



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE
ESCALADA RECREATIVA Y DEPORTIVA EN EL CANTON DE
SAMBORINDON

AUTOR

SEBASTIAN DIEGO STROHSCHEN VERA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE
ESCALADA RECREATIVA Y DEPORTIVA EN EL CANTÓN DE
SAMBORONDON

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

Profesor guía:

Cristian Osvaldo Galarce

AUTOR

SEBASTIÁN STROHSCHEN VERA

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

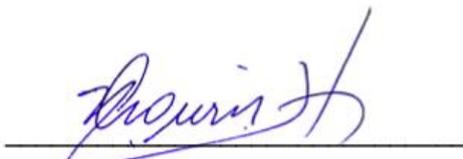
"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE ESCALADA RECREATIVA Y DEPORTIVA EN EL CANTÓN DE SAMBORONDON, a través de reuniones periódicas con el estudiante SEBASTIAN DIEGO STROHSCHEN VERA, en el semestre 2020 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



CRISTIAN OSVADO GALARCE SALGADO
C.I. 171372219-5

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN GIMNASIO DE ESCALADA RECREATIVA Y DEPORTIVA EN EL CANTÓN DE SAMBORONDON, del estudiante SEBASTIÁN DIEGO STROHSCHEN VERA, en el semestre 2020 - 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



NATHALIE CHAUVIN ANDRADE
C.I: 1709323057

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.”

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and a surname, positioned above a horizontal line.

SEBASTIÁN DIEGO STROHSCHEN VERA

C.I: 171679553-7

Dedicatoria

¡Gracias Totales!

(Cerati, 1997)

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos
y profesores.

Resumen

Este plan de negocios sirve para resaltar la oportunidad de un gimnasio de escalada en el cantón de Samborondón, Ciudad de Guayaquil. En este plan de negocios vemos los diferentes aspectos para la construcción de la empresa High Line, que será este mismo gimnasio. Trazamos objetivos para la empresa, y para el plan, y creamos estrategias a través de este para que sea óptimo en la implementación. Al analizar la industria vamos a observar como existe una tendencia, no solo en Ecuador, pero en el mundo hacia el deporte de la escalada deportiva. Se va a realizar un plan de marketing y un plan operativo, respaldado por un plan financiero, que va a comprobar si el plan de negocios es viable o no. A través del siguiente plan de negocios los lectores se van a poder familiarizar con la industria de instalaciones deportivas, van a entender el macroentorno de Ecuador, van a observar el microentorno dentro de la empresa, y como esta sería administrada.

Abstract

This business plan serves to highlight the opportunity of a climbing gym in the Canton of Samborondón, Guayaquil City. In this business plan we see the different aspects for the construction of the High Line Company, which will be this same gym. We draw up objectives for the Company, and for the plan, and we create strategies through it so that it is optimal in the implementation. When analyzing the industry, we are going to observe how there is a trend, not only in Ecuador, but in the world towards the sport of sport climbing. A marketing plan and an operational plan are going to be carried out, backed by a financial plan, which will check whether the business plan is viable or not. Through the following business plan, readers will become familiar with the sports facilities industry, they will understand the macro environment of Ecuador, and they will observe the micro environment within the company, and how it would be managed.

Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivos:	2
Capitulo 2: ANALISIS EXTERNO	3
2.1 PEST.....	3
2.1.1 FACTORES POLITICOS.....	3
2.1.2 FACTORES ECONOMICOS.....	4
2.1.3 FACTORES SOCIALES.....	7
2.1.4 FACTORES TECNOLOGICOS	8
2.2 (5 FUERZAS DE PORTER)	9
2.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Poder: Medio Bajo	9
2.2.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES Poder: Media.....	10
2.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS Poder: Medio	10
2.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES Poder: Bajo	11
2.2.5 RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO Poder: Bajo	12
2.3 MATRIZ EFE	13
2.4 CONCLUSION ANALISIS EXTERNO	14
Capitulo 3: Investigación de Mercado	15
3.1 Problemas de Investigación.....	15
3.2 Objetivos de Investigación.....	15
3.3 Hipótesis	15
3.4 Entrevistas a Profundidad	16
3.5 Grupo Focal	17
3.6 Segmentación	18
3.7 Cálculo de Muestreo	19
3.8 Tipo de Muestreo	19
3.9 Encuestas.....	19
3.10 Conclusiones Generales	22
Capitulo 4: Oportunidad de Negocios.....	23
Capitulo 5: Plan de Marketing.....	27

5.1.1 Estrategia General de Marketing	27
5.1.2 Propuesta de Valor.....	28
5.1.3 Mercado Objetivo	29
5.1.4 Propuesta de Valor.....	29
5.2 Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1 Producto.....	30
5.2.1.1 Niveles de Producto	32
5.2.1.2 Atributos:.....	32
5.2.1.3 Atributos funcionales.....	33
5.2.1.4 Branding.....	33
5.2.1.4.1. Elementos de la marca	33
5.2.2. Apalancamiento de las asociaciones secundarias:.....	35
5.2.3. Seguridad Post COVID-19	36
5.2.4. Conclusión Producto	37
5.2.2. Precio.....	37
5.2.3. Plaza	39
5.2.3.1. Puntos de Venta.....	39
5.2.3.2. Descripción de la Ubicación.....	39
5.2.3.3. Estrategia de Comunicación	40
5.2.4. Promoción	40
5.2.4.1. Objetivos del Programa de Comunicación	40
5.2.4.2. Estrategia Promocional	40
5.2.4.3. Publicidad	40
5.2.4.3.1. Redes Sociales.....	41
5.2.4.3.2. Digital	42
5.2.4.3.3. Impresa:.....	43
5.2.4.3.4. Boca a Boca	43
5.2.4.4. Promoción de ventas.....	43
5.2.4.4.1. Promoción de Precio.....	43
5.2.4.4.2. Promoción de Regalos.....	44
5.2.4.4.3. Promociones Personales	44
5.2.4.5. Relaciones Públicas (interna y externa).....	44
5.2.4.6. Fuerza de Ventas	45
5.2.4.7. Marketing Directo	45
5.2.4.7.1. Suscripción a revista digital	45
5.2.4.7.2. Mailing	45
5.3. Costos de Marketing.....	45
Capitulo 6: Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	46
6.1. Misión y Visión.....	46

6.1.1. Misión	46
6.1.1.1. Misión High Line	47
6.1.2. Visión.....	47
6.1.2.1. Visión High Line.....	47
6.2. Objetivos.....	48
6.2.1. Objetivos a Corto Plazo.....	48
6.2.2. Objetivos a Mediano Plazo	48
6.2.3. Objetivos a Largo Plazo	48
6.3. Estructura Legal	49
6.4. Estructura Organizacional	49
6.4.1. Organigrama.....	50
6.4.2. Descripción de Funciones.....	50
6.5. Plan de Operaciones	52
6.5.1. Mapa de Operaciones	52
6.5.2. Cadena de Valor.....	53
6.5.2.1. Descripción Cadena de Valor High Line.....	53
6.5.3. Flujograma	55
Capitulo 7: Evaluación Financiera	56
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	56
7.1.1 Ingresos	56
7.1.2 Gastos Generales.....	57
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	57
7.2.1 Estructura de capital.....	58
7.3 Estado de resultados	58
7.3.2 Estado de situación financiera	59
7.3.3 Flujo de efectivo	60
7.3.4 Flujo de caja	60
7.4 Proyección de flujos de caja	60
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	61
7.4.2 Criterios de valoración.....	61
7.5 Indicadores financieros.....	62
Capitulo 8: Conclusiones.....	63
Referencias	66
Anexos	1

Capítulo 1: Introducción

1.1 Justificación

El deporte alrededor del mundo, además de ser un espectáculo, también es usado mayoritariamente por personas que necesitan recreación y que necesitan o quieren mejorar su salud. En la Constitución podemos encontrar el artículo 381, que dice: “El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial (...)” (Constitución, 2008). Esto significa que la constitución imparte a los ciudadanos con un derecho a practicar deporte, pero esto no solo se queda ahí. Muchos ciudadanos han adoptado el deporte como un estilo de vida, que ayuda con su formación como seres humanos y su salud. El 49% de la población ecuatoriana practica algún deporte (INEC,2012), lo cual significa que el restante 51% de población no practica ningún deporte, lo que genera un mercado muy amplio para nuevos deportistas.

El deporte de la escalada se compone de diferentes acercamientos hacia la práctica deportiva. Tenemos el Boulder o bloque que comprende en muros de escalada con agarres de hasta 4.5 metros. Para este tipo de escalada no se necesitan seguridad ni artículos extras, y también tenemos la escalada deportiva, que comprende de paredes con agarres de más de 4.5 metros donde se necesita una pareja para proveer seguridad, como también artículos de seguridad como una cuerda y arnés. Se puede encontrar que la escalada esta entre los 20 deportes más practicados por ecuatorianos, (El Metro, 2016) y esto solo incluye la Sierra, debido a que en la Costa la existencia de gimnasios de escalada es casi nula. Esto también genera otra oportunidad; la de abrir un nuevo mercado en un sector del país que podría llegar a tener mucho interés. IBISWorld predice que la industria de gimnasios de escalada en Estados Unidos va a pasar el billón de dólares anuales en el 2021, y podemos observar que la cantidad de gimnasios de escalada se ha cuadruplicado entre los años de 2010 y 2017 (Kuelthau, 2018). En Inglaterra la cantidad de personas que practica la escalada está creciendo en 15-25% cada año (Theguardian, 2018). Finalmente, el 3er integral de escalada

organizado por la Federación de Escalada del Ecuador dio por ganadores a los atletas pertenecientes al Guayas, así estos no hayan ganado el torneo, se puede observar que hay atletas que pueden competir con los niveles de la Sierra en la Costa (El Telégrafo, 2019). La escalada es un deporte completo y complejo, se necesita mucho conocimiento técnico para poder escalar, y se necesita tanto fuerza mental como fuerza física. Es por esto que un gimnasio de escalada atrae a deportistas élite, siendo un deporte donde uno tiene que esforzarse e invertir más tiempo y dinero que otros deportes. Por todo lo anterior, se ha decidido desarrollar este tema y buscar la viabilidad de este proyecto con el fin de reconocer una oportunidad en un nuevo mercado.

1.1.1 Objetivos:

Objetivo General:

Determinar la viabilidad para la elaboración de un gimnasio de escalada deportiva y recreativa en el cantón de Samborondón, Provincia del Guayas.

Objetivos Específicos:

- Analizar los factores externos del CIIU correspondiente. Aquí se van a evaluar los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos del Ecuador y Samborondón (PEST). También se va a realizar el análisis del país, la región y la industria utilizando las herramientas de las 5 fuerzas de PORTER y una matriz EFI.
- Determinar, a través de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercado las preferencias de los consumidores en el sector de Samborondón.
- Determinar mediante técnicas financieras la rentabilidad del servicio con un modelo de negocios proyectado a 5 años.
- Generar un plan de negocios donde se cree una estrategia de Marketing que permita ser entendida con claridad y llevada a cabo para atraer y fidelizar a potenciales consumidores.

- Definir una oportunidad de negocio sustentable que se base en la recopilación de datos primarios y secundarios sobre la región donde se planifica montar el negocio.
- Definir la viabilidad del proyecto por medio de entrevistas a expertos en el tema.
- Crear un plan de operaciones en el cual estén plasmadas estructuras, procesos y estrategias.

Capítulo 2: ANALISIS EXTERNO

Código CIU:

R931 ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

R9311 EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

R9311.02 EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.

R9311.02.01 Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): pabellones de boxeo y gimnasios.

2.1 PEST

2.1.1 FACTORES POLÍTICOS

- En la constitución del Ecuador se establece que “El estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas (...)” (Constitución del Ecuador, Art. 381).
- El 14 de junio del 2018, el actual presidente del Ecuador, Lenin Moreno, dispuso mediante el decreto 438 la creación de la Nueva Secretaria del Deporte (El Comercio, 2019). Esto tiene un gran impacto en la Industria porque vuelve a abrir una conexión del deporte con el gobierno, que se había perdido antes debido a la disolución y eventual combinación del Ministerio del Deporte con el Ministerio de Educación. Esto se dio en un principio debido a que el gobierno de Lenin Moreno quería reducir el número de empleados públicos.

- Uno de los objetivos de El Plan de Desarrollo de Samborondón plantea: “Mejorar la calidad de vida de la población con políticas públicas referentes a la calidad de los servicios públicos; la promoción de hábitos de consumo local saludable y responsable, de ocio activo y práctica deportiva; la generación de un hábitat seguro y la garantía de vivienda digna”.
- EL COMEX (Comité del Comercio Exterior) decidió que los aranceles para la importación de artículos o implementos deportivos fueran quitados el 12 de agosto de 2019. Los aranceles bajaron de un 45% a un 0%. Excepto en los artículos de calzado especializado, que bajo de 45% a un 15%. Esto se hizo para facilitar la práctica deportiva y generar inversión en servicios y productos relacionados con el deporte.
- La situación actual que atraviesa Ecuador, con la crisis sanitaria del COVID-19, va a incrementar el riesgo país, también va a causar que las políticas públicas se enfoquen en el lado de salud. Así el deporte esté ligado a la salud, la conglomeración de personas en lugares cerrados y abiertos va a estar prohibida o reglamentada hasta que exista una vacuna para este virus. Las políticas a futuro se van a enfocar en restaurar la economía del país, lo cual va a causar que la industria deportiva resista una crisis económica sin ayuda del gobierno.

Conclusión política: La situación política del país hacia el deporte permite que este pueda crecer, pero con todo el resto de las situaciones que el país está atravesando, va a ser difícil conseguir inversión local y extranjera. Esto se debe al riesgo país que Ecuador atraviesa hoy en día. Los inversionistas privados van a querer invertir en industrias que sean más seguras en especial con la situación sanitaria que atraviesa Ecuador y el mundo.

2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

- Entre 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público (Banco Mundial, 2016). Pero el crecimiento del PIB ha promediado sólo 0,6% entre 2015 y 2018 debido

- a la caída del precio del petróleo. Se muestra que la industria del entretenimiento (deporte) toma 5.98% del PIB anual del Ecuador (Banco Central, 2018). Se prevee que todo el PIB para el 2020 va a decaer en aproximadamente 7.3% y 9.8% (Banco Central, 2020)
- Los subsidios representan un 50% del PIB, (El Universo, 2019). Esto significa que el Estado apoyando a los ciudadanos ayuda con el pago de la gasolina extra, súper y diésel. Mientras se invierte tanto en los subsidios, no se encuentra mucha mas inversión por parte del estado en el deporte.
 - El IPC (Índice de Precios al Consumidor) es una herramienta que nos permite evaluar la evolución del nivel de los precios en el país. En este caso podemos observar un cambio de 10 años donde el IPC ha subido de 85 puntos a 105.42 puntos. (INEC, 2019)
 - La deuda pública del Ecuador se encuentra hasta marzo del 2019 en 51,214.8 millones de dólares, y es el 45.3% del PIB. Si observamos el cambio previo a los últimos 10 años donde la deuda pública solo era 22.7% del PIB, podemos recalcar que la deuda pública se ha duplicado en tan solo 10 años. (Finanzas.gob.ec, 2020). En septiembre 2019 se agregaron 2,000 millones más a la deuda (CNN, 2019).
 - La estructura económica del cantón nos da a conocer que las actividades comunitarias, sociales, y personales de tipo de ocio ocupan el 2.6 % de las actividades económicas que ocurren dentro del cantón. Esto es sin contar cuanto producen estos sectores económicos.



Figura 1. Estructura económica del cantón Samborondón

- Si vemos el nivel de producción e ingresos que existen en el cantón podemos observar que las actividades de entretenimiento, artes y recreación tienen un 2.2% en la cantidad de dinero que el cantón genera. Teniendo una participación de mercado muy baja en comparación con otras industrias como el comercio al por mayor y al por menor.

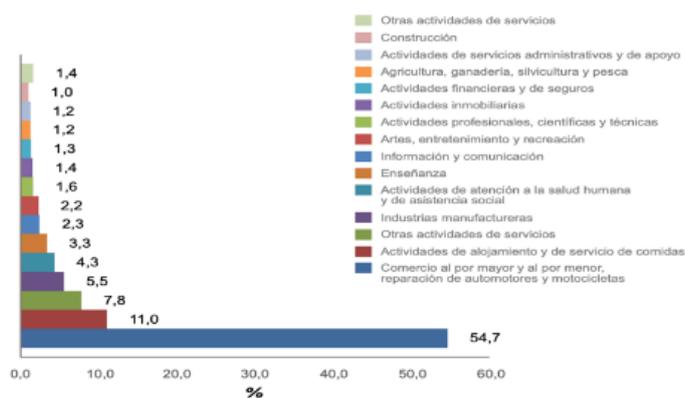


Figura 2. Actividades económicas

- Según Deloitte, el impacto de el COVID-19 en la producción, el mercado y cadena de suministros va a ser alto. Como se ha visto en China, las personas no están dispuestas a gastar en entretenimiento, así como en productos o servicios que no son necesarios. Las personas temen una crisis económica fuerte, y están comenzando a ahorrar para el futuro, haciendo que sus gastos sean menores. Se estima que la crisis económica mundial puede llegar a tener las mismas consecuencias que la gran depresión de 1930.

Conclusiones económicas: el país debido a su gran deuda tiene que mantener los precios iguales, lo cual también mantiene la inflación estable. Debido a que

el país no tiene inversión, el PIB casi no tiene crecimiento. Se tienen que tomar medidas económicas graduales y acertadas para que el país pueda pagar su deuda a largo plazo y se pueda reconstruir su economía. Se debe tener en cuenta que la dolarización hace que el país sea atractivo tanto para inversionistas locales como extranjeros, pero debido a la inestabilidad política, el riesgo país y el riesgo jurídico, el panorama de inversión en Ecuador no se presenta atractivo.

2.1.3 FACTORES SOCIALES

- 49% de la población practica algún deporte, lo cual es una oportunidad, debido a que se puede intentar conseguir que el 51% restante practique un deporte (INEC, 2012). También podemos observar que otros deportes representan el 12.5% de la población. Si se apunta a gente que quiere o tiene gustos diferentes al fútbol se puede ver como una oportunidad también.

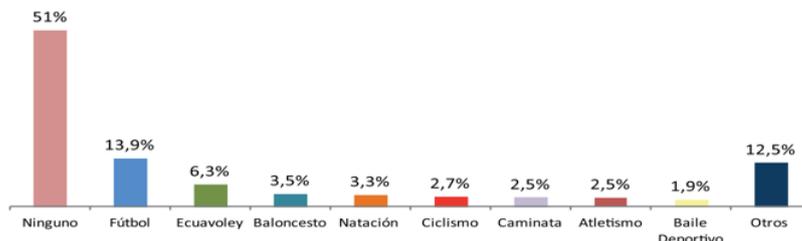


Figura 3. Deportes practicados en Ecuador

- Según el índice de masa corporal basado en que deporte se practica podemos encontrar que muchas personas no practicantes tienen sobrepeso. También podemos ver que los índices de obesidad en los no practicantes de deportes llegan al 22% (INEC, 2012). Aquí también hay una oportunidad debido a que la industria pide que se manejen mejores alimentaciones en los deportistas, así como en los no deportistas.

Tabla 1. IMC Según el deporte que practican

Tomado de: (INEC, 2012)

ÍNDICE DE MASA CORPORAL IMC SEGÚN EL DEPORTE QUE PRACTICAN									
IMC	Fútbol	Ecuavoley	Baloncesto	Natación	Ciclismo	Caminata	Atletismo	Baile Deportivo	Ninguno
Bajo peso	2%	1%	3%	2%	1%	1%	0%	1%	1%
Peso normal	54%	45%	47%	46%	46%	38%	47%	49%	36%
Sobrepeso	34%	45%	39%	41%	41%	43%	42%	40%	41%
Obesidad	10%	9%	11%	11%	13%	19%	11%	10%	22%
Casos	549	246	140	136	111	106	91	78	1.139

- Cada año entre 900 a 1.000 familias van a vivir a Samborondón, creando el crecimiento inmobiliario más grande del país por cantón. Esto muestra una oportunidad, debido al índice de crecimiento urbano que está ocurriendo en este sector, lo cual va a crear más demanda hacia los deportes.
- El distrito de 09D23 es el distrito de Samborondón dentro de lo que sería Guayaquil (Planificación.Gob, 2010). La población de Guayaquil es de 2.654.274 millones de habitantes. En el cantón de Samborondón existen 164 mil personas, el 54% es joven, con una edad de 0 a 29 años. (Samborondón.gob.ec, 2019). Debido a que la mayoría de la gente que habita en Samborondón se encuentra en edades para hacer deporte, esto lo convierte en un gran mercado potencial.
- En el plan cantonal de desarrollo del cantón de Samborondón se proyectaba en el 2012 que para el año 2022 iban a vivir 144.756 mil personas, las cuales se iban a dividir en 51% hombres y 49% mujeres.

Conclusión social: El país ha crecido en la incorporación del deporte recreativo en los últimos años, pero debido al aislamiento social así como el distanciamiento social que va a ser la norma casi todo el 2020, el país no va a invertir mucho en actividades de ocio y recreación.

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

- Como lo indica Noelia Herrera en su trabajo "Impacto de la tecnología en la sociedad: caso Ecuador", el Ecuador está rezagado en comparación con el mundo. Aun así, tiene grandes avances desde el punto de vista de la ciencia y medicina, gracias a la flora y fauna endémicas que existen en

el país. También podemos observar que el uso de smartphones se triplicó en los últimos 4 años (telecomunicaciones.gob, 2019). Según indicadores mundiales, Ecuador es uno de los mercados que más utiliza Facebook, teniendo a un 91% de su población acceder a esta red social por lo menos una vez al mes. En el Ecuador un 62% de la población tiene un smartphone, lo cual es un buen indicador, y cada vez más se usan aplicaciones de consumo como Airbnb y Uber. Esto significa una oportunidad desde el punto de Marketing.

Conclusión tecnológica: El consumo de tecnología cada vez es más alto, y esto abre medios de comunicación directos con el cliente que antes no existían. Además, la tecnología no solo llega hasta ahí, sino en materiales de construcción que podrían ser utilizados en la construcción de las instalaciones deportivas.

2.2 (5 FUERZAS DE PORTER)

2.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Poder: Medio Bajo

- Las necesidades de capital requerido en términos legales son bajas, se puede establecer una compañía o una sociedad limitadas y solo se tiene que invertir lo básico. La mayoría de las empresas en esta industria no han puesto sus ganancias en activos fijos, estas empresas se han basado solo en el capital de inicio de las empresas antes mencionadas.
- El CIU está junto a Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo. Lo cual hace que nuestra industria esté en constante ataque de este otro tipo de instalaciones deportivas.
- La renta de espacios en Samborondón tiene un costo que varia de los \$20 el metro hasta \$35 dependiendo de la ubicación (El Universo, 2018). Esto es importante para la amenaza de nuevos competidores porque es un

costo alto por metro el que se tendría que pagar si es que se quiere explotar una instalación deportiva.

Conclusión: La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que no hay mucha gente que domina la industria, además de que la inversión para crear una instalación deportiva es sumamente alta.

2.2.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES Poder: Medio

- Ya que existen varios tipos de instalaciones deportivas, y cada día crecen más y más ciertos deportes, encontramos que los clientes tienen un poder alto. En el 2012 en un estudio hecho por el Ministerio del Deporte podemos ver que los deportes más populares son el fútbol, el ecua volley, el baloncesto y la natación. Estos números han crecido debido a que los ciudadanos cada día practican más deporte, y con tantos deportes a la disposición de los clientes, ellos pueden decidir si usar o no gimnasios, canchas, etc. Esto le permite medir si un servicio es muy caro, o si no le gusta lo suficiente solo cambiarse a algo que este más ajustado a lo que necesita.
- Si vemos específicamente la industria de escalada deportiva encontraremos que existen pocas empresas en nuestro CIU. Además de que la cantidad de personas que practica el deporte está creciendo. Por otra parte, debido a la baja competencia que existe dentro del mercado, el cliente tiene opciones limitadas de dónde practicar este deporte en específico.

Conclusión: las empresas que tienen instalaciones deportivas en el país son muchas, pero debido a que el mercado es tan grande para la práctica de deporte dentro de instalaciones deportivas, existe un equilibrio entre la cantidad de clientes y la cantidad de instalaciones.

2.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS Poder: Medio

- Los sustitutos principales de nuestra industria se encuentran en los CIU:

J5820.00. Actividades de publicación de programas informáticos comerciales (no personalizados): sistemas operativos, aplicaciones comerciales y otras aplicaciones.

Esto se debe a que practicar deporte al aire libre, sin estar en una instalación es gratis, pero cada día más gente quiere seguir regímenes de entrenamiento donde se puedan comparar con ellos mismos, con otra gente, y que tengan entrenadores “personalizados”. Aquí podemos ver una expansión mundial de las aplicaciones móviles de entrenamiento deportivo, que se refleja en Ecuador. Lastimosamente ninguna empresa que ha creado estas aplicaciones factura dentro del Ecuador, pero entre las más grandes están: CrossFit, Toneitup, Freeletics, entre otras.

- **J5914.00.01. Proyección de películas cinematográficas y cintas de vídeo en cines, al aire libre o en otros locales de proyección y actividades de cineclubes.**

Este es un CIIU que puede ser sustituto a nuestra industria debido a que es una actividad de ocio o recreación, y normalmente tiene el mismo costo. Las personas pueden decidir una actividad de ocio en lugar de una actividad deportiva. Es un sustituto directo porque también tiene el mismo mercado de jóvenes que tiene nuestra industria, entonces se entra en competencia por el mismo mercado.

Conclusión: la expansión de aplicaciones móviles deportivas está saturando el mercado, además de que muchos clientes prefieren un trato personal en el momento de entrenar. Los productos sustitutos de aplicaciones deportivas dentro del mercado ecuatoriano son pocas debido a la falta de confianza que los consumidores ecuatorianos aún le tienen a la tecnología.

2.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES Poder: Bajo

- Los proveedores tienen un poder medio de negociación en la industria de la manufactura de sus insumos. Esto se debe que los productos ya

establecidos en el mercado son realizados en base a determinada materia prima. Si se llegasen a cambiar los implementos para el servicio, el consumidor podría notar la diferencia y dejar de consumir el servicio. Sin embargo, los clientes ganan poder debido al volumen de compra y por ello hemos definido con poder bajo la negociación de los proveedores.

- Muchas empresas de la industria que brindan también el servicio de escalada en roca, deciden integrar hacia delante y distribuir por su cuenta los servicios por medio de redes sociales. El caso más conocido sería el de Vértigo Escalada, que es el nombre comercial y de la tienda física de venta de otros servicios deportivos pero la empresa mayorista está registrada como CLIMBING S.A.. Entonces, muchos proveedores han decidido integrar hacia delante en la industria; sin embargo, esta situación es variable puesto que unos lo hacen y otros no.

Conclusión: Debido a que los proveedores de esta industria en específico no tienen poder de mercado dentro del Ecuador, los dueños tienen libertad de crear sus paredes con importación internacional desde Colombia o Perú donde los costos son más bajos.

2.2.5 RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO Poder: Bajo

- En el Ecuador existen menos de 5 empresas registradas bajo este código CIU. Dos de estas empresas se encuentran en la ciudad de Quito. La empresa líder del mercado es la empresa Scaltling Group. que vendió en 2016 \$ 93.000 . Se puede considerar que en muchas de las empresas no se encuentra toda la información detallada. Esto probablemente se deba a que las empresas en Ecuador no siempre entran dentro del CIU que les pertenece.
- La demanda ha crecido en los últimos años, y esto no solo se puede ver alrededor del mundo, pero también en Ecuador. Según la Encuesta de Calidad de Vida, entre 2006 y 2017 se ha incrementado sustancialmente

la proporción de personas que practican deporte de escalada (pasando del 0,12% al 0,27%) (El Acces, 2017). En cuanto a la demanda nos damos cuenta de que es bien definida pero que si de esta manera aumenta también aumentarán las empresas que brinden estos servicios según el requerimiento en cada ciudad.

Conclusión: La competencia en el mercado es mediana, debido a la gran cantidad de productos de instalaciones deportivas que existen. Hay canchas de fútbol, gimnasios de boxeo, canchas de pádel y tenis, piscinas, y canchas de ecua volley. Pero debido a que la segmentación de mercado de los escaladores es diferente, se ve afectada en una cantidad baja, debido a que los escaladores no cambian de deporte fácilmente.

Conclusión Porter: La mayor amenaza de la industria son las empresas que brindan productos o actividades sustitutas. Hay otras empresas en actividades económicas diferentes que ofrecen servicios similares, como el deporte recreativo en parques, campos de deporte y gimnasios. Si bien hay pocas empresas bajo este código CIIU R9311 hay muchas otras empresas dedicadas a lo mismo o a actividades similares que ejercen bajo otro código, pero aun así siguen siendo competidores a gran escala, por lo que la forma para destacar en esta industria es la diferenciación y el valor agregado que se va a dar, primero valorando la seguridad de los clientes y ofreciendo un ambiente familiar de calidez y confianza.

2.3 MATRIZ EFE

Tabla 2. Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación (éxito de empresa en la industria)	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Proveedores no tienen tanto poder	0.1	4	0.4
No existe rivalidad dentro del mercado	0.1	3	0.3
Baja amenaza de nuevos competidores	0.15	4	0.6
Tendencia de crecimiento de práctica deportiva	0.05	2	0.1
La secretaría del deporte está promoviendo el deporte	0.03	1	0.03
Pocas empresas dentro del mismo CIU	0.02	1	0.02
Altos índices de obesidad en no practicantes	0.03	1	0.03
Personas utilizan deporte para mejorar su salud	0.07	1	0.07
Amenazas			
Los clientes tienen varias opciones	0.1	3	0.3
Canales de comunicación de fácil acceso hacia los competidores	0.05	2	0.1
Varios productos sustitutos	0.15	3	0.45
50% de la población no practica deportes	0.02	2	0.04
Crecimiento bajo del PIB	0.03	1	0.03
Alta deuda del país	0.05	2	0.1
Inestabilidad política	0.03	2	0.06
No se efectúan pagos a tiempo a deportistas de alto rendimiento	0.02	1	0.02
	1		2.65

- Las oportunidades son más altas que las amenazas, con las oportunidades teniendo una ponderación de 1.55 y las amenazas con apenas 1.1. Con un valor final de 2.65.

2.4 CONCLUSION ANALISIS EXTERNO

Esta industria puede salir adelante en condiciones políticas y económicas más complicadas que las actuales, debido al tipo de mercado que engloba. Hemos visto que el país está en un momento de alta deuda, de inestabilidad, pero el PIB sigue creciendo y gracias a medidas económicas menos riesgosas la inflación se está manteniendo estable a comparación de otros países de la región. La escalada deportiva es un deporte que tiene una base muy fuerte, debido al alto nivel de inversión que requiere para las personas que lo quieren practicar recreativamente. Esto causa que la gente tenga compromiso con el deporte.

La inversión es alta para la construcción de una instalación deportiva de cualquier tipo, y no es diferente en el momento de construir un gimnasio de escalada, lo cual crea barreras para personas y empresas en el momento de entrar en el mercado. También existe una oportunidad por el hecho de que no mucha gente conoce este deporte, en especial en la región Costa del país, e

introducirlo no sería tan difícil. Hay una oportunidad grande debido a que no existen muchos gimnasios nacionales de escalada en la actualidad.

Capítulo 3: Investigación de Mercado

3.1 Problemas de Investigación

- Definir los requerimientos para la creación de un gimnasio de escalada.
- Definir el segmento de mercado al cual se va a enfocar.
- Definir el perfil de consumidor y los hábitos de consumo en el sector.

3.2 Objetivos de Investigación

- Definir los requerimientos legales para la implementación de un gimnasio de escalada
- Definir requerimientos técnicos para la creación de vías y bloques de escalada.
- Definir los requerimientos de seguridad para la práctica deportiva.
- Definir los requerimientos de infraestructura para la implementación de un gimnasio de escalada.
- Conocer cuánto pagaría la población de estudio para practicar el deporte propuesto. (Elasticidad del Mercado)
- Conocer las tendencias de consumo de la población de estudio.
- Determinar el grado de interés de la población de estudio sobre el tema propuesto.
- Determinar la oferta y la demanda de deportes no convencionales en la zona.
- Determinar servicios complementarios a un gimnasio de escalada.
- Determinar el rango de uso de instalaciones en el sector.
- Determinar paquetes de promoción para el mercado ya existente en Quito.

3.3 Hipótesis

“La población objeto del estudio está interesada en un gimnasio de escalada recreativa y deportiva por el estímulo de actividades deportivas recreacionales, un estilo de vida saludable y el interés hacia deportes no convencionales.”

3.4 Entrevistas a Profundidad

Perfil del Entrevistado 1: David Torres

Edad: 28

Educación Primaria y Secundaria: Colegio Americano de Quito.

Universidad: IMC Universidad de Ciencias Aplicadas de Krems, Austria.

Carrera: Tourism and Leisure Management.

Profesión: Administrador Turístico de Andes Travel y Guía Turístico de Alta Montaña.

La forma en la que David comenzó a escalar y hacer alta montaña fue por sus padres; su papá es uno de los fundadores de la SEGUIM, y su mamá practicaba alta montaña también. Ellos crearon juntos una empresa de turismo. La escalada deportiva es un deporte relativamente nuevo, y David estuvo en la Concentración de Escalada Deportiva de Pichincha, donde pudo aprender y competir a un nivel mucho más alto de lo que serían las competencias en gimnasios. David nos comenta que en Ecuador no existen estándares adecuados para este deporte. Además, que su lesión en los meses que escalaba en la concentración se debe a que no existe un manual ni curso avanzado para novatos sobre la seguridad. Si un gimnasio de escalada da un certificado de seguridad a la gente que practica ahí, David considera que hay una gran ventaja competitiva sobre el resto de los gimnasios.

Perfil de la Entrevistada 2: María Mercedes Gomes

Edad: 27

Educación Primaria y Secundaria: Colegio Americano de Quito.

Universidad: Universidad San Francisco de Quito.

Carrera: Arte Contemporáneo.

Profesión: Licenciatura en Arte Contemporáneo, Entrenadora y co-propietaria en el Consorcio El Muro.

Mercedes comenzó a escalar hace 8 años en el 2012, y comenzó a dar clases en el Muro en el 2014, donde empezó a trabajar en un curso de verano después de haber escalado 2 años. Mercedes actualmente trabaja en el Muro dando clases de escalada y calistenia, también maneja todo el marketing de la organización. Su esposo, David Alarcón maneja las finanzas y la administración de El Muro. La fijación de precios por paquete es el precio individual de la entrada multiplicado por la cantidad de pases que estaría utilizando menos un descuento. El mercado meta más desarrollado es el de niños de 8-12 años. En el tema de la creación de las rutas y Boulder en los gimnasios, las rutas tienen diferentes tipos de dificultad, usando el sistema internacional de gradación.

Conclusión Entrevistas a Profundidad

Los dos expertos estuvieron de acuerdo con que la seguridad es el tema más importante a la hora de escalar. Si se crea un gimnasio, un gran valor agregado sería tener una certificación de seguridad internacional para que así la gente que viaja o quiere practicar escalada en otros países lo pueda hacer y no tenga que sacar certificación en otros países. Es muy importante conseguir gente de nivel alto en todos los aspectos para que den clases y para que creen vías, sin esto no se puede conseguir un buen nivel en los escaladores, y no se consigue fidelización de los clientes. También es muy importante la creación de contenido a la hora de hacer marketing, ya sea digital o tradicional. La mayoría de los escaladores entran al deporte a una edad temprana, como pudimos ver con los dos expertos, y es importante apostar por este mercado, porque van a tener un buen nivel, y porque va a ser más fácil lograr que se fidelicen al deporte.

3.5 Grupo Focal

El grupo focal fue hecho en la ciudad de Guayaquil, cantón de Samborondón, y tuvo 11 participantes en total con una edad rango de 15 a 26 años. Además de tener una edad similar, también comparten el mismo nivel socioeconómico y todos viven o han vivido en el cantón de Samborondón. De estos 11

participantes, 9 practican deporte por lo menos dos veces a la semana; entre estos deportes podemos contar con fútbol, yoga, gimnasio y escalada. Cuando se preguntó al grupo si alguien conocía algo sobre el deporte de escalada solo dos personas respondieron afirmativamente, dando a entender que en este estrato social y en esta ciudad se sabe muy poco sobre el deporte. Se preguntó qué deportes se practican dentro del cantón de Samborondón, y los resultados fueron muy parecidos a los deportes que se practican en Cumbayá, por ejemplo, casi todos los integrantes, masculinos y femeninos, han jugado fútbol en una cancha sintética en Guayaquil, al igual todos tenían a algún conocido que ha practicado CrossFit. Las personas en el grupo focal contestaron que recomendarían este ejercicio a sus conocidos si los llega a enganchar. Finalmente, los integrantes estarían muy interesados en comprar paquetes o cursos, no tanto clases individuales, y el precio de servicios similares es de \$15, que es lo máximo que estarían dispuestos a pagar por este servicio.

Conclusión Grupo Focal

El grupo focal en general estaba muy interesado en practicar este deporte, debido a que nunca lo han practicado, pero mantenerlos fieles a que sigan practicándolo depende del nivel de los profesores, de cuantas rutas nuevas pueden llegar por mes, de si tienen servicios complementarios, etc. Podemos observar bajo los parámetros del grupo focal que sería viable establecer un gimnasio de escalada en el cantón de Samborondón, debido al interés de las personas a aprender nuevos deportes y nuevas disciplinas.

3.6 Segmentación

Tabla 3. Segmentación

Proyeccion 2020		
Samborondón (5-29 Años)	73800	100%
Clase Socioeconómica (A y B)	9,077.40	12.30%

Con las herramientas virtuales de la página web del Instituto Nacional de Estadística y Censos se pudo llegar a la conclusión que la segmentación sería de 9,077 personas aproximadamente.

3.7 Cálculo de Muestreo

Debido a que la segmentación se encuentra por debajo de los 100 mil habitantes se usará la siguiente fórmula:

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

La respuesta a esta fórmula una vez que se reemplazan todas las variables es de 1518, pero debido a razones académicas solo se necesitan 50 encuestas.

3.8 Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo que se va a utilizar es el de muestreo en cadena lineal o bola de nieve.

3.9 Encuestas

Tabla Cruzada Numero 1 (Pregunta 1 X Pregunta 2 X Pregunta 3)

Alrededor del 60% de las respuestas en las encuestas fueron hechas por el género masculino, mientras que 40% fue femenino. Las personas que más contestaron la encuesta fueron personas de las edades 19-23 donde más mujeres contestaron que hombres, haciéndolas el segundo grupo más grande en contestar las encuestas. Para ellas el deporte es importante (47%), muy importante (21%) y medianamente importante (5%), haciendo que más de la mitad considere hacer deporte como algo que necesitan en sus vidas. Si comparamos esto con el grupo más grande que son hombres de 13-18 años, podemos ver que 85% consideran el deporte como algo muy importante en sus vidas y el 15% restante como algo importante. También podemos observar que solo 12% del total de los encuestados considera el deporte como algo nada o poco importante. Si observamos el 3er grupo más grande, que son los hombres

de 19-23 años podemos ver una tendencia similar al grupo de hombres de 13-18 años, donde el deporte es importante en sus vidas.

Tabla Cruzada Numero 2 (Pregunta 16 X Pregunta 17)

Esta tabla nos permite observar la publicidad que más les gusta a las personas, y también donde encuentran información sobre el deporte. El grupo más grande aquí es redes sociales, debido a que la mayoría de los encuestados son jóvenes. Aquí tenemos 58.5%, de este porcentaje, 29% está interesado en publicidad usando fotos, y el 69% restante les atrae mucho la publicidad y contenido de videos. Debemos tener en cuenta que las redes sociales que se usan son Instagram, Facebook, YouTube y TikTok. Otro dato interesante de esta data es que una gran mayoría de los encuestados (95%) solo les interesa publicidad en fotos y videos, y también 77% recibe sus noticias sobre deporte usando el internet, ya sean redes sociales o buscadores como Google. Esto nos permite definir el tipo de promoción y el canal que se va a usar para llegar al mercado meta.

Tabla Cruzada Numero 3 (Pregunta 11 X Pregunta 12)

De las 65 personas que cumplieron la encuesta podemos observar que 83.1% (54) de ellas dijeron que en la escalada se necesitan clases de seguridad, de ellas 33% (18) dijeron que la escalada no es un deporte seguro. Solo 3.1% (2) de las personas dijeron que la escalada no es un deporte peligroso y que no se necesitan clases para aprender sobre la seguridad. Aquí podemos observar que las personas consideran que este deporte no es seguro a comparación de deportes como el fútbol o el básquet. Esto nos permite concluir que, si se agrega un curso de seguridad en la escalada, la gente va a estar interesada debido a que una gran mayoría cree que se tienen que ofrecer clases así. Un valor agregado sería incorporar un curso que otorgue a las personas que lo completen, un certificado internacional de seguridad para poder utilizar gimnasios en otras partes del mundo.

Tabla Cruzada Numero 4 (Pregunta 18 X Pregunta 19)

Se cruzaron las preguntas de cuánto está dispuesto a pagar y si están interesados en paquetes mensuales. El 30.8% no está interesado en paquetes mensuales, pero si estuvieran dispuestos a pagar de entre 4-9 dólares en su mayoría, del grupo de 69.2% podemos observar que una gran mayoría (87%) está dispuesto a pagar de 4 dólares a más de 9 dólares, dejando claro que el precio por una sesión de escalada debería ofrecerse entre 7-9 dólares. Este grupo también está interesado en su totalidad en tener paquetes mensuales, y aplicando la fórmula de clase X cantidad de clases – descuento, podemos llegar al precio final del pase mensual.

Tabla Cruzada Numero 5 (Pregunta 4 X Pregunta 5)

Al cruzar la pregunta de cuántas veces practican deporte a la semana con qué deporte les interesan, podemos visualizar cuáles son los deportes más populares, qué tipo de deportes son y conectarlos a la escalada. Lo más importante de esta tabla cruzada es ver que 76.9% de los encuestados practican deporte por lo menos una vez a la semana. El deporte más popular es ir al gimnasio con 38 votos, (20%) después se encuentra el Box con 26 votos (14.3%) y en tercer lugar está el fútbol con 18 votos (10%). Las personas que van al gimnasio van de 3 a 6 veces a la semana, pero los deportes que practican más de 6 veces la semana son Crossfit y fútbol.

Conclusiones Encuestas

Al usar el método de encuestas en nuestra investigación, y al cruzar los datos podemos llegar a varias conclusiones. Los encuestados practican deporte con regularidad, y también están interesados en probar nuevos deportes. También llegamos a la conclusión de que un precio de entrada entre 7-9 dólares atraería a las personas del mercado meta, y al hacer promociones mensuales podemos dar descuentos y más personas estarían interesadas. Las personas del mercado meta practican deportes no convencionales y se puede inferir que estarían interesados en la escalada. Es muy importante dar clases de seguridad de escalada, porque hubo varios encuestados que piensan que es un deporte peligroso. El mercado meta está interesado y se puede observar como una gran cantidad de personas, ya sean del género masculino o femenino estarían

interesadas en probar este deporte. Finalmente, observamos que el método preferido por los encuestados para recibir información y para ver publicidad es videos a través del internet.

3.10 Conclusiones Generales Capitulo 3

- Los requerimientos legales a la hora de montar un gimnasio de escalada se basan en tener waivers de seguridad, donde los clientes firman que todo lo que les pase depende de ellos y de nadie más. En Ecuador no existen regulaciones para gimnasios de escalada, ni de parte de la SEGUIM, ni del Ministerio de Deporte u otra institución gubernamental.
- En el momento de crear las rutas de boulder o de escalada deportiva, no existe ninguna teoría en los gimnasios de escalada de Ecuador, se hacen al ojo o se siguen ciertos patrones observados en gimnasios internacionales. Esto abre una oportunidad de crear vías que los escaladores internacionales aprecien, y esto haga que el gimnasio tenga un renombre.
- No existen requerimientos de seguridad además del waiver de responsabilidad, pero aquí existe otra oportunidad. Si en el momento de establecer el gimnasio se trae un curso internacional de seguridad en la escalada esto va a llamar la atención, porque primero estará validada internacionalmente, y segundo que se pueda usar en cualquier parte del mundo.
- El mercado meta estaría interesado en aprender este deporte ya que no existe en su entorno y porque también cada año este deporte va adquiriendo popularidad en los medios digitales y con las nuevas generaciones. Debido a que en Samborondón se practican de una forma constante los deportes no tradicionales, esto también ayuda a que la gente esté dispuesta a probar un deporte nuevo, como lo pudimos ver en los tres métodos de investigación.
- Al final de la investigación podemos concluir que la hipótesis planteada es correcta, y que el mercado meta del cantón de Samborondón estaría interesado en un gimnasio de escalada, por los beneficios mentales y

físicos que este trae. Los tres métodos de investigación fueron muy beneficiosos a la hora de llegar a las conclusiones de las preguntas de investigación que se encuentran repartidas tanto en las conclusiones específicas como las generales.

Capítulo 4: Oportunidad de Negocios

Después de realizar el análisis externo definido por una matriz PEST y una matriz Porter, así como la realización de la investigación de mercados por medio de entrevistas de profundidad, encuestas y un grupo focal; se ha llegado a la conclusión de que existe una oportunidad para el plan propuesto y que es un servicio viable. El servicio de un gimnasio de escalada en el cantón de Samborondón es una idea que fue bien recibida por el mercado meta, además de que es un sector que económicamente está creciendo. Esto se lo puede ver alrededor del mundo, además del crecimiento continuo que ha tenido este deporte en Quito los últimos años. A continuación, se van a presentar las razones por las cuales este servicio crea una oportunidad de negocios en varios aspectos.

Como podemos observar en el capítulo 2, el 30.5% de las personas en el Guayas mayores a 15 años practica algún deporte, pero este número sube mucho en el cantón de Samborondón, que tiene una población alta de personas que se ubican en las clases socioeconómicas A y B (INEC, 2015). Debido a esta ubicación en las clases socioeconómicas hay un incremento aproximado de 15% en la práctica del deporte a partir de los 15 años. Esto significa que en este cantón se practica aproximadamente la media del Ecuador en la práctica del deporte (49%). Podemos observar que la demanda también ha crecido y va a seguir creciendo. Según la encuesta de Calidad de Vida realizada por el INEC, entre 2006 y 2014 se incrementó 9% la cantidad de personas que realizan deporte. (El Comercio, 2017).

Debido a la ley del deporte que salió en el 2010, si se crea una instalación deportiva y un club formativo alrededor de esta instalación, las importaciones para el uso del club y la instalación van a estar exentas de impuestos (LeydelDeporte, 2010). Al crear esto podemos darnos cuenta de que hay una

oportunidad a la hora de crear un club formativo que compita a nivel nacional, debido a que no van a existir salvaguardias a la hora de importar productos que se requieran para practicar este deporte.

El deporte de la escalada ha tenido un crecimiento continuo a nivel mundial, y la gente lo acepta rápidamente en las ciudades. A nivel mundial los gimnasios de escalada tuvieron un crecimiento de 7.2% y se proyecta casi de 1.6 billones de dólares hasta el 2023 (Technavio, 2019). Esto muestra que la industria está teniendo una tendencia de crecimiento en el mundo, y también en Ecuador. En la entrevista a profundidad se dio un dato del crecimiento del mercado que ha existido y desde el 2012 hasta ahora han crecido mucho los ingresos, por eso El Consorcio el Muro ha podido agrandar sus instalaciones significativamente en los últimos 5 años.

Al hacer un estudio de mercado utilizando entrevistas en el capítulo 3 podemos observar varias tendencias en el cantón de Samborondón, estas preguntas evaluaron el perfil del consumidor y nos permitieron entender más al mercado meta. Las preguntas más importantes serán detalladas a continuación.

Cuando se preguntó a los encuestados que es lo que buscan cuando practican deporte ellos contestaron lo siguiente:

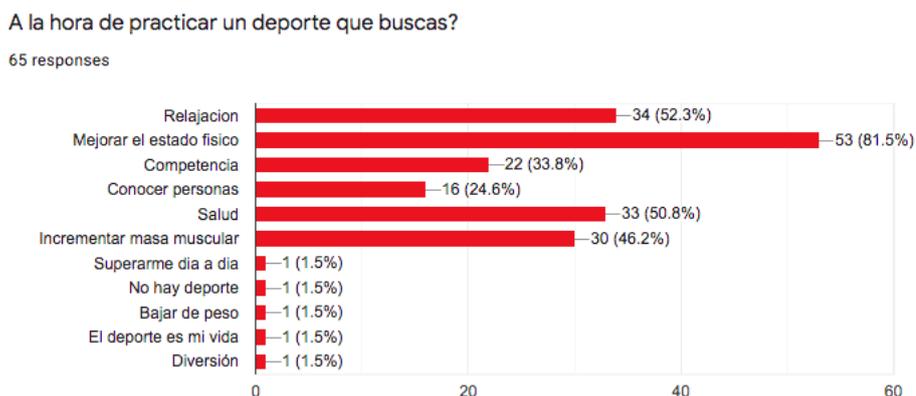


Figura 4. Resultado encuestas

Cuando las personas hacen un deporte pueden tener tanto un objetivo como varios. Como podemos observar, hay varias razones entre ellas: relajarse, mejorar físicamente, competir, o mejorar la salud. Si vemos el deporte de escalada, podemos ver que a nivel fisiológico los cambios son significativos, las personas mejoran su musculatura, así como su salud rápidamente, además de que sus músculos se vuelven más propensos a ganar fuerza y resistencia. También podemos ver las mejoras psicológicas, debido a que es un deporte que ayuda mucho a relajarse, y a estar en el momento, debido a que si no se está en el momento uno puede caerse. Así que podemos observar que es un deporte que cumple las expectativas de los deportistas, y aquí existe una oportunidad de negocio. A continuación, podemos ver un gráfico que nos muestra la tasa de participación que tendría este deporte.

Es un deporte que practicarías?

65 responses

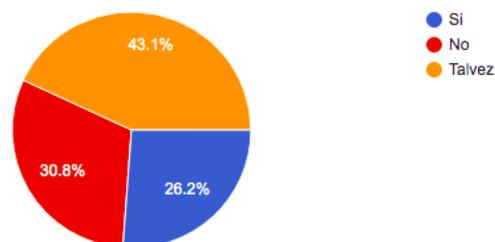


Figura 5. Resultados encuestas

Como podemos observar alrededor de 70% estaría interesado/a en practicar este deporte, ese 70% se divide entre “sí” y “tal vez”, con 26.2% para “sí” y 43.1% para “tal vez”. Una de las razones por las cuales el porcentaje de “tal vez” es tan alto es debido a que no existe mucha información sobre este deporte en Guayaquil, debido a que solo existe una pared de escalada en la concentración deportiva del Guayas. La información sobre este deporte es nula en Samborondón, pero hay una oportunidad de informar a las personas sobre los beneficios que este deporte trae, ya sean psicológicos o fisiológicos.

Prefieres deportes individuales o grupales?

65 responses

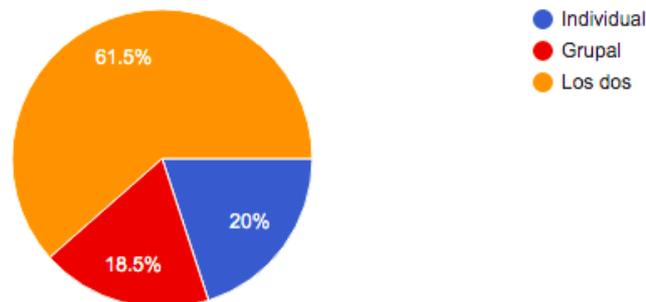


Figura 6. Resultados encuestas

Una de las ventajas que tiene este deporte es que se puede practicar en grupo o individualmente, debido a las diferentes modalidades que existen. Las personas pueden hacer vías deportivas en parejas o practicar solo en boulder. Esto crea una ventaja porque es de los pocos deportes que permiten estas dos modalidades y se pueden hacer competencias para las dos modalidades. Se menciona esto porque una de las razones por las cuales el mercado objetivo practica deporte es por competir con otras personas.

En el desarrollo del grupo focal se contó con 11 participantes, de los cuales 10 practican ejercicio constantemente. Para ellos es importante practicar deporte por lo menos 2 veces a la semana y fue casi unánime que la razón era para competir o relajarse. Es importante que las clases que se van a ofrecer puedan ser personalizadas o grupales, y que la seguridad sea una prioridad a la hora de practicarlo. A medida que el grupo focal fue avanzando las personas fueron interesándose mientras más información se les presentaba.

Para concluir, podemos ver que existe una oportunidad de negocios debido a la falta de competencia directa de gimnasios de escalada en el sector y el interés de practicar deportes no tradicionales por parte de la población. Al ofrecer un deporte como la escalada, que tiene muchos beneficios psicológicos y fisiológicos, este se puede diferenciar de una forma muy interesante vs los otros

deportes ofrecidos en el sector. También al ofrecer una clase de escalada que cumpla con normas internacionales se va a presentar una oportunidad para que el negocio tenga exclusividad a nivel de Ecuador en el tema de seguridad. El mercado de Samborondón está muy interesado en deportes no convencionales, el fútbol y el basquetbol tienen un mercado grande, pero también crossfit, box, artes marciales y los gimnasios tradicionales tienen gran acogida. En el momento que un deporte de las características de la escalada entre en el mercado va a causar disrupción pero debe tener una buena campaña de promoción. También un precio asequible, e instalaciones de primer nivel, esto acompañado de productos complementarios como slack-line, telas y gimnasia puede llegar a un gran mercado y fidelizar a los clientes.

Capítulo 5: Plan de Marketing

5.1.1 Estrategia General de Marketing

Michael Porter nos presenta la siguiente idea: “Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.” (Gestiopolis, 2001).

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Las tres estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, p.81

Figura 7. Estrategias Genéricas de Porter

Para el servicio propuesto, la estrategia que se va a utilizar es la diferenciación, la cual nos permitirá tener una ventaja competitiva sobre la competencia. “En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos (Porter, 2009)”. El servicio propuesto ya

tiene una diferenciación clara, pero se tiene que trabajar mucho en la promoción y en el precio para que llame la atención del cliente debido a la gran gama de posibilidades de deportes existentes.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios funcionales y emocionales que la empresa aporta al cliente y que éste reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia.

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por lo mismo
	Lo mismo	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos

Kotler/Armstrong. Fundamentos de Marketing.

Figura 8. Matriz costo/beneficio

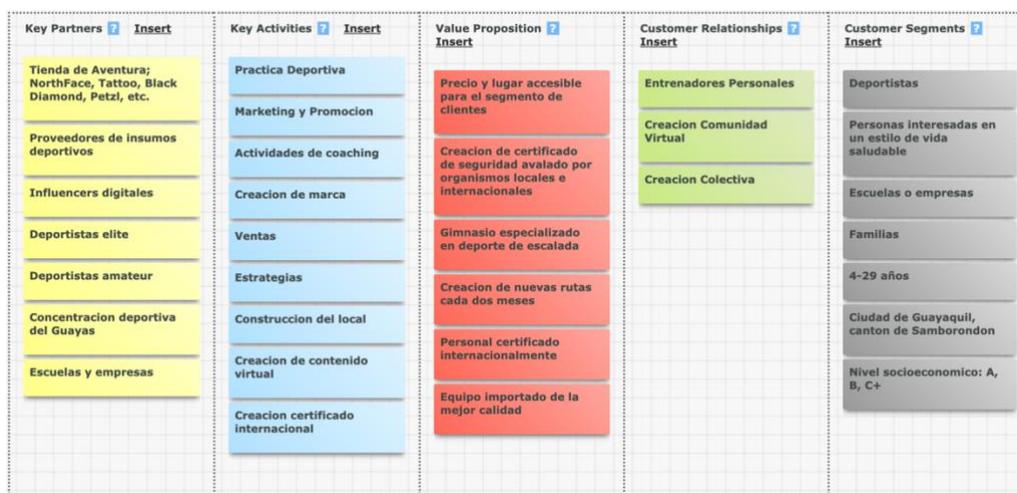
El servicio propuesto estará ubicado en el cuadrante de “Más Por Lo Mismo” ya que será un tipo de deporte mucho más especializado que otros y costará aproximadamente lo mismo por clase que los gimnasios e instalaciones deportivas que existen en el sector. Existirán dos servicios complementarios que serían telas, un deporte que consiste en balance y fuerza usando telas. El otro sería el de slack-line, que es una vanda que pasa de un lado al otro del gimnasio para mejorar balance. Además, se ofrecerá una mesa de ping-pong para las personas que necesiten tomar un descanso. El servicio propuesto va a ayudar a los deportistas a alcanzar niveles físicos y mentales diferentes a los que serían

los deportes de gimnasio y tradicionales. También en este gimnasio que sería el primero de Guayaquil con todas las amenidades que ofrece, se dictarán clases de seguridad en escalada avaladas por la asociación internacional de escalada. Los clientes que aprueben el curso de seguridad obtendrán el pase de seguridad que les permitirá practicar el deporte en cualquier gimnasio del mundo. Este pase también permitiría a las personas escalar al aire libre en diferentes países con guías certificados.

5.1.3 Mercado Objetivo

“El mercado objetivo es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas” (Martínez, 2018). El mercado objetivo al que se ha llegado ya fue constatado en el capítulo 3 después de varias alternativas de investigación. Para este mercado también se ha construido un perfil de consumidor más específico, utilizando los grupos focales, entrevistas y encuestas. Se ha llegado a la conclusión de que el mercado objetivo va a ser hombres y mujeres, entre 5 y 29 años viviendo en el cantón de Samborondón, en la ciudad de Guayaquil de las clases socioeconómicas A y B que quieran tener un estilo de vida más saludable o que ya practiquen deporte. También se va a apuntar a empresas y escuelas, que quieran tener trabajo de coaching o de mejora de trabajo en equipo.

5.1.4 Propuesta de Valor



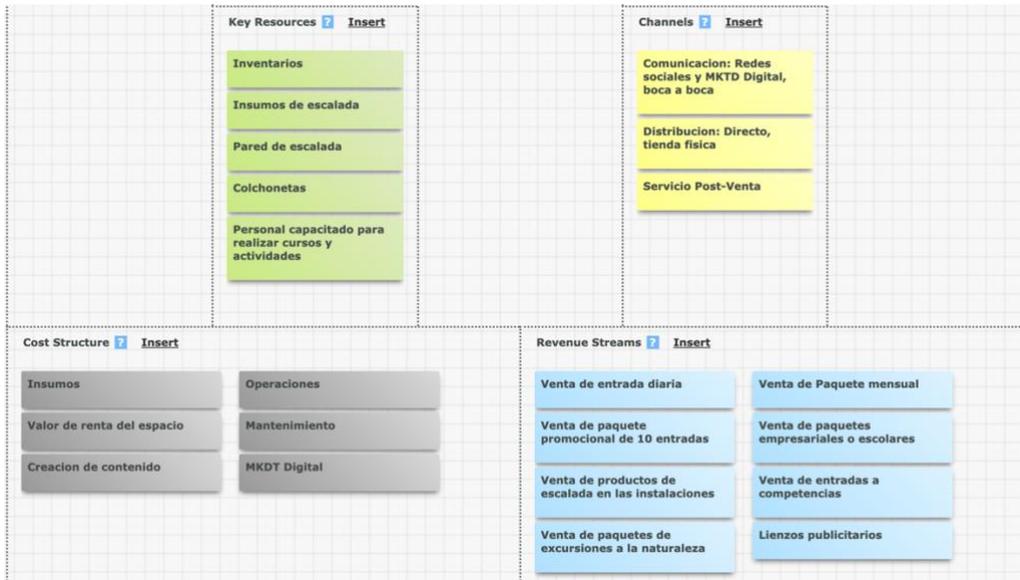


Figura 9. Matriz CANVAS

5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing según Kotler es: estrategias que se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactorio de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno. El Marketing mix, que está conformado de Precio, Producto, Plaza y Promoción es un concepto que se utiliza en varias empresas para seguir estrategias de Marketing. Con el panorama cambiante de la actualidad existen más factores que permiten a una empresa tener una estrategia exitosa, pero por temas académicos trabajaremos con las 4 P's tradicionales.

5.2.1 Producto

En la siguiente sección se va a llevar a cabo la descripción del producto y sus propiedades. Para crear la siguiente estructura se usará el libro de Marketing de Jean Jacque Lambin, 1996. El servicio propuesto en este plan de negocios es

la creación de un gimnasio de escalada deportiva, enfocado a personas que practiquen deportes y estén interesados en tener paz mental. El plan general de Marketing nos presenta la diferenciación, la cual va a ser el tipo de deporte practicado, que tiene beneficios tanto psicológicos como fisiológicos. Este servicio presenta una gran fortaleza porque permite el cambio de rutas de escalada cada 4-6 semanas. Este servicio será personalizado para cada cliente, donde se le va a ofrecer un plan dietético y de entrenamiento orientado al tipo de cuerpo que tiene. Se venderán sesiones diarias, y sesiones mensuales.

El espacio va a estar dedicado a que el cliente se sienta cómodo, debido a su amplia gama de entrenamientos y rutas, así como el clima controlado desde una base central de aire acondicionado.

El personal va a tener altos niveles de capacidad en servicio al cliente, así como un certificado de nivel alto para la práctica deportiva de la escalada. Además, el cliente va a tener un certificado de seguridad avalado por organizaciones internacionales que le permitirá practicar la escalada en cualquier parte del mundo.

Se establece que el primer contacto con el cliente va a ser mediante canales de marketing digital, donde se dará a conocer nuestro servicio. Una vez interesado, el cliente llegará al local que tendrá las mejores rutas de escalada artificial del país. En el local el cliente será atendido por nuestro personal calificado y podrá entrar a practicar el deporte una vez haya conseguido su equipo. Adentro, podrá depositar sus pertenencias en un casillero, por el monto de un dólar que podrá ser recuperado cuando retire sus pertenencias. El cliente podrá enfocarse en tomar una clase, o practicar las dos modalidades de escalada deportiva: Boulder y Rutas. Por otra parte, se tendrá a disposición una gama de herramientas para el entrenamiento como: hangboards, barras, cajones de crossfit, campus boards, etc. Dentro del gimnasio se puede conseguir un plan de nutrición y ejercicio especializado para el tipo de cuerpo. Cuando se termine la sesión el cliente puede retirar sus pertenencias y devolver los artículos rentados.

5.2.1.1 Niveles de Producto

Básico: Lo que el cliente realmente está comprando es una experiencia de deporte que le permita mejorar su vida física, su vida psicológica y su salud. Cabe recalcar que el cliente también busca divertirse mientras practica este deporte.

Real: El servicio propuesto es un deporte que se practica en una pared vertical, que puede tener varios niveles de ángulos para subir o bajar la dificultad. Este servicio tiene dos modalidades; Boulder y Rutas. En Boulder el cliente no necesita más que sus zapatos de escalada para subir las paredes debido a que tienen un máximo de 4.5 metros de altura. Para las rutas se necesita equipo de seguridad debido a que las paredes tienen más de 12 metros de altura. El nombre de la marca está definido más adelante en esta sección.

Aumentado: Servicio Post venta: La comunidad virtual del gimnasio incentivará a los clientes a interactuar entre ellos y a interactuar con la empresa. Si existen reclamos se pueden abordar usando los canales de post venta.

5.2.1.2 Atributos:

- **Atributos físicos:** El servicio presenta varias rutas establecidas con colores, además de paredes que tienen que ser estéticas. El diseño del lugar va a tener varias zonas con diferentes ángulos de pared horizontal.
- **Atributos básicos:** Los servicios presentados van a tener calidad, confiabilidad, seguridad, precisión, contando con personal altamente calificado.
- **Atributos de rendimiento:** Creación de rutas nuevas cada 4-6 semanas, competencias nacionales donde los clientes puedan participar, mejora de psicología y estado de ánimo, entrenamiento de músculos y entrenamiento de coordinación.

- **Atributos excitantes:** Un certificado de seguridad en la práctica de escalada, viajes a la naturaleza para escalar, planes de nutrición y ejercicio personalizados.

5.2.1.3 Atributos funcionales

- Diseño: El diseño de el lugar va a llamar la atención, teniendo paredes de 14-16 metros con ángulos de 90 grados a 45 grados. Así como paredes de 4.5 metros que se hacen horizontales. Los colores también llamarían la atención debido a que existirían colores dependiendo de la dificultad.

5.2.1.4 Branding

El concepto del branding viene de esta palabra que en inglés significa: “proceso de construcción de una marca, estableciendo la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados a un nombre comercial, a símbolos o logotipos” (García, 2018). Es importante que la marca, su poder y la percepción de los consumidores sobre ella, estén en sincronía. Esto se va a reflejar en el branding y consecuentemente en las ventas del servicio. Las características del branding son: Provocar sentimientos, destacar los valores de la marca, y crear diferenciación con la competencia. Para crear una imagen positiva primero se tiene que crear lo siguiente: Nombre Comercial, Logo, slogan y los colores de la marca.

5.2.1.4.1. Elementos de la marca

Nombre: El nombre elegido para la empresa va a ser “High Line Climbing”. Este nombre fue elegido debido a que una de las rutas más difíciles del mundo en escalada deportiva se llama High Line en Francia. El nombre también fue elegido porque un High Line es una línea alta, un tipo de herramienta tradicional en la escalada deportiva. El nombre también crea un sentimiento de altura y emoción que sería uno de los beneficios que el gimnasio traería.

Slogan: El slogan escogido para el servicio sería “Fight Gravity”. Este slogan va muy bien con el nombre. Además, hace alusión a lo que se practica cuando alguien escala, está peleando contra las fuerzas de la gravedad para llegar a la cima. Este slogan no va a estar incluido en el logotipo, sino en la comunicación que se detallará más adelante en la promoción.

Logotipo:

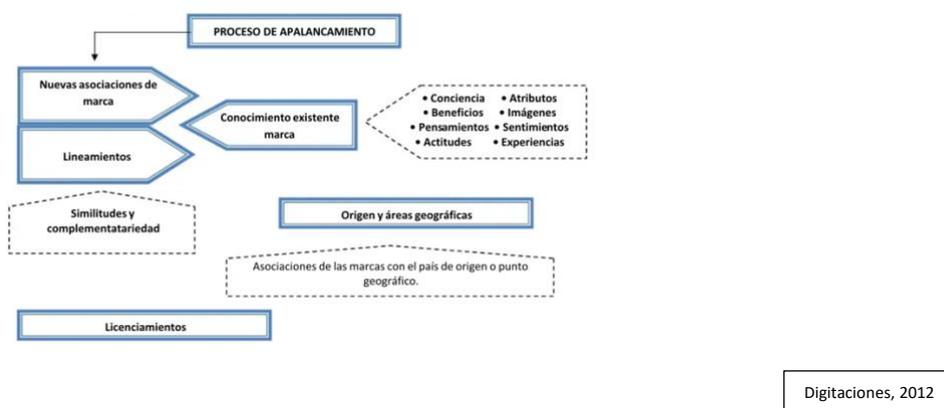


Figura 10. Logotipo

Colores: Los códigos de colores para este logotipo son: #1a4049, #3c99bc, #87d3dc y #ffffff lo cual genera un buen contraste entre los cuatro, estos códigos nacen de la combinación de Cyan, magenta, amarillo y negro que contiene el color. También vamos a usar estos cuatro códigos para la comunicación del servicio en la sección de promoción. Se eligieron estos colores porque reflejan elegancia, lo cual hace que el mercado meta se interese mas potencialmente.

URL: La empresa va a tener 3 redes sociales y un canal de YouTube. Las 3 redes sociales van a ser: Facebook, Instagram y LinkedIn. La empresa también va a tener un landing page y una página web con temas básicos. Finalmente se va a agregar un URL para la pagina y el mail de los colaboradores y empleados. Se eligieron estas redes sociales porque son las mas importantes a la hora de conseguir clientes (Facebook e Instagram) y colaboradores, alianzas y patrocinios (LinkedIn).

5.2.2. Apalancamiento de las asociaciones secundarias:



Digitaciones, 2012

Figura 11. Proceso de apalancamiento

- Origen y Áreas Geográficas: El servicio va a ser 100% ecuatoriano y se va a utilizar a promotores de la marca que sean ecuatorianos para que usen el gimnasio y le den un toque nacional.
- Otras marcas: Las marcas asociadas a la empresa van a tener que suministrar insumos deportivos para el uso dentro del gimnasio. Estas marcas van a tener que ser de aventura, y se pondrán vallas de estas marcas alrededor del gimnasio, Tendremos asociaciones con marcas o empresas de expediciones alrededor de Ecuador que permitan a los usuarios poner sus habilidades en la roca natural.
- Portavoces famosos o celebridades: Se van a elegir a 4 personas de interés en el mundo deportivo de Guayaquil. Se va a hablar más de esto en la parte de promoción. Ellos son considerados influencers sobre fitness

y van a poder transmitir los beneficios que la escalada tiene en el cuerpo y psique de la persona. Es importante que tengan el mejor servicio disponible para su uso.

- Eventos: Eventos deportivos auspiciados por la empresa. High Line va a crear eventos donde se midan las habilidades de fuerza, técnica y fortaleza mental de las personas interesadas en participar. Para llegar a un mayor mercado, también se van a hacer competencias relacionadas con la escalada.

5.2.3. Seguridad Post COVID-19

La seguridad después de la pandemia va a ser muy importante para atraer y fidelizar clientes. Debido a esto vamos a crear varios sistemas de seguridad interna para poder proveer a los clientes con el mejor servicio. Cuando los clientes lleguen van a tener varias medidas de seguridad que van a ser resaltadas a continuación.

1. Limpieza de la persona con alcohol en los zapatos, manos, y brazos.
2. Toma de temperatura obligatoria.
3. Mascarilla suplementada por la organización al cliente.
4. Puntos de limpieza alrededor del gimnasio, donde los clientes van a poder limpiar sus manos con alcohol.

Además de estas medidas, también se van a tomar en cuenta medidas internas para la seguridad final del cliente. A continuación, se van a resaltar:

1. Toma de temperatura de todos los colaboradores del gimnasio.
2. Limpieza completa cuando los colaboradores entren al gimnasio.
3. Limpieza del gimnasio 1 vez al día al finalizar el horario de atención a los clientes.
4. Los colaboradores no pueden tener contacto físico entre ellos o los clientes durante las sesiones de escalada.

5.2.4. Conclusión Producto

El servicio que va a ser ofrecido a los consumidores va a tener varios atributos. El diseño de las rutas de escalada tiene que llamar la atención, con diferentes formaciones, así como dificultades y colores. Los empleados deben tener un amplio conocimiento de los ejercicios que se van a dar a los clientes, así como de los planes de nutrición que se les pueden dar dependiendo de la dieta, estilo de cuerpo, área de mejora, etc. Los empleados también tienen que ser amables e incitar a las personas a participar en la comunidad, ya sea en la comunidad virtual o en la comunidad del gimnasio. Van a haber varios apalancamientos secundarios con el que el servicio siempre va a estar asociado. Se tiene que llegar a tener un standard de seguridad alto, para que nunca haya accidentes. Con todas estas propiedades en el servicio podemos ofrecer un precio que sea igual al de los gimnasios e instalaciones deportivas del lugar, pero ofreciendo más que estos en el servicio final haciéndolo atractivo para el mercado.

5.2.2. Precio

La fijación de precios en una empresa tiene varias repercusiones en la vida de la empresa. Fijar bien un precio va a determinar si la empresa va a tener una vida saludable y larga, o corta y mala. Puede cambiar con el tiempo dependiendo del mercado, su oferta y demanda. Normalmente a la hora de fijar un precio se toman en cuenta varios factores como el precio de la competencia, el precio que el mercado cree que es adecuado (investigación de mercados), la oferta y la demanda. Por eso hemos decidido ofrecer precios competitivos que varían desde \$8 por un pase diario hasta \$90 por una membresía mensual.

Estrategia de Entrada

Para la fijación de precio existen varias estrategias, pero la que se va a utilizar en este trabajo es la de: "Penetración del Mercado" que según Kotler consiste en "fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción (...)". Esta estrategia de entrada ha sido elegida debido a que la empresa va a ofrecer un precio más bajo que la competencia en el

mercado, pero también va a ofrecer mejores servicios. Estamos usando esta estrategia porque este servicio es nuevo en el mercado, y no mucha gente conoce los beneficios de este deporte. La empresa va a ofrecer entrada diaria, membresía mensual y un Multipass de 10 sesiones a ser usadas en el tiempo que el cliente prefiera con 6 meses de duración. Esta estrategia va a estar complementada con la fijación de precio a partir de la competencia.

Precio Definido

El precio definido para el servicio va a ser de:

- \$8 por el pase diario.
- \$70 por el Multipass.
- \$90 por una membresía ilimitada mensual.
- \$80 Clase Mensual
- \$10 Clase individual

Estos precios se definieron por el mercado de uso de instalaciones deportivas en el cantón de Samborondón. Una sesión en un gimnasio en este sector tiene como media un costo de \$11, así como una membresía mensual tiene un costo de \$150, no existen multi pases ni promoción por membresías de más de un mes. Es importante saber que los encuestados y las personas participando en el grupo focal dijeron que estarían dispuestos a pagar hasta \$15 por un pase diario. Finalmente se utilizaron como referencia las estrategias de precio de El Muro en Lumbisí, Quito y Vértigo Escalada en Cumbayá, Quito. Estas dos empresas fijaron precios basados en análisis de mercado cuando comenzaron a existir, y han podido aumentar sus precios de \$5 a \$7 por sesión diaria, debido a la demanda que tiene este deporte en Quito, Ecuador. El mercado de Guayaquil está dispuesto a pagar más por el mismo producto o servicio que el de Quito (Expatistan, 2019), por eso se va a fijar el precio más alto en este plan de negocios.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Puntos de Venta

El punto de venta físico del servicio va a ser el gimnasio, que se encuentra en la zona más comercial de Samborondón. En este punto de venta, el cliente hará la compra de cualquiera de los 5 tipos de pase. Se va a poder pagar con transferencia, tarjeta de crédito y efectivo. Para esto se va a tener un datafast para poder usar cualquier tipo de tarjeta de crédito, también vamos a tener una cuenta bancaria para que el usuario pueda hacer su transferencia si este la requiere.

El segundo punto de venta va a ser mediante la página web de la empresa en el URL: www.highline.com.ec. Esta web también va a contar con una tecnología que se llama ChatBot. Highline va a tener una pasarela de pagos en su página web, lo cual va a permitir a los usuarios hacer compras de todos los tipos de pase. Una vez efectivizada la compra el usuario va a recibir un correo con su pase, el cual va a tener un código de confirmación que tiene que ser entregado al empleado en la recepción en el gimnasio. Una vez que esto ocurra el sistema va a tener el código generado y lo va a poner fuera de circulación para que un usuario no pueda usar el mismo código dos veces. Este tipo de compra se va a potencializar al exponer a los clientes a esta información usando las redes sociales de la empresa.

El tercer punto de venta va a ser en tiendas asociadas a la marca. Si una empresa de aventura decide ser aliado estratégico, esta tienda va a tener pases en su tienda para la venta a clientes, lo cual expande nuestro esfuerzo de comunicación con el cliente final.

5.2.3.2. Descripción de la Ubicación

La ubicación para este servicio va a ser en la provincia de Guayas, ciudad de Guayaquil Cantón de Samborondón. Esta ubicación va a tener 400 m² de base, así como 16 metros de alto. Va a tener 25 estacionamientos para los clientes. Esta ubicación se va a rentar debido a que existen varias tiendas en esta zona

con los requerimientos de tamaño. El local va a tener 20 metros por 20 metros. En tres de las paredes de 20 metros van a estar ubicadas las rutas de escalada, y en la pared final se va a utilizar vidrio templado desde adentro hacia afuera y se va a ubicar la entrada, la recepción, los casilleros y los baños con locker room para poder cambiarse la ropa.

5.2.3.3. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación para este servicio va a ser de Push y Pull, donde se van a integrar las dos estrategias para crear una estrategia mixta. Esto significa que vamos a empujar nuestro producto hacia el cliente, pero que una vez que el cliente haya consumido nuestro producto, lo vamos a enganchar para generar una relación a largo plazo con el objetivo de fidelizarlo.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Objetivos del Programa de Comunicación

Crear y fortalecer una cuota de mercado en el sector de Samborondón por medio de varios canales de publicidad, Marketing, fuerza de ventas, relaciones públicas y promociones. Fidelizar a los clientes con material y contenido de calidad para que no dejen de pensar en el servicio. Transmitir un mensaje sobre los beneficios que este deporte le puede traer a la vida de los clientes y crear una imagen fuerte de la marca.

5.2.4.2. Estrategia Promocional

Se va a utilizar una estrategia que nos permita entrar en el mercado de una forma agresiva. Esto probablemente cause que los costos iniciales de Marketing sean altos, pero es para penetrar el mercado y dar a conocer nuestro servicio de una forma más efectiva.

5.2.4.3. Publicidad

La publicidad que se va a utilizar para este servicio va a tener varios canales: Redes sociales, Marketing tradicional, medios digitales, merchandising, publicidad impresa y boca a boca. Esta publicidad va a compartir el mismo mensaje, de que el servicio proporcionado trae mejoras en la salud mental y física, de que es un deporte divertido que crea altos niveles de adrenalina y

dopamina. Es importante que el mensaje también hable sobre la faceta deportiva, y como es un deporte que exige mucho del cuerpo; en coordinación y fuerza. Todo esto se va a hacer con una estrategia “Below the Line”. Este tipo de estrategia nos permite enfocarnos en un mercado más amplio, y es muy importante para crear una marca e informar a los clientes sobre un producto nuevo.

5.2.4.3.1. Redes Sociales

Se van a crear 3 cuentas en diferentes redes sociales, para cada una de las cuentas se va a usar contenido diferente e información similar. Las tres redes sociales van a ser: Instagram, Facebook, y Youtube. Estas redes sociales nos van a permitir llegar a un mercado amplio. En estas páginas los clientes van a subir contenido, así como un gestor de comunidades que va a manejar todas las cuentas. Estas tendrán un enlace a la página web de la empresa donde se pueden hacer compras online. Toda la publicidad va a tener un diseño similar usando los colores establecidos para el producto. Estas tres herramientas utilizan publicidad a partir de leads. Funciona como una red de patrocinios, donde se usa la data de las personas para apuntar al mercado de una forma más exacta, pudiendo nutrir a esta herramienta con información pertinente de las personas a las cuales queremos exponer nuestra publicidad. En este caso utilizaríamos personas interesadas en mejorar su salud, su desempeño deportivo, que sean afines a deportes de aventura, y que vivan en Samborondón.

1. Instagram: Esta red social se basa en fotos, el tipo de publicidad que se va a crear en esta red social se va a enfocar en videos de 15 segundos que nos permitan enganchar a los usuarios. El usuario va a poder hacer clic en la publicidad y esta los va a llevar a la página principal de Instagram de la empresa. En esta página de la empresa va a existir información sobre el deporte, los beneficios, precios, ubicación, promociones, etc. Al ser un deporte de adrenalina, los contenidos tienen que mostrar lo emocionante que este deporte puede llegar a ser. Esta plataforma va a ser la primaria para crear relaciones con “Influencers”. Estos pueden ser embajadores de la marca, recibiendo promociones dentro del gimnasio a cambio de exposición mediática. Esto también ayuda a la empresa,

debido a que no duplica costos de contenido, porque los influencers generan contenido por su cuenta. Se van a elegir a 4 influencers de fitness en la zona de Guayaquil para que expongan nuestro producto a su gran base de seguidores. Ellos van a mostrar las instalaciones, beneficios, profesores, certificados, seguridad, y habilidades requeridas para ejercer este deporte.

2. Facebook: Esta red social se va a utilizar para informar a los clientes a base de textos e infogramas sobre la escalada y los servicios que ofrece la empresa. Facebook se va a utilizar para comunicación directa con clientes potenciales y contestar dudas sobre el servicio prestado. Al igual que en Instagram, se va a incentivar a los potenciales clientes a ser más arriesgados, y probar deportes que creen altos nivel de adrenalina, pero con seguridad. Se van a publicar videos y fotos de los influencers de el punto anterior en esta red también.
3. YouTube es considerada una página de videos, pero también tiene una amplia comunidad, haciéndola una red social también. Muchas personas en la investigación de mercado comentaron que están interesados en los anuncios de 30 segundos que aparecen en YouTube. Por esto se van a publicar contenidos especiales en esta plataforma que nos permita llegar a un mercado que esté interesado en practicar deportes. Esta página nos permite publicar videos muy interesantes, y crear una comunidad digital.

5.2.4.3.2. Digital

Este tipo de Marketing no tiene que ser confundido con las redes sociales. La herramienta para generar leads y concretar ventas es muy parecida, pero el tipo de publicidad va a ser diferente. En este tipo de publicidad vamos a usar a la herramienta de búsqueda de Google y vamos a ser de las primeras opciones cuando un potencial cliente busque palabras clave que estén asociadas con nuestro negocio. Se va a tener un landing page donde se explique el deporte, los beneficios, precios, paquetes, etc, y al final de este landing page se tendrá una pasarela de pagos donde los clientes van a poder comprar pases de escalada de manera virtual. Esta pagina va a tener varios subtítulos donde los clientes se

pueden comunicar con la compañía por medio de un chatbot o conocer mas sobre el negocio.

5.2.4.3.3. Impresa:

Vamos a tener publicidad impresa en boletines que se van a poner en cervecerías, restaurantes, otros gimnasios y lugares de interés alrededor del sector. Este tipo de publicidad va a llamar la atención de las personas en los locales, debido a que va a tener colores fuertes, y palabras clave. Este tipo de publicidad va a ser de alianza, debido a que estos mismos restaurantes, bares, etc. van a poder poner flyers en el boletín de High Line.

5.2.4.3.4. Boca a Boca

El marketing de boca a boca va a ser otra de nuestras fuentes de publicidad. Si la empresa crea un gran servicio, donde las personas se sientan cómodas con el deporte, que se diviertan y vean una mejora en su cuerpo y mente, ellos van a terminar promoviendo la marca con otras personas en su círculo. El boca a boca funciona en el marketing digital, donde existen reseñas en redes sociales, esto causa que, si una persona busca el servicio en internet y ve buenas reseñas y calificaciones de 5 estrellas, el cliente potencial va a estar más interesado. El marketing de boca a boca es muy importante porque genera exposición a la marca de personas que en otras situaciones no habrían estado interesadas.

5.2.4.4. Promoción de ventas

Las promociones de ventas permiten captar la atención del cliente por medio de descuentos, descuentos por pronto pago, etc. Esta herramienta hace que la empresa se perciba como una empresa preocupada por la economía del cliente, generando el mismo valor por menos dinero o más valor por el mismo dinero. Este tipo de promociones son usadas en diferentes etapas del ciclo de vida del producto, y no son perpetuas, sino que normalmente duran un periodo establecido de tiempo y son para generar estímulos en los clientes y/o el mercado.

5.2.4.4.1. Promoción de Precio

Este tipo de promociones se utilizan para generar estímulo en las ventas. En High Line se va a utilizar dos promociones:

- a. Precio por lanzamiento: En los tres primeros meses del lanzamiento se van a reducir los precios para los clientes, para así atraer a un mercado mas amplio en este período. El precio de lanzamiento se va a comunicar de esta forma y va a dejar de tener este precio después.
- b. Lunes de Mujeres: Para atraer al mercado femenino al deporte se va a poner en ruedo esta promoción. Los lunes las clientas femeninas van a pagar mitad de precio en los pases por un día.

5.2.4.4.2. Promoción de Regalos

- a. Para atraer a un mercado inicial se van a hacer promociones de regalos donde los clientes tengan que concursar en juegos o concursos para llevarse premios relacionados a la empresa. Esto permite a la empresa tener mas presencia en redes sociales.
- b. Se van a obsequiar clases cuando los clientes lleguen a un cierto número de compras de pases diarios. Los clientes van a querer llegar a utilizar un pase diario gratis si es que tienen un cierto número de pases acumulado. Esto ayuda a fidelizar a los clientes, y ver que también existen beneficios económicos si practican este deporte.
- c. Se van a comercializar gift cards con descuentos para las fechas comerciales mas importantes en el retail como: San Valentín, Pascua, Navidad, Día de la Madre, Día del Padre, etc.

5.2.4.4.3. Promociones Personales

- a. Primera clase gratis: Se va a promocionar la primera clase como una gratis para enganchar al cliente para que vuelva y pague por sus siguientes clases. Este tipo de estrategia se usa mucho en los servicios de deporte.

5.2.4.5. Relaciones Públicas (interna y externa)

La empresa va a tener relaciones publicas enfocadas a los eventos que se van a organizar, donde se va a declarar en redes sociales las reglas, y se van a contestar preguntas. Se van a traer escaladores profesionales en el Ecuador para los eventos, así se va a poder ver el nivel de alto rendimiento en el deporte.

5.2.4.6. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas en esta empresa va a consistir en un gestor de comunidades atendiendo las necesidades de los clientes en las redes sociales. Este gestor de comunidades va a manejar el contenido de las redes sociales, y va a mantener la relación con los influencers. Va a haber una persona en la recepción todo el tiempo que venda el producto a potenciales clientes.

5.2.4.7. Marketing Directo

El marketing directo es una de las formas más antiguas del marketing, pero ha seguido cambiando y evolucionando con el tiempo. Para la empresa se van a adoptar dos formas de marketing directo, para formar una relación de largo plazo y darles un valor agregado que no conseguirían con otras marcas.

5.2.4.7.1. Suscripción a revista digital

Se va a hacer una alianza con los gimnasios de escalada de Quito y Cuenca para publicar contenido virtual todos los meses con información sobre deportistas nacionales, internacionales, ubicaciones de escalada, entrevistas, etc. Esta revista va a hacer que toda la comunidad se sienta más cercana debido a la colaboración entre gimnasios y marcas para este deporte.

5.2.4.7.2. Mailing

Se van a hacer News Letters cada dos semanas para la base de datos de clientes de la empresa. En este boletín se va a publicar información sobre el gimnasio, así como links a la revista virtual y noticias generales de la escalada en Ecuador. Esto nos permitirá informar al cliente constantemente sobre nueva información.

5.3. Costos de Marketing

COSTO TOTAL PLAN DE MARKETING						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Flyers	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$250.00
Creación página WEB	\$900.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$1,300.00
Branding	\$600.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$600.00
Evento anuales (2)	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$5,000.00
Influencers	\$840.00	\$840.00	\$840.00	\$840.00	\$840.00	\$4,200.00
Plan de redes sociales	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$1,400.00	\$7,000.00
Marketing Digital	\$130.00	\$130.00	\$130.00	\$130.00	\$130.00	\$650.00
Creacion de Contenido	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$2,000.00
Total publicidad y promoción	\$5,320.00	\$3,920.00	\$3,920.00	\$3,920.00	\$3,920.00	\$21,000.00
Mensual	\$443.33	\$326.67	\$326.67	\$326.67	\$326.67	

Tabla 4. Costo total Plan de Marketing

Capítulo 6: Propuesta de filosofía y estructura organizacional

La creación de la propuesta de filosofía y la estructura organizacional es sumamente importante para una empresa, debido a que permite que los empleados sigan un valor unificado de la empresa y crea las bases para completar estrategias y objetivos. La planificación estratégica es una parte fundamental de este capítulo, y según Kotler “(...) permite que la empresa esté adaptada a su entorno de la manera mas adecuada.” y “ayuda a una empresa a realizar planes que conlleven a una buena dirección”. En otras palabras, la planeación estratégica nos ayuda a decidir en el presente lo que se va a hacer en el futuro. Para crear una propuesta de filosofía, estructura, organización y planeación estratégica es necesario crear la misión y visión de la empresa, los objetivos a completarse por las diferentes áreas, la estructura empresarial y la cadena de valor.

6.1. Misión y Visión

6.1.1. Misión

La misión de la empresa es lo que la organización quiere lograr en un período de tiempo que tiene que ser específico. Este enunciado es descrito por Kotler como “pieza fundamental de la administración estratégica”. Normalmente responde las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes Somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Para qué lo hacemos?
6. ¿Para quién trabajamos?

La misión de la empresa va a contestar todas estas preguntas sin ser demasiado específicos. Los valores empresariales también se presentan a través de la misión.

6.1.1.1. Misión High Line

“Somos una empresa que busca ayudar a sus clientes en la búsqueda de la excelencia deportiva y una mejor calidad de vida. Nos enfocamos en proveer servicios de primera clase en escalada, nutrición, y planes de rendimiento contando con los mejores profesores del país. Utilizamos nuestro gimnasio con los mejores implementos deportivos para ayudar a nuestros clientes a alcanzar su condición física y mental más alta. Trabajamos con nuestros clientes para así mejorar el servicio cada día y personalizarlo más a cada uno de ellos”.

6.1.2. Visión

La visión normalmente va adjunta a la misión de la empresa, y contesta la pregunta de en qué se quiere convertir la empresa viendo hacia el futuro. Según Fleitman Jack (2000) la visión se define así: “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” La visión normalmente contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
2. ¿Cómo seremos en el futuro?
3. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
4. ¿Qué haremos en el futuro?

Se considera que la visión tiene que construir sobre la misión, y tiene que ser la aspiración de la empresa a mediano y/o largo plazo.

6.1.2.1. Visión High Line

“Convertirnos en el mejor gimnasio de escalada especializado en el país. A través de múltiples eventos y competencias nacionales formar deportistas élite que representen a la ciudad a nivel nacional y al país a nivel internacional. Desarrollar personal con un método especializado y capacitarlos en varias disciplinas alrededor de la práctica deportiva para así generar más valor para la empresa y los clientes. Atraer a un segmento de mercado más amplio y especializarlos en la escalada (difundir el deporte). Tener actualizaciones constantes de la vanguardia mundial de rutas, boulders, y ejercicios complementarios.”

6.2. Objetivos

Los objetivos van a estar divididos en 3 periodos de tiempo: Corto Plazo, Mediano Plazo y Largo Plazo.

6.2.1. Objetivos a Corto Plazo

- Crear el primer evento de escalada privado en Samborondón.
- Medir el ROI (Return of Investment) semestralmente y conseguir que no sea menor a 30%.
- Conseguir alianzas con empresas de aventura.
- Tener un incremento de 15% de nuevos suscriptores al servicio.
- Obtener 3 mil seguidores en la Red Social de Instagram, 2 mil en Facebook y 1000 suscriptores de YouTube en los primeros 12 meses de la empresa para crear una comunidad virtual y comunicar información sobre la empresa.
- Llevar a cabo el plan de promoción los primeros 8 meses de la empresa, y conseguir al menos un 1.5% (9077 personas de mercado).

6.2.2. Objetivos a Mediano Plazo

- Crear un club formativo para fomentar el deporte aficionado y poder competir en eventos internacionales.
- Llegar a la población media de clientes potenciales utilizando el plan de marketing.
- Conseguir un ROI de 40% a partir del segundo año.
- Superar los 80.000\$ en ventas a partir del segundo año.
- Llegar a un 3% de la participación de mercado en la industria.

6.2.3. Objetivos a Largo Plazo

- Recuperar la inversión inicial.
- Posicionar la marca como un servicio de más alta gama que cualquiera de las competencias en el mercado.
- Llegar a la capacidad instalada máxima de la ubicación.

- Llegar a un 5% de la participación de mercado en la industria en el 4to año.

6.3. Estructura Legal

La ley de compañías en Ecuador permite elegir entre las siguientes constituciones para la legalización de una empresa.

- Compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple y dividida por acciones
- Compañía de responsabilidad limitada
- Sociedad Anónima
- Compañía de economía mixta

Esta empresa se va a constituir en forma de Sociedad Anónima que según el artículo 143 en la ley de compañías en el Ecuador estipula que es: “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” Este tipo de empresa es ideal para esta propuesta de negocio, debido a que se va a constituir entre 2 socios. El capital mínimo para constituir este tipo de empresa es de \$800. La administración de este tipo de compañías está al mando de una Junta General de Accionistas, a los cuales responde un gerente general y un presidente.

6.4. Estructura Organizacional

Podemos comprender que la estructura organizacional es “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual involucra las decisiones sobre la especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control y formalización (Robbins, 2005)”. La estructura organizacional de la empresa va a ser funcional, significando que las labores de la empresa van a estar divididas por departamento o área, y cada área contesta a un jefe que consecuentemente responde al gerente general.

6.4.1. Organigrama

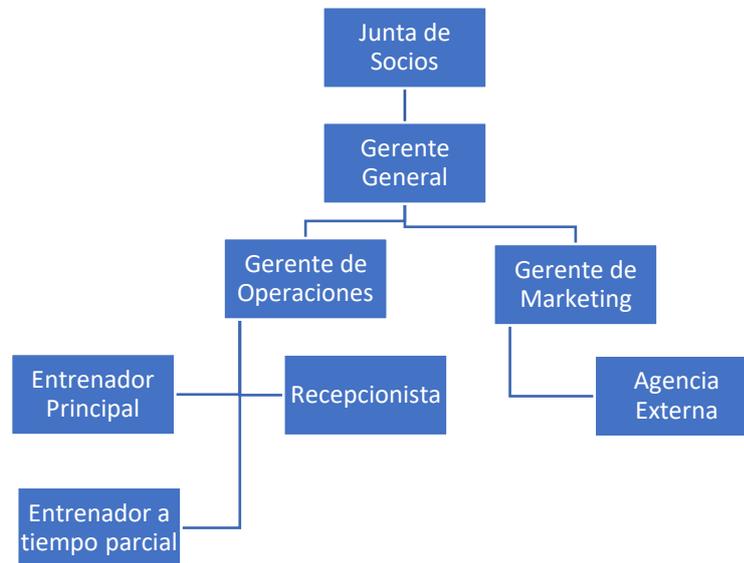


Figura 12. Organigrama de la empresa

6.4.2. Descripción de Funciones

1. Junta de Socios: Los dos socios en esta junta pondrán el capital y la idea, y van a estar presentes en la toma de decisiones estratégicas y en la fijación de objetivos.

2. Gerente General/Operaciones: Va a ser el jefe de todos los empleados en la empresa. Va a llevar a cabo todas las estrategias para llegar a los objetivos. Va a medir la cantidad de éxito que la empresa está teniendo utilizando KPI's como herramienta de medición. Va a operar a todo el personal en el gimnasio, y va a ser responsable de presentar las cuentas, flujos, etc. a la Junta de Socios. Va a ser el responsable de supervisar el inventario, y va a administrar a todos los entrenadores, y de armar los horarios para las clases.

3.1. Entrenador Principal: Se va a encargar de dar clases a los estudiantes a cualquier hora del día y con el horario que cree el gerente de operaciones. Va a ser el jefe inmediato del entrenador a tiempo parcial y el creador de rutas. Va a crear los planes de rendimiento y los planes de nutrición para los clientes.

3.1.1. Entrenador a tiempo parcial: Va a ser un entrenador en el gimnasio cuando se lo necesite de acuerdo con el horario establecido. Va a entrenar a los clientes y poner a su disposición las dietas generadas y los planes de rendimiento creadas por el entrenador principal.

3.1.2. Creador de Rutas (Externo): Esta es una persona que va a trabajar, solo en los horarios de creación de nuevas rutas en el gimnasio establecido por el gerente de operaciones. Va a trabajar en conjunto con el entrenador principal para a creación de estas.

3.2. Contador (Externo): Va a ser el contador de la empresa, reporta al gerente de operaciones. Va a manejar los flujos, los estados de cuenta, el ejercicio contable, etc. para la empresa.

3.2.1. Recepcionista/Ventas: Vende los pases para el negocio en la recepción. Tiene que vender la idea a las personas que entran por la puerta. Va a tomar reseñas de las personas en el gimnasio. Va a administrar la caja diaria y pasar esa información al contador.

4. Gerente de Marketing: Va a ser el encargado de poner en marcha el plan de marketing y conseguir los objetivos de la empresa por medio de estrategias que el tiene que crear. Tiene que estar al tanto de las reseñas de los clientes, el mercado, la competencia, etc., para que la empresa se adapte y evolucione mientras pase el tiempo. El gerente de marketing va a ser la persona encargada de las alianzas con otras empresas, así como la encargada de conseguir negocios empresariales con compañías.

4.1. Gestor De Comunidades (Agencia Externa): Va a manejar las redes sociales, y a partir del plan de marketing creado por el gerente de marketing utilizar las diferentes estrategias a través de los medios sociales. Va a contestar preguntas de clientes, informar al gerente de marketing sobre las reseñas, etc.

4.1.1. Diseño de Contenidos (Agencia Externa): Va a crear contenido de acuerdo con el plan de marketing, y va a tener que enviar el contenido al gestor de comunidades para que se convierta en contenido en la web.

6.5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones es muy importante para una empresa, en este podemos encontrar información de como el servicio se va a llevar a cabo, así como las operaciones que la empresa tiene que mantener para que el servicio siga funcionando. Según Michael Porter una de las formas mas eficientes de crear un plan de operaciones completo es utilizar una cadena de valor, pero adicionalmente, tenemos otras perspectivas donde crear un mapa de operaciones también es importante.

6.5.1. Mapa de Operaciones

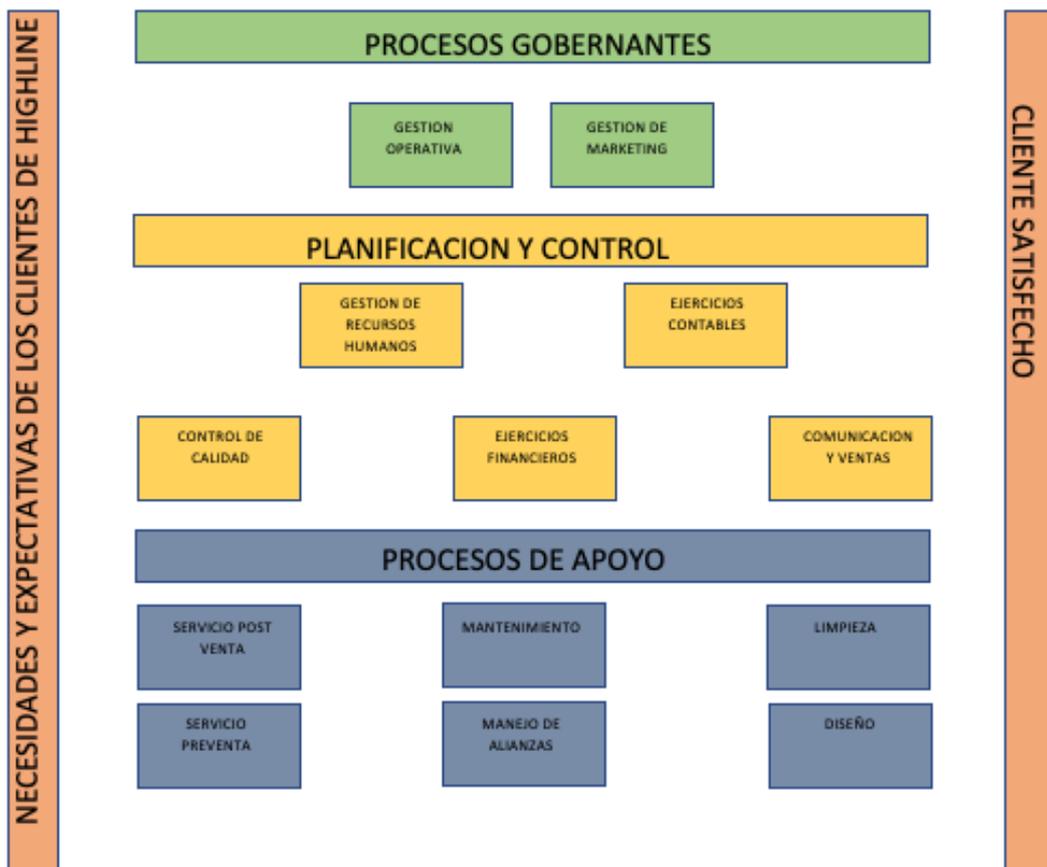


Figura 13. Mapa de procesos

Procesos gobernantes: Los procesos gobernantes son los más importantes para la empresa, en este caso los 4 pilares de administración, finanzas, marketing y operaciones van a ser los procesos gobernantes.

Planificación y control: Aquí van a existir varias medidas para que los procesos gobernantes puedan tener un alto rendimiento.

Procesos de apoyo: Finalmente estos procesos ayudan a que el cliente esté satisfecho con el servicio y como su nombre lo indica, estos procesos apoyan al resto del mapa y aportan un gran beneficio al servicio.

6.5.2. Cadena de Valor

La cadena de valor fue popularizada por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” que se utiliza para producto, pero en 1987 Pierre Eiglier y Eric Langeard transformaron esta herramienta para que funcione con servicios.

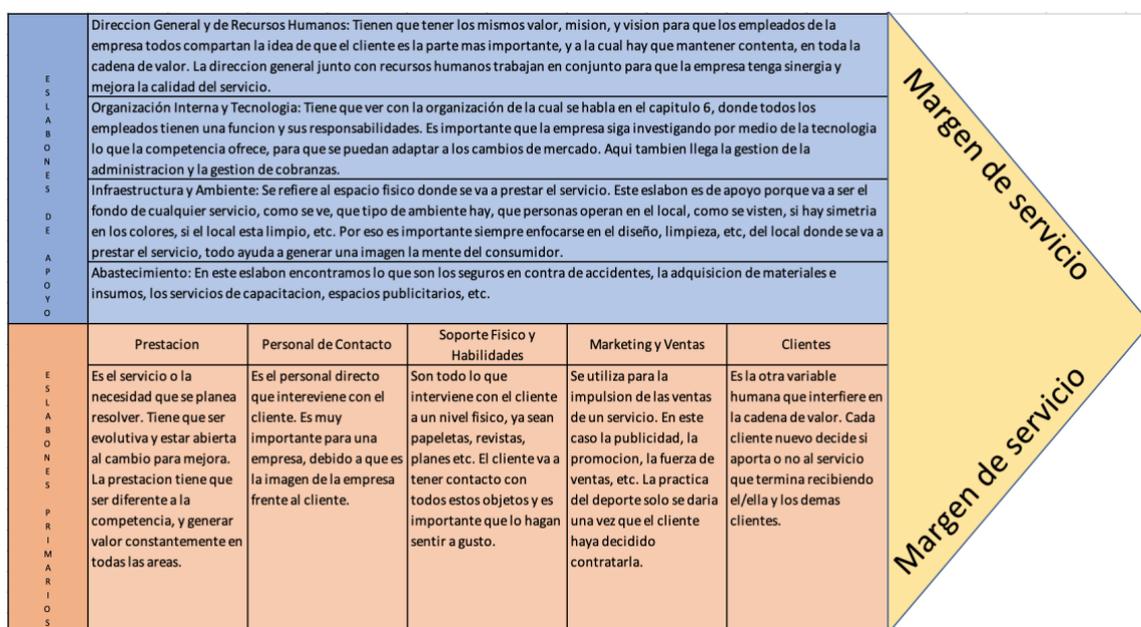


Figura 14. Cadena de valor

6.5.2.1. Descripción Cadena de Valor High Line

Eslabones Primarios

- **Prestación:** La prestación va a ser el deporte de la escalada, en esta empresa los clientes tienen la oportunidad de experimentar este deporte en todas sus modalidades.
- **Personal de Contacto:** Este tipo de personal es el que interfiere directamente con los clientes, y van a formar parte esencial del desarrollo del servicio. Ellos van a ofrecer un servicio de la mejor calidad, contestando preguntas y personalizando sus interacciones.
- **Soporte Físico y Habilidades:** En este caso tiene que ser todos los insumos que van a ayudar al cliente a practicar el deporte. En esta empresa van a ser el arnés, cuerdas, cintas exprés, etc. Va a ser importante crear pases físicos y revistas para que el cliente entable una conexión más alta con la empresa.
- **Marketing y Ventas:** Las estrategias y objetivos planteados en el plan de marketing que van a lograr que la empresa llegue a completar más ventas y a estar en la mente de los consumidores. Esto se va a hacer por medio de redes sociales, publicidad, promoción, etc.
- **Clientes:** Los clientes van a tener contacto con los entrenadores, y van a tener contacto con otros clientes, es muy importante mantenerlos contentos para que exista un mejor ambiente entre todos los escaladores.

Eslabones de Apoyo

- **Dirección General y de Recursos Humanos:** Establecido en este capítulo la misión y visión de la empresa van a generar un rumbo general para todos los empleados. Dónde estamos y adónde queremos llegar siguiendo una gama de valores preestablecidos.
- **Organización Interna y Tecnología:** Las funciones y responsabilidades de los empleados son primordiales para que High Line se mantenga organizada y pueda prestar un mejor servicio.

- Infraestructura y ambiente: Todo el diseño de High Line va a seguir un esquema de colores multi-cromatico, que va a estar asociado al logo. El local se va a mantener limpio todos los días, y los empleados van a utilizar una camiseta de la empresa.
- Abastecimiento: La adquisición de materiales se va a hacer con una empresa aliada. Van a existir espacios publicitarios a la venta para empresas y capacitación mensual para empleados, así como seguros.

6.5.3. Flujograma

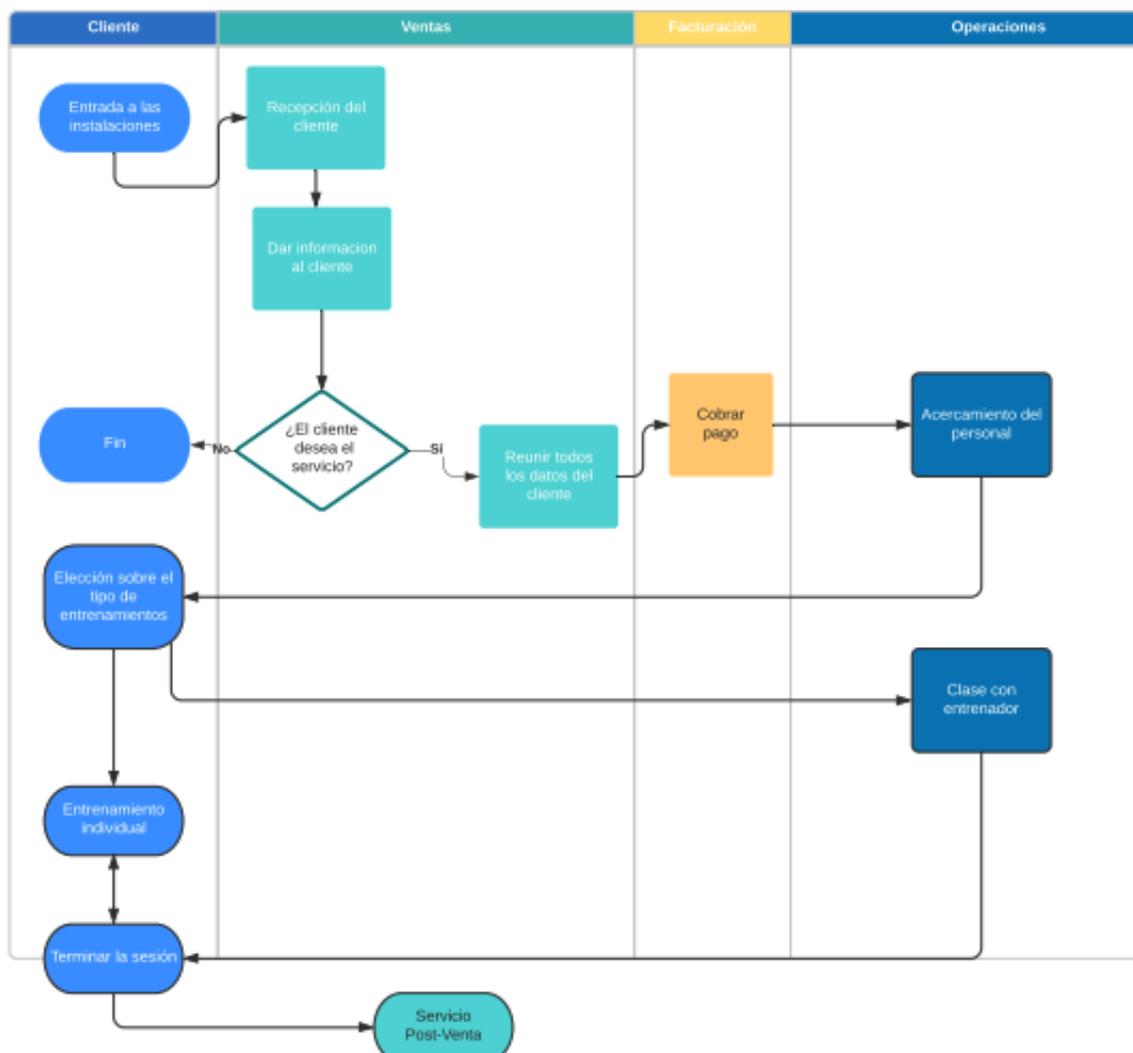


Figura 15. Diagrama de flujo

Capítulo 7: Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

A través del espacio por metro cuadrado de la ubicación se ha llegado a concluir que la capacidad máxima es de 80 personas. Se utilizó una demanda dinámica de la capacidad máxima donde fluctúa entre 5% en el primer mes hasta 95% en el último mes. Con esta demanda dinámica pudimos ver un incremento en los ingresos cuando la demanda subía. Utilizando una investigación de mercado pudimos ver las fluctuaciones en capacidad en el transcurso de los días, y así llegar a la conclusión de cuantas personas utilizan nuestro servicio cada día. De ahí nace la tabla de ingresos, porque dependiendo de la capacidad y la demanda se calculan las ventas.

Tabla 5. Ingresos anuales

Ingresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 108,843.20	\$ 188,169.60	\$ 249,048.00	\$ 350,512.00	\$ 413,235.20



Figura 16. Proyección de ventas

7.1.2 Gastos Generales

En los gastos generales tenemos todos los rubros en torno a la manutención del local. El gasto más importante es el de arriendo debido a que va a estar ubicado en el corazón de Samborondón y la ubicación en sí tiene un gran metraje cuadrado. Aparte de esto, los servicios básicos van a ser relativamente altos debido a la electricidad por los aires acondicionados en la ubicación. Los gastos de marketing también son un rubro importante, y se podrían subir dependiendo del éxito de las campañas. También se ha tomado en cuenta la inflación de cada año utilizando un promedio del índice de inflación de los últimos 5 años.

Tabla 6. Gastos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Gastos anuales	\$51,400.00	\$51,040.00	\$52,501.62	\$53,585.33	\$54,691.58	\$208,526.95

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto es de tamaño mediano, porque involucra la compra de material y los equipos operativos para la gestión del negocio. Esta inversión es importante debido a que el giro del negocio depende de esta. Se van a comprar diferentes equipos deportivos en el exterior, y debido a que existe la ley de exoneración de impuestos a artículos deportivos, la empresa no va a tener que pagar impuestos por estas importaciones. Otro gasto grande es la de la estructura, debido a que se tiene que montar una pared de madera encima de la pared de la ubicación, esto se hace para mejorar la seguridad de los clientes y trabajadores. El capital de trabajo se calcula hasta el mes 6 porque desde el mes 7 la empresa comienza a recibir ingresos. Finalmente, la constitución de la empresa cuesta \$800, registrar la patente cuesta \$1100 y los gastos legales son de \$600.

Tabla 7. Cálculo de inversión total

Capital de trabajo	\$	-45,480.30
Gastos Constitucion de la empresa	\$	-2,500.00
Inversiones material y equipo operativo	\$	-41,594.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	-89,574.30

7.2.1 Estructura de capital

La estructura de capital de la empresa va a estar dividida en un 60/40. Esto se hace debido a que los dos socios fundadores solo pueden aportar aproximadamente \$26,900. La deuda se va a pagar a una entidad privada a un interés de 11.85% en plazos mensuales por 5 años.

Tabla 8. Distribución del capital

Propio	60%	\$ -53,744.58
Deuda L/P	40%	\$ -35,829.72
		\$ -89,574.30

7.3.1 Estado de resultados

La utilidad bruta del primer año es alta pero debido a los gastos, a los impuestos y a los intereses esta disminuye a 2.5%. Esto solo lo vemos el primer año debido al incremento de la demanda, y por ende de las ventas que van a ocurrir en el segundo año. Los gastos generales se van a mantener casi iguales, pero debido a los impuestos en el país la utilidad neta se va a convertir en un poco más del 31% de la utilidad bruta. Para el fin del quinto año podemos ver que la utilidad neta es de un poco menos del 50% de la utilidad bruta, y es aquí cuando alcanzamos un 95% de la capacidad del local, lo cual hace que nuestros ingresos aumenten considerablemente.

Tabla 9. Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 108,843.20	\$ 188,169.60	\$ 249,048.00	\$ 350,512.00	\$ 413,235.20
UTILIDAD BRUTA	\$ 108,843.20	\$ 188,169.60	\$ 249,048.00	\$ 350,512.00	\$ 413,235.20
Gastos Sueldos	\$ 39,560.60	\$ 42,989.26	\$ 43,845.93	\$ 44,714.91	\$ 45,601.92
Gastos Generales	\$ 51,400.00	\$ 51,040.00	\$ 52,501.62	\$ 53,585.33	\$ 54,691.58
Gastos Depreciación	\$ 366.80	\$ 366.80	\$ 366.80	\$ 366.80	\$ 366.80
Gastos Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE INTERESES e I.	\$ 17,515.80	\$ 93,773.54	\$ 152,333.66	\$ 251,844.96	\$ 312,574.89
Gastos de intereses	\$ -4,000.14	\$ -3,294.49	\$ -2,499.34	\$ -1,603.34	\$ -593.71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y P.	\$ 13,515.66	\$ 90,479.05	\$ 149,834.32	\$ 250,241.62	\$ 311,981.18
15% Participación Trabajadores	\$ 4,485.13	\$ 13,571.86	\$ 22,475.15	\$ 37,536.24	\$ 46,797.18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 9,030.53	\$ 76,907.19	\$ 127,359.17	\$ 212,705.38	\$ 265,184.00
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6,353.93	\$ 19,226.80	\$ 31,839.79	\$ 53,176.34	\$ 66,296.00
UTILIDAD NETA	\$ 2,676.60	\$ 57,680.39	\$ 95,519.38	\$ 159,529.03	\$ 198,888.00
Margen Bruto	100%	100%	100%	100%	100%
Margen Operacional	16%	50%	61%	72%	76%
Margen Neto	2%	31%	38%	46%	48%

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera nos permite ver los activos, pasivos y patrimonio. El único activo corriente y el más importante en este cuadro podemos ver que es el efectivo, lo cual es a partir de la tabla de flujo de efectivo. La deuda es baja en un principio y con el efectivo siendo tan alto podemos ver como se va solventando la deuda a largo plazo. Las utilidades retenidas en este proyecto van a ser sumamente altas, lo cual hace que el inversionista vea el proyecto de una forma muy positiva. Finalmente, los activos no corrientes también generan valor para la empresa, y debido a la buena calidad de estos no hay que reinvertir en propiedad planta y equipo hasta el 6to año. Los sueldos por pagar se mantienen constantes a través de los 5 años y lo impuestos comienzan en el mes 7 del primer año.

Tabla 10. Estado de situación financiera anual

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	89,574.30	89,154.34	141,831.85	232,916.86	387,129.63	578,356.66
Corrientes	47,980.30	47,927.14	100,971.45	192,423.26	347,002.83	538,596.66
Efectivo	47,980.30	47,927.14	100,971.45	192,423.26	347,002.83	538,596.66
No Corrientes	41,594.00	41,227.20	40,860.40	40,493.60	40,126.80	39,760.00
Propiedad, Planta y Equipo	41,594.00	41,594.00	41,594.00	41,594.00	41,594.00	41,594.00
Depreciación acumulada	-	366.80	733.60	1,100.40	1,467.20	1,834.00
PASIVOS	35,829.72	32,733.16	27,730.27	23,295.91	17,979.65	10,318.67
Corrientes	-	2,467.44	3,734.22	6,364.67	9,009.21	10,318.67
Sueldos por pagar		656.60	656.25	656.25	656.25	656.25
Impuestos por pagar	-	1,810.84	3,077.97	5,708.41	8,352.96	9,662.42
No Corrientes						
Deuda a largo plazo	35,829.72	30,265.71	23,996.05	16,931.24	8,970.44	-
PATRIMONIO	53,744.58	56,421.18	114,101.57	209,620.95	369,149.99	568,037.99
Capital	53,744.58	53,744.58	53,744.58	53,744.58	53,744.58	53,744.58
Utilidades retenidas	-	2,676.60	60,356.99	155,876.37	315,405.41	514,293.41
Comprobación	-	-	-	-	-	-

7.3.3 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo de este proyecto es muy rentable y atractivo para cualquier inversionista. Podemos ver un gran incremento de año a año y esto se debe a que la demanda aumenta, y la capacidad poco a poco va llegando a su máximo.

Tabla 11. Flujo de efectivo anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	513,553.63	919,408.41	1,766,318.58	3,297,388.05	5,413,787.75

7.4. Flujo de caja

Los flujos de caja no tienen que ser confundidos con el flujo de efectivo. En este rubro podemos encontrar como se miden los ingresos y los egresos y como se va recuperando el capital invertido.

7.4.1 Flujos de caja del proyecto

Los flujos de caja del proyecto nos muestran como a partir del segundo año comenzamos a recuperar la inversión y a generar rédito. Esto es importante porque nos muestra que el proyecto es rentable. La liquidez de la empresa sigue en aumento después del 3 año y a partir del incremento de la demanda el proyecto gana un gran retorno sobre la inversión.

Tabla 12. Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja Proyecto		Acumulado
0	\$ -87,074.30	\$ -87,074.30
1	\$ 2,351.08	\$ -84,723.22
2	\$ 55,081.82	\$ -29,641.40
3	\$ 92,984.82	\$ 63,343.42
4	\$ 155,544.08	\$ 218,887.50
5	\$ 191,917.75	\$ 410,805.25

7.4.2 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista por otra parte nos muestra cuanto se invirtió y cuanto recuperó la persona invirtiendo en el negocio. Este negocio puede no ser rentable en los dos primeros años, pero desde el tercer año esto cambia.

Tabla 13. Flujo de caja del inversionista

Flujo de caja del Inversionista		Acumulado
0	\$ -52,244.58	\$ -52,244.58
1	\$ 2,351.08	\$ -49,893.50
2	\$ 55,081.82	\$ 5,188.32
3	\$ 92,984.82	\$ 98,173.14
4	\$ 155,544.08	\$ 253,717.22
5	\$ 191,917.75	\$ 445,634.97

7.5. Criterios de valoración

Tabla 14. Criterios de valoración

Criterios de Inversión	Flujos de caja	
	WACC - Proyecto	CAPM - Inversionista
VAN	\$ 198,876.40	\$ 233,706.12
IR	3.28	4.64
TIR	60.35%	87.11%
PERIODO RECU	1.94	1.55

VAN: Tras realizar el análisis financiero proyectado a 5 años, y trayendo los flujos de caja a tiempo presente descontados a una tasa WACC para el proyecto y CAPM para el inversionista podemos observar que obtuvimos valores positivos y que se va a adquirir ganancia del proyecto para los inversionistas y en sí para el proyecto.

IR: En este rubro podemos observar que el proyecto generó \$2.55 por cada dólar invertido y que generó 89 centavos por cada dólar invertido para los inversionistas. En este índice podemos medir que el proyecto es rentable, debido a que el índice en sí es mayor a 1.

TIR: Tras obtener un TIR de 65.73% para el proyecto y un 42.81% para el inversionista, podemos ver que se ha obtenido rentabilidad en esta inversión. El periodo de recuperación del proyecto será de 2.17 años y el de los inversionistas es de 2.83 años. Desde este momento podemos observar un gran incremento para los involucrados por lo que se aconseja invertir.

7.6. Indicadores financieros

- El margen neto comienza siendo bajo debido a los gastos asociados a la empresa, pero a medida que la demanda del servicio aumenta podemos ver que el margen bruto aumenta sustancialmente, lo cual permite que el margen neto se convierta después de 5 años a un 48.13%
- Como hemos visto a través del análisis financiero, en el estado de flujo de efectivo se puede ver que con el pasar de los meses la empresa aumenta

su liquidez. Es decir que la empresa puede cumplir sus obligaciones y deudas ya que dispone de efectivo considerable.

- La razón deuda capital nos explica como se están financiando los activos. En el proyecto podemos observar que el índice va disminuyendo a medida que se van cumpliendo las obligaciones. Los pasivos no corrientes disminuyen y a lo largo del proyecto no se presentan nuevos pasivos.

Tabla 15. Indicadores financieros

FACTOR	Definición	Índice	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Utilidad bruta/ventas	Margen bruto		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Utilidad antes de impuestos y participación / ventas	Margen operativo		15.63%	49.57%	60.97%	71.71%	75.52%
	Utilidad neta/ventas	Margen neto		2.17%	30.52%	38.24%	45.43%	48.05%
	Utilidad neta / activos	ROA		2.73%	41.29%	41.40%	41.44%	34.51%
	Utilidad Neta / Inversión	ROI Proyecto		6%	138%	229%	383%	477%
	Utilidad neta / capital	ROE		4.52%	109.91%	182.31%	304.79%	380.10%
Solvencia	Pasivo total / Capital total	Razón deuda capital		61.01%	51.77%	43.66%	33.91%	19.72%
	Activos - Capital / Activos	Razón deuda total		39.59%	62.43%	77.29%	86.40%	90.92%
	Utilidad antes de impuestos y participación /gastos intereses	Cobertura de intereses		4.38	29.12	62.49	161.26	540.72
	Activo corriente / pasivo corriente	Índice de Liquidez		18.63	26.66	30.09	38.48	52.23
	Utilidad antes de impuestos y participación + depreciación /gastos intereses	Cobertura de efectivo		4.47	29.24	62.64	161.50	541.36
Actividad o Rotación de activos	costo de ventas/inventario	Rotación de Inventario		0%	0%	0%	0%	0%
	365/ Rotación de inventario	Días de ventas en inventario		-	-	-	-	-
	Ventas /Cuentas por cobrar	Rotación cuenta por cobrar		-	-	-	-	-
	365/Rotación de cuentas por cobrar	Días de ventas en cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
	activo corriente - pasivo corriente / pasivo corriente	Rotación de capital de trabajo neto		17.63	25.66	29.09	37.48	51.23
	Ventas/ activos fijos netos	Rotación de activos fijos		2.38	1.90	1.30	1.01	0.77
	Pasivo total + Patrimonio	Valoración de empresa		86,480.51	139,072.24	230,079.45	384,223.38	575,391.69

Capítulo 8: Conclusiones

En conclusión, podemos observar que el mercado está en crecimiento, y si no fuera por la pandemia del COVID-19 el mercado de instalaciones deportivas hubiere seguido creciendo. Al ver este crecimiento se encontró una oportunidad para un gimnasio de escalada en Samborondón, debido a que en esta área este deporte no está siendo explotado. Se recomienda fuertemente no iniciar con el proyecto en el año 2020, debido al miedo en las personas de estar en lugares públicos y las restricciones que todo tipo de instalaciones deportivas van a recibir. Sin embargo, se prevee que una vacuna para el COVID-19 va a salir en el año 2021, creando una vez más la oportunidad para el negocio propuesto. Si

se lleva a cabo el plan de marketing establecido, sin duda el gimnasio va a tener un flujo de personas entrenando. Como en Quito, pueden existir varias personas a quienes no les interese, y otras que van a ser fidelizadas instantáneamente, lo que permitirá tener un flujo de efectivo seguro todos los meses. Para un proyecto de esta magnitud es muy importante el know-how de cómo un gimnasio de escalada funciona, y esto es una de las principales barreras para que otras personas construyan un gimnasio de escalada. Sin embargo, el valor agregado de este proyecto consiste en ser el primer gimnasio del país que provea a los clientes con un pase que certifique que son expertos en seguridad, y que puedan escalar en cualquier parte del mundo. En el escrito de este proyecto se han podido encontrar varias oportunidades, con bajos costos fijos de mes a mes y con un incremento de ingresos conforme al incremento de marketing y exposición. Sin embargo, el análisis de la industria es complicado de hacer debido a que la información en el País no tiene fuentes académicas.

Tanto en Ecuador como en resto del mundo existe una tendencia positiva hacia la practica deportiva, lo cual podemos observar hoy en día. Invertir hacia la salud de los ciudadanos generara rédito si la empresa se administra de una forma eficiente. Podemos observar que 50% de la población ecuatoriana realiza deporte, pero esto se efectuó en un censo que tiene 10 años de antigüedad, y hay varias pruebas que nos reflejan que la tendencia hacia el consumo deportivo ha sido positiva. Los deportes no se están solo reflejando en el futbol o en el volley, sino que existe un incremento hacia deportes no convencionales, lo cual genera una oportunidad de inversión en estos deportes.

Podemos concluir también que el mercado está listo para recibir nuevos deportes, como pudimos verlo en las encuestas, en el grupo focal y en las entrevistas. Este es un deporte que Samborondón puede potencialmente incluir dentro de sus actividades de entretenimiento y recreación. Un punto muy importante aquí es como llegamos a los clientes, por eso el plan de marketing es fundamental a la hora de crear este negocio.

Finalmente podemos observar que el proyecto es viable, a través de todos los puntos expuestos en este plan de negocios. El mercado potencial esta

interesado en el servicio y la situación social del país es favorable. Si se aplica de una forma coherente, bien administrada y creativa, este proyecto puede ser muy exitoso.

Referencias

- ACCESS. (2019). Permisos de funcionamiento para establecimientos de deportivos. <http://www.calidadsalud.gob.ec/permiso-funcionamiento/>
- Alejandro Molla descals, Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción*. McGraw Hill.
- Banco Mundial (2019) “El Banco Mundial en Ecuador” recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Banco Central del Ecuador (2019). Ecuador: Reporte mensual de inflación de mercados <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201901.pdf>
- Boulder (2017) Graduación de dificultad en el Boulder https://www.boulder.es/blog/3_graduacion-de-dificultad-en-boulder.html
- CNN (2019) “Ecuador suma nueva deuda externa por \$US 2.000 millones en bonos” Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2019/09/24/alerta-ecuador-suma-nueva-deuda-externa-por-2000-mil-millones-en-bonos/>
- Columbus Outdoor (2018) **Tipos De Escalada: Cuales Son Y Cómo Diferenciarlos** <https://www.columbus-outdoor.com/blog/tipos-de-escalada/>
- Deporte.Gob.ec (2019) “Ciudadanía previene enfermedades no transmisibles con actividades físicas” recuperado de: <https://www.deporte.gob.ec/ciudadania-previene-enfermedades-no-transmisibles-con-actividades-fisicas/>
- Deporte.gob (2012) “El deporte en cifras” recuperado de: http://aplicativos.deporte.gob.ec/Observatorio/images/Deporte%20en%200Cifras/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf
- Deportegob (2019) “El deporte promueve la rehabilitación de adolescentes” recuperado de: <https://www.deporte.gob.ec/el-deporte-promueve-la-rehabilitacion-de-adolescentes/>
- El comercio (2019) “Presidente Moreno anunció la creación de la Secretaría del Deporte” recuperado de:

<https://www.elcomercio.com/deportes/leninmoreno-secretaria-deportes-medallas-fondos.html>

- El Universo (2019) “Gasto en subsidios equivale al 50 % del PIB y a toda la deuda de Ecuador” recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/07/nota/7550429/gasto-subsidios-equivale-50-pib-toda-deuda>
- El Telégrafo. (23 de Abril de 2017). Obtenido de La proporción de personas que practican escalada como deporte aumentó significativamente en Ecuador. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/buen/1/la-proporcion-de-personas-que-practican-deporte-escalada-significativamente-en-ecuador>
- El universo (2019) “Obligaciones económicas de Ecuador ascienden a más de \$ 58.000 millones, según ministro” recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/18/nota/6765639/deuda-publica-ecuador-asciende-mas-58000-millones>
- El Comercio (2019) “USD 53 millones para el deporte de alto rendimiento hasta Tokio 2020” recuperado de: <https://www.elcomercio.com/deportes/ecuador-inversion-deportes-alto-rendimiento.html>
- Escalada Tradicional (2016) Grados de escalada, niveles de exposición y conversiones de dificultad, recuperado de: <https://escaladatradicional.com/es/grados-escalada-conversion-niveles-dificultad/>
- España-Romero, V., Artero, E. G., Ortega, F. B., Jiménez-Pavón, D., Gutiérrez, A., Castillo, M. J., & Ruiz, J. R. (2009). Aspectos fisiológicos de la escalada deportiva.
- Expresso (2019) “Deportistas de alto rendimiento solicitan el pago de pensiones vitalicias” <https://www.expreso.ec/deportes/deporte-altorendimiento-ecuador-asamblea-XX2891374>
- Fanchini, M., Violette, F., Impellizzeri, F. M., & Maffiuletti, N. A. (2013). Differences in climbing-specific strength between boulder and lead rock

- climbers. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 27(2), 310-314.
- FEDME (2015) QUÉ ES LA ESCALADA recuperado de: <http://www.fedme.es/index.php?mmod=staticContent&IDf=148>
 - Finanzas.gob (2019) Deuda Publica recuperado de: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Bolet%C3%ADn-Deuda-P%C3%BAblica-Marzo-2019_OK.pdf
 - Fleitman, J (2000) “Negocios Exitosos, como empezar administrar y operar eficientemente un negocio” McGrawHill, Muxico
 - Hepp, T., Güllich, W., & Heidorn, G. (1993). *La escalada deportiva: un libro didáctico de teoría y práctica*. Editorial Paidotribo.
 - Ignacio Heimpell (2007) Plan de Negocios para un Centro de Escalada recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/104842/Plan-de-negocios-para-un-Centro-de-Escalada.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
 - INEC (2019) “Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC)Sept. 2019” recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/01_ipc_Presentacion_IPC_sep2019.pdf
 - INEC (2019). Costumbres y prácticas deportivas bajo techo en la población ecuatoriana. [online] Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
 - INEC. (2015). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el Diciembre de 2016, de Clasificación Nacional de Actividades Deportivas: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
 - INEC (2015) “ECV Compendio” Retirado el 25 de enero del 2020 de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf

- Kotler, Philip (2004) "Marketing" Décima Edición, Prentice Hall
- Ministerio del Deporte (2010) "Ley del Deporte" Retirado el 25 de enero del 2020 de: <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Marinho, Alcyane. "La escalada y las actividades de aventura: realizando sueños lúcidos y lúdicos." *Apunts. Educación física y deportes* [en línea], 2001, Vol. 3, Núm. 65, p. 105-110. <https://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/301935> [Consulta: 21-10-19]
- Montalbetti, T., & Chamarro, A. (2010). Construcción y validación del cuestionario de percepción de riesgo en escalada de roca. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 10(2), 43-56
- N/A (2020) "Costo de vida en Ecuador" Retirado el 1 de Mayo de 2020 de <https://www.expatis.com/es/costo-de-vida/pais/ecuador>
- PasoClave (2018) TIPOS de ESCALADA: Diferencias, Estilos, Técnicas y Materiales recuperado de: <https://www.pasoclave.com/tipos-escalada-diferencias-estilos-materiales/>
- Pasquali, M (2009) Solo Integral, la modalidad más peligrosa de la escalada, Retrieved from: <http://pxsports.com/2017/08/solo-integral-escalada/>
- Sánchez, X., & Torregrosa, M. (2005). El papel de los factores psicológicos en la escalada deportiva: un análisis cualitativo. *Revista de Psicología del Deporte*, 14(2), 177-194.
- Schuster, R (2001) Rock Climbers' Attitudes Toward Management of Climbing and the Use of Bolts <https://link.springer.com/article/10.1007/s002670010232>
- Technavio (2019) "Global Gym Market" Retirado el 25 de enero del 2020 de: <https://www.businesswire.com/news/home/20190909005577/en/Global-Climbing-Gym-Market-2019-2023-7-CAGR>
- Telecomunicaciones.gob (2019) "Ecuador continúa creciendo en tecnología" recuperado de:

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>

- TheCrag (2018) Introducción a la escalada en roca recuperado de: <https://www.thecrag.com/es/article/beginners>
- UNICEF (2019) “El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia – UNICEF, el Ministerio de Deporte del Ecuador y la Fundación de las Américas (FUDELA) unen esfuerzos para desarrollar un plan de intervención que busca, a través del deporte y el arte, brindar apoyo a los niños, niñas y adolescentes afectados por el terremoto.” recuperado de: <https://unicef.org.ec/deporte-arte-herramientas-esenciales-la-ninez-adolescencia-una-emergencia/>
- Uni de Palermo (2012) ESCALADA DEPORTIVA recuperado de: <https://www.palermo.edu/deportes/noticias/escalada-deportiva.html>
- UTE (2019) “EL FUTURO DE LA CONSTRUCCIÓN COMBINA LA TECNOLOGÍA DE PUNTA Y LA TRADICIÓN MILENARIA” recuperado de: <https://www.ute.edu.ec/el-futuro-de-la-construccion-combina-la-tecnologiay-la-tradicion-milenaria/>

Anexos

Entrevistas

Link 1: https://udlaec-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/sebastian_strohschen_udla_edu_ec/EdhIWWXx8ipJj6lXVo_kbx4BqJOKSAgg-nclAxsR3FHg7g?e=mB2wLK

Link 2: https://udlaec-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/sebastian_strohschen_udla_edu_ec/EdhIWWXx8ipJj6lXVo_kbx4BqJOKSAgg-nclAxsR3FHg7g?e=ct8D8Y

Grupo focal

Link Video: <https://drive.google.com/file/d/1t1yNCoDwFUsmv0J6ChVM3gFJpUPzskcJ/view?usp=sharing>

Segmentación

	#	%
Geografica		
Ecuador	17,376,789	100%
Guayas	3,600,000	21%
Guayaquil	2,654,274	15%
Samborondon	164,000	0.94%
	#	%
Demografica		
Samborondon	164,000	100%
Hombres	80,360	49%
Mujeres	83,640	51%
Edad (0-29 años)	88560	54%
	#	%
Psicografica		
Samborondon (0-29 Años)	88560	100%
Clase Socioeconomica (A, B y C+)		
	31,793.04	35.90%

Encuesta

Escalada Deportiva en Samborondon
Encuesta sobre nivel de interés en el deporte de escalada en samborondon
* Required

1-2

Genero *

Masculino

Femenino

Edad *

13-18

19-23

24-28

29-35

36-

3-4

Para ti el deporte es? *

Nada importante

Poco importante

Medianamente importante

Importante

Muy importante

Cuántas veces practicas deporte a la semana? *

Ninguna vez

1-2 veces

3-4 veces

5-6 veces

Mas de 6 veces

5-6

Que deportes te interesan? *

Fútbol

Béisbol

Voleibol

Gimnasia

Crossfit

Artes Marciales Mistas

Box

Judo

Karate

Taekwondo

Tenis

Otros:

Preferes deportes individuales o grupales? *

Individual

Grupal

Los dos

<p>A la hora de practicar un deporte que buscas? *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relajación <input type="checkbox"/> Mejorar el estado físico <input type="checkbox"/> Competencia <input type="checkbox"/> Conocer personas <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Incrementar masa muscular <input type="checkbox"/> Otro: <p>Conoces algo sobre el deporte de Escalada? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p> <p>Estarías interesado en aprender más sobre la escalada? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p>	<p>Conoces a alguien que practique este deporte? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p> <p>Consideras que la escalada es un deporte inseguro? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p> <p>Crees que tienen que haber clases de seguridad en la escalada? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p>
<p>Es un deporte que practicarías? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p> <p>Que tan importante es para ti que un gimnasio tenga aire acondicionado? *</p> <p><input type="radio"/> Poco importante <input type="radio"/> Medianamente importante <input type="radio"/> Muy importante</p> <p>Estarías dispuesto/a a movilizarte a Samborombón para practicar deporte? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p>	<p>Donde encuentras información sobre deportes? *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Redes sociales <input type="radio"/> Boca a boca <input type="radio"/> Flyers <input type="radio"/> Emails promocionales <input type="radio"/> Internet <input type="radio"/> Otro: <p>Que tipo de publicidad llama más tu atención? *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Videos <input type="radio"/> Audios <input type="radio"/> Fotos <input type="radio"/> Pancartas <input type="radio"/> Textos <input type="radio"/> Otro:
<p>Cuanto estas dispuesto a pagar por una clase de escalada? *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> \$1-\$3 <input type="radio"/> \$4-\$6 <input type="radio"/> \$6-\$9 <input type="radio"/> Mas de \$9 <p>Estarías interesado/a en paquetes mensuales? *</p> <p><input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No</p>	

Link Excel Encuestas:

https://udlaec-my.sharepoint.com/:x/g/person/sebastian_strohschen_udla_edu_ec/ETvyxWSUyppHiO4Yms0g-rkBDBxBUERPd0XmP6JiNr_MMg?e=9r9MTh

Encuesta en Google Forms:

https://docs.google.com/forms/d/19eYeD7_ZDbRm5K6pZZVuD4mkRvz0rpH6tab0nzafYAM/edit?usp=sharing

Tablas Cruzadas

Tabla 1

Cuenta de Edad	Etiquetas de columna	Medianamente Importante	Muy Importante	Nada Importante	Poco Importante	Total general
Etiquetas de fila	Importante					
13-18		4		18	2	24
Femenino		1		1	2	4
Masculino		3		17		20
19-23		13	5	13	4	37
Femenino		9	1	4	3	19
Masculino		4	4	9	1	18
24-28		1				1
Femenino		1				1
29-35				3		3
Femenino				2		2
Masculino				1		1
Total general		18	5	34	4	65

Tabla 2

Cuenta de Donde encuentras informacion sobre deportes?	Etiquetas de columna	Fotos	Pancartas	Videos	Total general
Etiquetas de fila	Audios				
Boca a Boca		1	3	1	6
Flyers					2
Internet			3		8
No hago deporte					1
Redes Sociales			11	1	26
Todos los anteriores			1		1
Total general		1	18	2	44

Tabla 3

Cuenta de Consideras que la escalada es un deporte inseguro?	Column Labels	Sí	No	Grand Total
Row Labels	Tal vez			
Tal vez		6	24	30
Sí		18		18
No		3	12	17
Grand Total		9	54	65

Tabla 4

Cuenta de Estarías interesado/a en paquetes mensuales?	Etiquetas de columna	\$4-\$6	\$6-\$9	Mas de \$9	Total general
Etiquetas de fila	\$1-\$3				
Sí		6	17	10	12
No			8	8	4
Total general		6	25	18	16

Tabla 5

Cuenta de Que deportes te interesan?	Etiquetas de columna	1-2 veces	3-4 veces	5-6 veces	Mas de 6 veces	Ninguna vez	Total general
Artes Marciales Mixtas, Box				1			1
Basquetbol						1	1
Basquetbol, Box						1	1
Basquetbol, Gimnasio		1					1
Basquetbol, Gimnasio, Artes Marciales Mixtas, Box, Escalada, Natacion, Tennis				1			1
Basquetbol, Gimnasio, Artes Marciales Mixtas, Box,		1					1

Natacion, Tennis						
Basquetbol, Gimnasio, Box, Natacion	1					1
Basquetbol, Gimnasio, Escalada		1				1
Basquetbol, Gimnasio, Natacion, Ciclismo				1		1
Basquetbol, Gimnasio, Natacion, Futbol		1				1
Basquetbol, Natacion					1	1
Basquetbol, Volleybol, Escalada, Baile					1	1
Basquetbol, Volleybol, Gimnasio, Artes Marciales Mixtas, Box					1	1
Basquetbol, Volleybol, Gimnasio, Box, Tennis		1				1
Box					2	2
Box, Natacion	1					1
CrossFit	2			1		3
CrossFit, Artes Marciales Mixtas, Box, Futbol				1		1
CrossFit, Fútbol	1					1
Escalada, Futbol			1			1
Futbol	1					1
fútbol			2	1		3
Gimnasio, Artes Marciales Mixtas		1				1
Gimnasio, Artes Marciales Mixtas, Box			1			1
Gimnasio, Artes Marciales Mixtas, Box, Tennis, Fútbol	1					1
Gimnasio, Artes Marciales Mixtas, Fútbol			1			1
Gimnasio, ballet			1			1
Gimnasio, Box	2				1	3
Gimnasio, Box, Escalada, Ping pong baseball		1				1
Gimnasio, Box, Fútbol y baseball		1				1

Gimnasio, Box, Tennis, Fútbol			1			1
Gimnasio, Correr			1			1
Gimnasio, CrossFit, Artes Marciales Mixtas, Box, Escalada, Atletismo		1				1
Gimnasio, CrossFit, Natacion			1			1
Gimnasio, CrossFit, Tennis			1			1
Gimnasio, futbol			1			1
Gimnasio, Fútbol	1		1			2
Gimnasio, Natacion			1			1
Gimnasio, Natacion, Tennis, Futbol					1	1
Gimnasio, Tennis, Baseball		1				1
Natacion		1				1
Natacion, Futbol				1		1
No hago deporte					1	1
Tennis		1			1	2
Tennis, Fútbol, Golf			1			1
Volleybol, Artes Marciales Mixtas, Box					1	1
Volleybol, CrossFit, Box		1				1
Volleybol, Gimnasio			1			1
Volleybol, Gimnasio, CrossFit, Box					1	1
Volleybol, Gimnasio, CrossFit, Box, Escalada, Natacion, Tennis		1			1	2
Volleybol, Gimnasio, CrossFit, Tennis	1					1
Volleybol, Gimnasio, Fútbol			1			1
Volleybol, Gimnasio, Natacion	1					1
Volleybol, Tennis, Fútbol				1		1
Total general	12	14	18	6	15	65

