



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DE DEPORTES EXTREMOS ALTERNATIVOS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora Guía
Ing. Daniela García Guillen, MBA

Autores
Carlos Luis Merchán Maya
Juan Pablo Ribadeneira Corral

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Daniela Cristina García Guillen

Ingeniera MBA.

C.C.: 170868317-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

Carlos Luis Merchán Maya

C.C.: 172244927-7

Juan Pablo Ribadeneira Corral

C.C.: 171314550-4

AGRADECIMIENTO

A nuestra tutora Ing. Daniela García por su tiempo, paciencia y guía. Y a Esteban Guerrero por su ayuda, dedicación e ideas para este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres y hermana que han sido pilar fundamental en mi educación y ejemplo de sacrificio y amor.

Carlos Luis

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mis padres por ser un ejemplo para mí y a mis amigos por haber sido un apoyo constante a lo largo de este trabajo.

Juan Pablo

RESUMEN

El presente plan de titulación consiste en analizar la viabilidad de la implementación de un espacio destinado a la práctica de deportes extremos alternativos en la ciudad de Quito. El centro de deportes extremos alternativos incluye: Escalada deportiva, Parkour y Slackline.

La idea inicial del negocio se plantea para poder satisfacer las necesidades de un mercado poco atendido dentro de la ciudad de Quito, un mercado que ha venido incrementándose en los últimos años a través de un aumento de adeptos a la práctica de deportes alternativos.

El principal factor diferenciador de este proyecto es la ubicación geográfica tanto como las instalaciones, ya que no existe otro lugar dentro del norte de la ciudad de Quito, donde las personas puedan practicar los deportes que oferta este establecimiento.

La infraestructura será remodelada y adecuada por profesionales en la materia, contará con un muro de escalada que cumpla con todas las normativas internacionales de diseño, con presas móviles para facilitar el cambio de circuitos al momento de ejecutar rutinas de entrenamiento. Incluirá un circuito de Parkour básico, donde los clientes pueden mejorar sus capacidades en este deporte que es bastante físico y también tendrá una zona para la práctica del Slackline en algunas de sus modalidades.

Lo que busca la implementación de este centro de deportes extremos alternativos es brindarles a los deportistas una manera nueva de ejercitarse, implementando dentro del perímetro urbano un área para practicar estos deportes que pueden ser practicados tanto por niños como por adultos.

El proyecto cuenta con un potencial de crecimiento alto ya que en el país los centros de deportes todavía no se encuentran desarrollados y hay mucho

camino por recorrer. Además, la diversificación para implementar nuevos deportes siempre es una opción ya que las tendencias deportivas siempre están actualizándose y de acuerdo a la investigación de mercados, hay más deportes que llaman el interés de los consumidores.

Este plan de negocios necesita de un capital de \$107.763,82 para poder iniciar operaciones. El capital será financiado en un 70% por un préstamo de una entidad privada y en un 30% con recursos propios que sería el aporte de los socios.

Mediante un análisis financiero, se logró determinar la viabilidad económica que tendría este proyecto y que pasa a ser una alternativa de inversión para los inversionistas, pues presenta un VAN positivo y un TIR bastante interesante en el escenario propuesto.

ABSTRACT

This executive summary analyzes the feasibility of implementing a space for the practice of alternative extreme sports in the city of Quito. The alternative extreme sports center includes: Sport Climbing, Parkour and Slackline.

The initial business idea it's to find the needs of an unserved market in Quito. This market has been increasing in the recent years through the growth of adepts to the practice of alternative sports.

The main differentiating factor of this project is the geographical location as well as the facilities because in the north of Quito, there doesn't exist another place where people can practice the sports that we offer.

The infrastructure will be remodeled and adequated by professionals in the alternative extreme sports field. It will have a climbing wall that complies with all applicable international standards of design, mobile pieces to facilitate switching circuits to workout routines. It will include a basic circuit of Parkour, where customers can improve their skills in this sport, which is quite physical and also have an area for practicing Slackline in its different forms.

The implementation of this project is to provide alternative extreme sports athletes a new way to exercise within the city limits area, as these sports can be practiced by children and adults.

The project has a high potential growth in the country as sports centers are not yet developed so there is a long wide road ahead. In addition, diversification to implement new sports is always an option as sports trends are always updated and according to market research, these new sports are of real interest for the consumers.

This business plan needs a capital of \$ 107,763.82 to start operations. The capital will be financed 70% from a private entity and the remaining 30% with own resources that would be the contribution of the partners.

Through a financial analysis, it was determined the economic viability that this project would have and becomes an investment alternative for investors because it presents a positive Net Present Value (NPV) and an interesting Internal Rate of Return (IRR) in the proposed scenario.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.1.2	Objetivos Generales.....	2
1.1.3	Objetivos Específicos	2
1.2	HIPÓTESIS	3
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
2.1	LA INDUSTRIA	4
2.1.1	Tendencias.....	7
2.1.1.1	Producto Interno Bruto	7
2.1.1.2	Valor agregado bruto petrolero y no petrolero.....	9
2.1.1.3	Variación Porcentual Anual de Actividades Deportivas de Esparcimiento	11
2.1.2	Estructura de la industria.....	12
2.1.2.1	Ciclo de vida de la industria	13
2.1.2.2	Cadena de Valor	14
2.1.3	Factores económicos y regulatorios.....	17
2.1.3.1	Análisis Situacional PESTEL.....	17
2.1.4	Canales de distribución	31
2.1.5	Las 5 fuerzas de Porter	33
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	34
2.2.1	La idea y el modelo de negocio.....	34
2.2.2	Estructura legal de la empresa.....	37
2.2.3	Misión, Visión y Objetivos	38
2.2.3.1	Misión.....	38
2.2.3.2	Visión	38
2.2.3.3	Objetivos	38
2.3	EL PRODUCTO Ó SERVICIOS	40
2.3.1	El Servicio	40
2.4	ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	42
2.4.1	Estrategias de Ingreso al mercado.....	42
2.4.1.1	Planes de Expansión.....	42
2.4.1.2	Incrementar la cartera de servicios	42
2.4.2	Estrategias de Crecimiento	42
2.4.2.1	Estrategia de Penetración	43
2.4.2.2	Alianzas Estratégicas	43
2.4.2.3	Publicidad y Promoción.....	43
2.5	ANÁLISIS FODA	44

2.5.1	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	46
2.5.2	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	47
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	48
3.1	PROBLEMA DE ADMINISTRACIÓN	48
3.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	48
3.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.3.1	Objetivo general de la investigación.....	49
3.3.2	Objetivos específicos	49
3.4	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	49
3.4.1	Objetivos, preguntas e hipótesis	50
3.5	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	51
3.5.1	Segmentación Geográfica.....	51
3.5.2	Segmentación Demográfica	51
3.5.3	Segmentación Psicográfica.....	51
3.6	TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS	51
3.6.1	Mercado Potencial.....	52
3.7	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	53
3.8	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.9	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA	55
3.9.1	Entrevista con los expertos	55
3.9.2	<i>Focus Group</i>	58
3.9.3	Información Cuantitativa.....	61
3.9.4	Técnicas para la obtención de datos cuantitativos.....	61
3.9.5	Procedimiento de medición de escalamiento	61
3.9.6	Diseño del cuestionario	62
3.9.7	Proceso de Muestreo y Tamaño de la Muestra.....	62
3.9.8	Encuesta	63
3.9.8.1	Análisis de Datos	64
3.9.8.2	Conclusiones Encuestas	69
3.9.9	Nivel de Aceptación del Servicio	71
3.10	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS	71
3.11	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA.....	72
3.12	EVALUACIÓN DE MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	74
4.	PLAN DE MARKETING	75
4.1	ESTRATEGIAS DE MARKETING	75
4.1.1	Estrategia de Diferenciación	75
4.1.2	Estrategia de Crecimiento (Penetración de Mercado).....	77
4.1.3	Estrategia desarrollo del producto.....	78
4.1.4	Estrategia desarrollo de mercado	78
4.2	CICLO DE VIDA.....	79
4.2.1	Servicio	80
4.2.2	Branding.....	81

4.2.3	Imagen – Logotipo	82
4.2.3.1	Diseño	83
4.2.3.2	Colores.....	83
4.3	TÁCTICAS DE VENTAS	83
4.4	POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	84
4.5	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	85
4.5.1	Estrategia de la Mezcla de Promoción	85
4.5.2	Publicidad.....	85
4.5.3	El gasto en publicidad para el primer año	86
4.5.4	Estrategias de comunicación de Marketing.....	86
4.5.4.1	Plan de medios	86
4.5.5	Página Web.....	88
4.5.5.1	Promoción de Ventas	89
4.5.5.2	Fuerza de Ventas	90
4.6	POLÍTICAS DE PRECIOS	90
4.6.1	Estrategia de Ingreso Al Mercado	91
4.6.2	Estrategia Básica de Precios	92
4.7	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	93
4.8	DISTRIBUCIÓN	94
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	95
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	95
5.2	CICLO DE OPERACIONES	97
5.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	99
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	100
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	101
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	103
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	103
6.	EQUIPO GERENCIAL	106
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	106
6.1.1	Organigrama	106
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	106
6.2.1	Perfil del Equipo de trabajo	110
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS.....	114
6.4	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	116
6.4.1	Reclutamiento	116
6.4.2	Entrevista	116
6.4.3	Selección.....	116
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	116
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	117

7.	CRONOGRAMA GENERAL	119
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	119
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	120
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	121
8.	RIESGOS CRÍTICOS, SUPUESTOS Y PROBLEMAS	124
8.1	SUPUESTOS	124
8.2	RIESGOS Y POSIBLES SOLUCIONES	125
9.	PLAN FINANCIERO	128
9.1	INVERSIÓN INICIAL	128
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	129
9.3	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	129
9.3.1	Costos Fijos	129
9.3.2	Costos Variables	130
9.3.3	Gastos Operacionales.....	131
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	131
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	132
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	133
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	133
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	134
9.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	135
9.10	INDICADORES FINANCIEROS	136
9.10.1	Liquidez.....	136
9.10.2	Rentabilidad	137
9.10.3	Desempeño.....	138
9.11	VALUACIÓN DEL PROYECTO	139
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO	140
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	140
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	140
10.3	CAPITALIZACIÓN.....	141
10.4	USO DE FONDOS	142
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	142
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
11.1	CONCLUSIONES.....	143
11.2	RECOMENDACIONES	144

REFERENCIAS 146

ANEXOS 149

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

El mundo de los deportes está en evolución y en constante crecimiento, y esto hace que deportes nuevos se vayan implementando, como son los deportes extremos alternativos. Algunos son pasajeros y se ponen de moda un tiempo, pero existen otros que van ganando aficionados y practicantes por todo el mundo, atrayendo la atención no sólo de sus deportistas pero de la gente que los rodea también.

Los autores del plan de negocio son parte de este grupo de deportistas extremos que siempre están en busca de nuevos retos, y así es como nace la idea de este proyecto. Sabían que la tendencia deportiva de estos deportes estaba en aumento pero la práctica de los mismos se veía en dificultades por la falta de espacios para practicarlos. De esta manera surgen una necesidad y un deseo incumplidos, por lo que el centro de deportes extremos alternativos toma forma.

Los deportes que le interesan a este proyecto especialmente son la escalada o "rock climbing", el slackline o cuerda floja y el parkour. A continuación se explicará brevemente cada uno de ellos.

"La escalada es una práctica deportiva que, en su modalidad clásica, consiste en subir o recorrer paredes de roca, laderas escarpadas u otros relieves naturales caracterizados por su verticalidad, empleando medios de aseguramiento recuperables en casi su totalidad y la posibilidad en su progresión de utilizar medios artificiales" (FEDME,N/F).

En cuanto al slackline, tiene sus orígenes en Olympia, Washington, cuando dos escaladores de montaña, Adam Grosowsky y Ellington Jeff, comenzaron a caminar sobre cadenas y cables sueltos como un pasatiempo. Años después de sus comienzos, y a un ritmo constante, nuevas técnicas y materiales se van diseñando y mejorando, masificando de a poco este deporte mundialmente.

En el país sólo existe un lugar de práctica de slackline, el cual cuenta con 1 cuerda en mal estado y que casi no se le da uso.

El parkour es un deporte altamente exigente que fue originado en Francia y que también se lo conoce como “free running”. “A comienzos de los años 90 se sentaron las bases de este deporte en Lysses, donde David Belle y un grupo de jóvenes comenzaron a fomentar una actividad que, con el paso de los años, se ha ido expandiendo por todo el mundo.” (Guioteca, 2011).

Como conclusión, la propuesta de negocio de este proyecto de titulación se basa en los nuevos deportes extremos o alternativos que están ganando terreno en el país. Aprovechar esa atracción hacia este tipo de deportes y dar la posibilidad a los deportistas de tener unas instalaciones de calidad donde puedan practicar su deporte, sea la escalada, slackline, o parkour, además de una vez ya popularizados, organizar eventos sobre los mismos deportes, algo que todavía no se da en el país.

1.1.2 Objetivos Generales

- Determinar la viabilidad de la creación de una empresa de deportes extremos alternativos en la Ciudad de Quito.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria a través de diversas fuentes de consulta para verificar la viabilidad del proyecto.

- Analizar el mercado utilizando herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa para determinar el nivel de aceptación del negocio.
- Elaborar un plan de marketing que permita al proyecto darse a conocer de la mejor manera a través de la formulación de estrategias de mercadeo.
- Realizar un plan de operaciones y logística del proyecto para determinar los procedimientos funcionales de la empresa.
- Crear el organigrama de los puestos, funciones y responsabilidades de los empleados utilizando una metodología adecuada para determinar los lineamientos de la empresa.
- Realizar un cronograma de actividades de puesta en marcha del proyecto para conocer el tiempo que tomaría su implementación.
- Identificar los posibles riesgos y supuestos que podrían afectar al proyecto para estar preparados que caso de inconvenientes.
- Elaborar un plan financiero de la empresa para determinar la viabilidad del proyecto.

1.2 HIPÓTESIS

- La implementación de una empresa de deportes extremos alternativos en el norte de la ciudad de Quito es financieramente viable y tiene mercado potencial.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

La empresa pertenece a la industria del deporte y el entretenimiento, tomado de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Inec bajo el CIUU R9311.03, el cual nos habla de la “Organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento.” (INEC, 2012).

De acuerdo al CIUU 4.0:

Competidores Actuales	149
Tamaño del mercado	32'719.371,99

El CIUU se desglosa en varias partes, las cuales se analizarán a continuación:

Sección: **R**

Artes, Entretenimiento y Recreación:

Esta sección comprende una amplia gama de actividades que atienden a variados intereses culturales, recreativos y de entretenimiento del público en general, incluidos espectáculos en vivo, actividades de museos y lugares históricos, juegos de azar y actividades deportivas y recreativas. (INEC, 2012)

División: **R93**

Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas

Esta división comprende la organización de actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas (excepto actividades de museos y conservación de lugares históricos, jardines botánicos y zoológicos y reservas naturales; ni de juegos de azar y apuestas). (INEC, 2012)

Grupo: **R931**

Actividades deportivas

Este grupo comprende todo tipo de actividades deportivas (INEC, 2012)

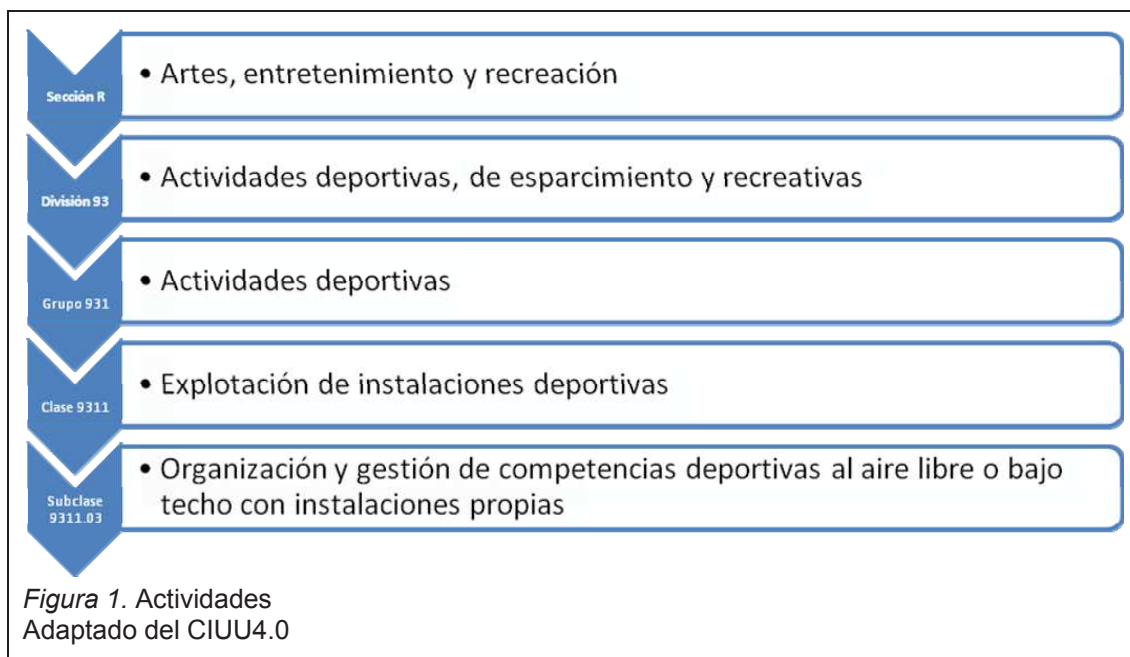
Clase: **R9311**

Explotación de Instalaciones Deportivas

Esta clase se enfoca claramente en la explotación de instalaciones deportivas. (INEC, 2012)

Subclase: **R9311.03**

Esta subclase se encarga de la organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias. Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento. (INEC, 2012)



Gracias a la información del INEC, podemos observar que existen muchos competidores en las primeras secciones del CIUU, ya que nos da un total de 149 empresas que se dedican a las artes, entretenimiento y recreación. Además nos indica que el tamaño total del mercado casi llega a los 33 millones de dólares. Todo ello visto desde la parte más general. Cabe recalcar, que una vez que se va adentrando más específicamente a nuestra actividad exacta, las empresas competidoras se reducen en su mayoría.

Además de tener en cuenta el CIUU para la ubicación de la empresa en proyecto, también se toma en cuenta la Clasificación Nacional Central de Productos (CNCP), dónde nuestra empresa se ubicaría de la siguiente manera:



2.1.1 Tendencias

VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES DEL ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACIÓN CIIU-3

2.1.1.1 Producto Interno Bruto

“El PIB a precio de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos.” (El Banco Mundial, 2013).

En el Ecuador, el PIB ha estado en constante crecimiento en los últimos años. “Se vienen reportando índices de crecimiento –medido como coeficiente del PIB- de 8% en 2011; 5,1% en 2012 y en 2013 cerrará con una tasa de crecimiento de entre el 3,7% y el 4%. Con ese crecimiento, se espera que el PIB ecuatoriano cierre en 2013 con un valor real de 89.834 millones de dólares; con el crecimiento esperado del 2014, el PIB llegará a los 98.895 millones de dólares.

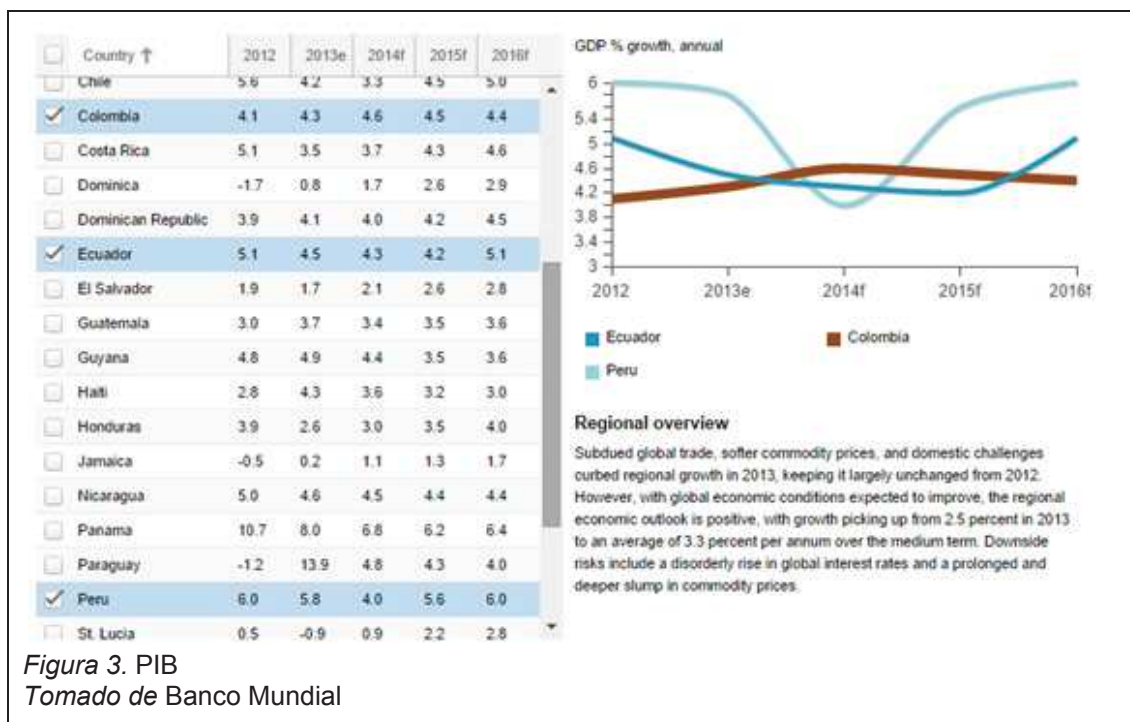


Figura 3. PIB
Tomado de Banco Mundial

En la figura 3, podemos ver claramente que Ecuador ha crecido su PIB en los últimos años, y se encuentra a un ritmo de crecimiento similar al de sus países vecinos, Perú y Colombia.

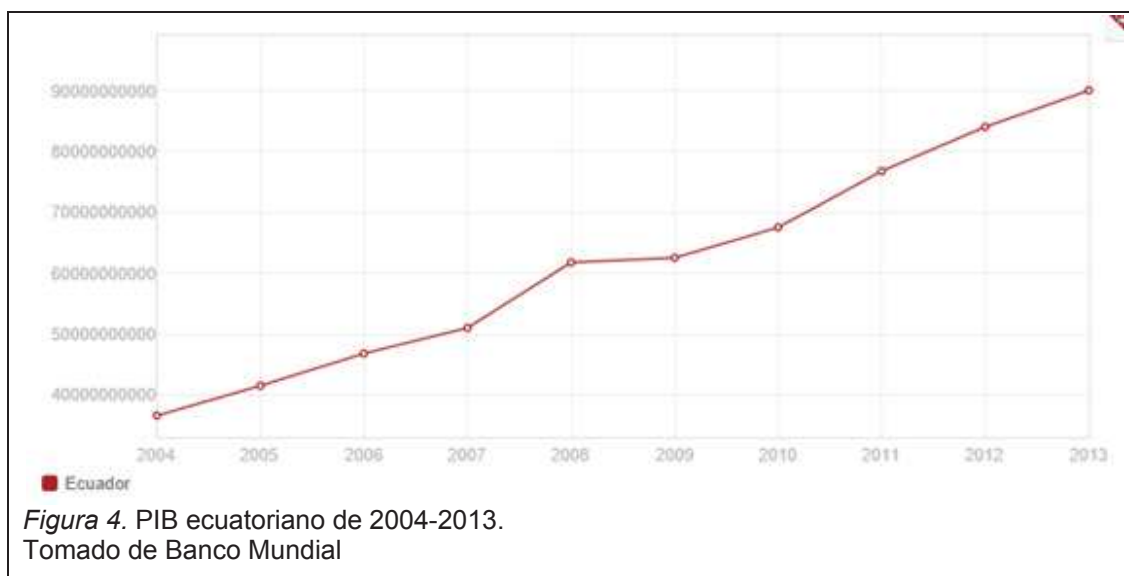


Figura 4. PIB ecuatoriano de 2004-2013.
Tomado de Banco Mundial

Con la figura 4, podemos observar que en los 10 últimos años, el país ha duplicado su Producto Interno Bruto. Esto se debe por varias razones, entre las principales, el alza del valor del petróleo, pero también nos indica que las

distintas industrias nacionales van incrementando su valor por lo que es una buena época para ingresar al mercado.

“El PIB a precio de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos.” (El Banco Mundial, 2013).

El crecimiento del PIB durante los últimos años representa una importante oportunidad dentro de la industria para poder emprender un negocio. Refleja una economía estable y la capacidad de crecimiento del mercado.

2.1.1.2 Valor agregado bruto petrolero y no petrolero

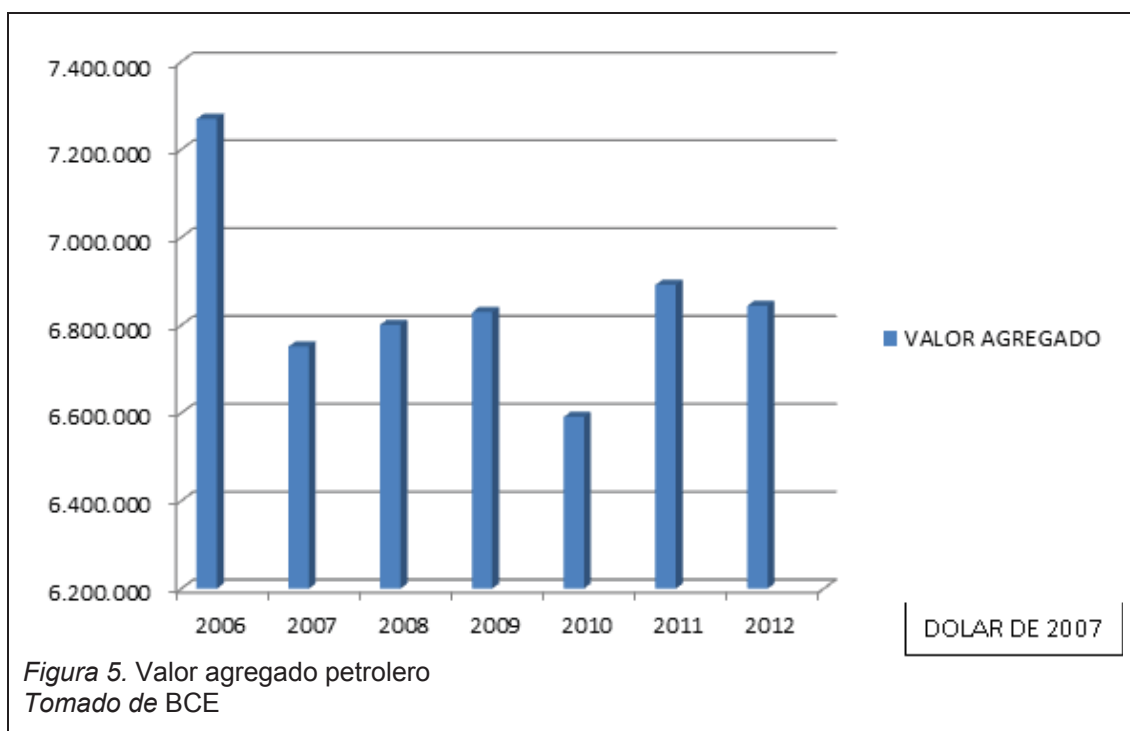


Tabla 1. Otro Elementos del PIB industria

VALOR AGREGADO	7.269.787	6.751.274	6.800.916	6.829.481	6.591.049	6.891.756	6.843.739

Adaptado de Banco Central, s.f.

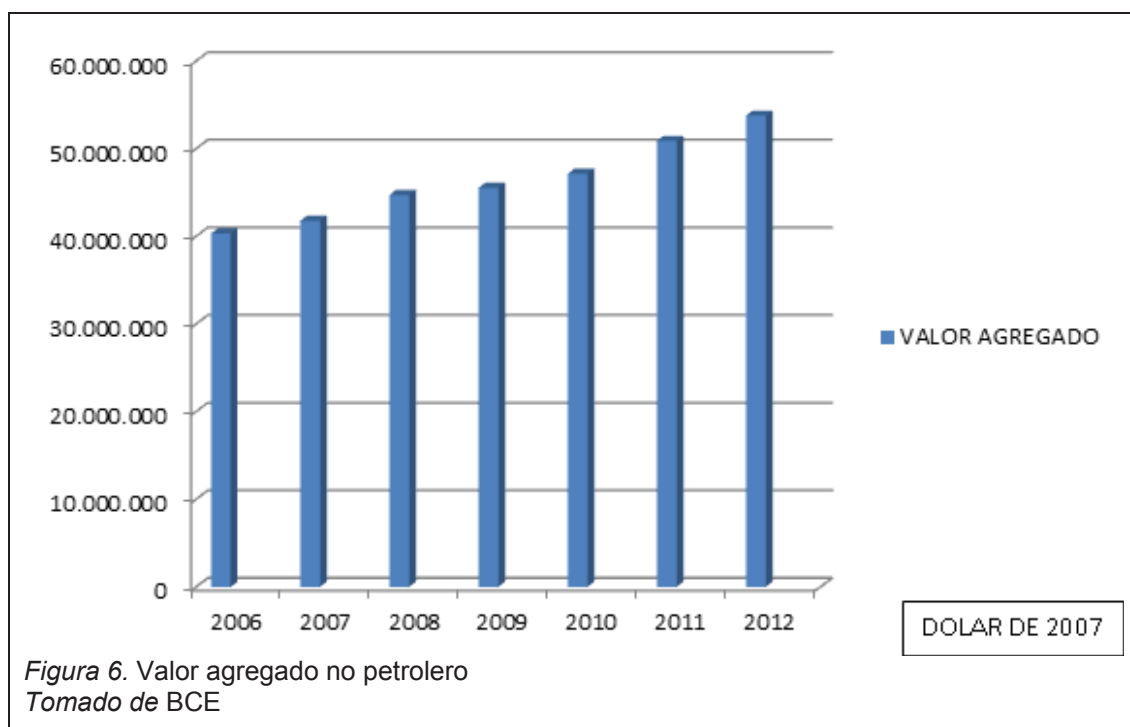
El valor agregado petrolero presenta su pico más alto en el año 2006 y a continuación una notable disminución en los años siguientes, manteniéndose constante a excepción de 2010 donde presenta su baja más significativa de los siete años en análisis.

Tabla 2. Variación porcentual del valor a agregado petrolero

VALOR AGREGADO BRUTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TASA DE VARIACIÓN	4,7%	-7,1%	0,7%	0,4%	-3,5%	4,6%	-0,7%
CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	-0,15%						

Adaptado de Banco Central, s.f.

El valor agregado bruto petrolero tiene un promedio de crecimiento anual de -1,15%, durante el año 2007 presentó una tasa de variación de -7,1% que representa el pico más bajo dentro del análisis, incrementándose al año siguiente (2008) llegando a un 0,7%. Manteniéndose hasta el año 2010 donde vuelve a caer en un -3,5%. Lo que nos permite identificar que el valor petrolero ha venido aumentando y decayendo los últimos años.



Esta figura del valor agregado no petrolero muestra una incrementación anual a partir de 2006, creando una tendencia a la alza para los siguientes años.

Tabla 3. Variación porcentual valor agregado no petrolero.

VALOR AGREGADO BRUTO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TASA DE VARIACIÓN	4,6 %	3,6 %	7,0%	1,8%	3,5%	8,0%	5,7%
CRECIMIENTO ANUAL PROMEDIO	5,7%						

Adaptado de Banco Central, s.f.

El valor agregado bruto petrolero tiene un promedio de crecimiento anual de 5,7%. Durante el año 2011 presentó una tasa de variación de 8,0% que representa el pico más alto dentro del análisis, Manteniéndose hasta el año 2012. Lo que nos permite identificar que la variación porcentual del valor agregado petrolero ha venido a la alza los últimos años, lo que nos refleja un interés mejorar los productos y servicios dentro de la industria.

2.1.1.3 Variación Porcentual Anual de Actividades Deportivas de Esparcimiento

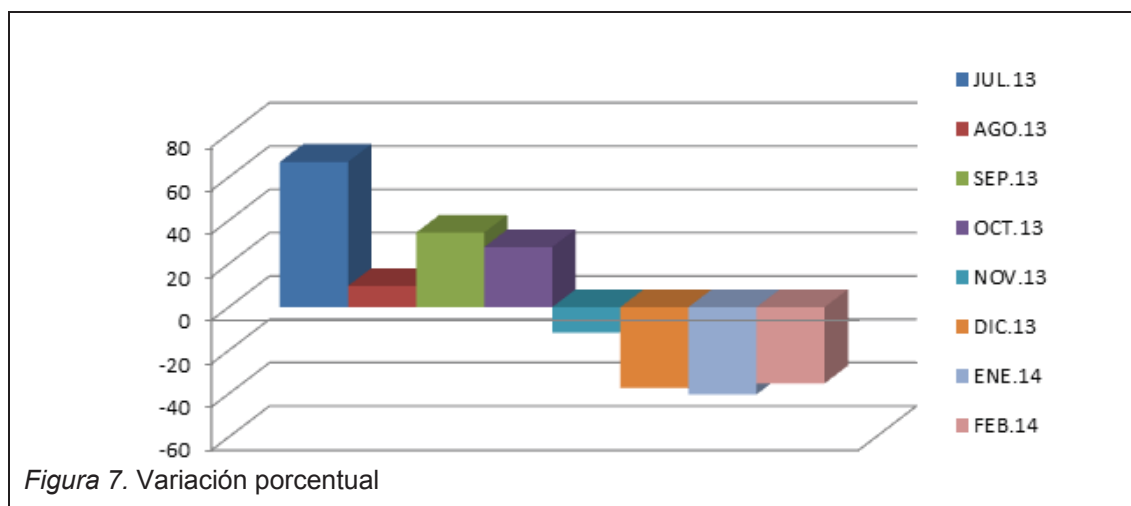


Tabla 4. Variación porcentual

VARIACIÓN	JUL.13	AGO.13	SEP.13	OCT.13	NOV.13	DIC.13	ENE.13	FEB.13
PORCENTUAL	67.05%	9.76%	34.38%	27.71%	-11.9%	-37.28%	-40.3%	-35,23%

Adaptado del INEC, s.f

La variación porcentual anual del índice de nivel de actividad registrada en la clasificación CIU-3 sección actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento. Refleja tendencia a un bajo nivel de actividad que empieza desde Noviembre de 2013 hasta la actualidad. Concluimos que en época de invierno el nivel de actividad económica de esta industria disminuye, mientras que en época de verano, a partir de julio esta se incrementa notablemente.

No se puede realizar un análisis del PIB completo de la industria porque el aporte económico es menor al 1%. Lo que limita la información de para este estudio y se ha tenido que tomar datos relacionados al PIB petrolero y no petrolero.

2.1.2 Estructura de la industria



Dentro de los resultados del Censo Económico con lo que respecta a la Actividad Económica: Artes, entretenimiento y recreación. Se han determinado 1.001 establecimientos con una cantidad de 5.697 empleados.

Tabla 5. Estructura de la industria

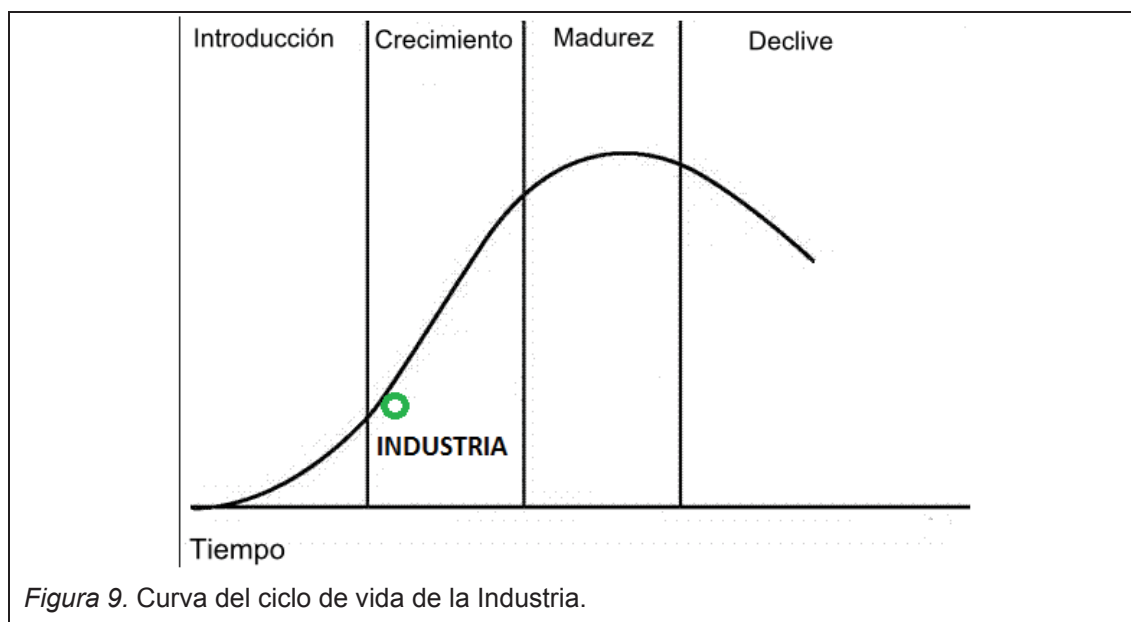
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	
ESTRUCTURA ESQUEMATICA POR CLASE	NÚMERO DE COMPAÑÍAS
R900	30
R910	08
R920	34
R931	50
R932	24

Adaptado de Súper Intendencia de Compañías, s.f

Según la Superintendencia de Compañías dentro de la estructura esquemática por clase (R931) Existe 50 compañías establecidas dentro de la actividad económica de Artes, Entretenimiento y Recreación.

Es una industria fragmentada, debido a la cantidad de establecimientos que presentan servicios varios.

2.1.2.1 Ciclo de vida de la industria



La industria deportiva se ubica claramente en la fase de crecimiento, existen pocos establecimientos dentro de esta ella y esto hace que la localice ese punto exacto. De la misma forma, existe un gasto menor dentro de estas actividades

en la industria. El gobierno nacional esta interesado en aumentar la participación dentro de la industria deportiva creando leyes que protegen e impulsan esta industria.

La Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, es la nueva norma legal que viene en remplazo de la hoy antigua Ley de Cultura Fisica, Deportes y Recreación; la misma que regulo la actividad deportiva desde el año de 2005.

Por si sola la denominación de esta Ley, ya define el carácter e intención que ha tenido el legislador en orientar estos preceptos legales a la identificación de áreas específicas de la Cultura Fisica, considerandola como el universo en la actividad física, para tratar de establecer parámetros especiales de definición técnica de lo que es el deporte, como espacio de competencia y selección de talentos representativos a federativo; La Educación Física como instrumento para la elaboracion de una politica estatal de educación y salud integral de quienes estén en el proceso educativo formal del pais; y la Recreación como un derecho de las personas a que su “tiempo libre” tenga la garantía de un Estado consciente de las necesidades de los ciudadanos, en la aplicación del principio universal de equidad. (Cárdenas, 2010)

2.1.2.2 Cadena de Valor

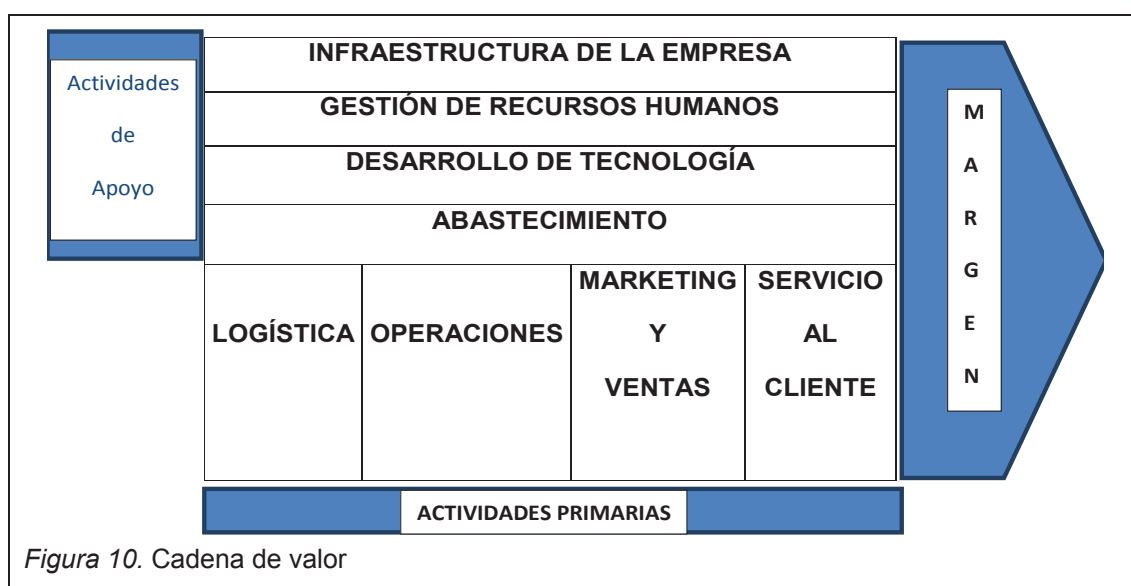


Figura 10. Cadena de valor

- **Actividades Primarias**

Logística Interna:

Diseño de gestión, administración, distribución de espacios, accesos y planificación de los negocios.

Operaciones:

Se enfoca en brindar nuevos servicios como es el caso del parkour y slackline, servicio de instructores personalizados, beneficios de buena ubicación dentro de la ciudad y facilidades con lo que respecta a espacios auxiliares.

Marketing y Ventas:

Los negocios dentro de esta industria e enfoca en redes, buscando generar un valor agregado al que ofrece la competencia, creando una experiencia única en los consumidores y generando cada ve una mejor percepción por parte de los usuarios de la industria.

Servicio al cliente:

La principal función de la industria es satisfacer las necesidades de los clientes, creando un ambiente agradable para la práctica de deportes que se oferta, de esta forma dando un trato preferencial, especializado y profesional a los usuarios, para posteriormente fidelizar clientes.

- **Actividades de Apoyo**

Infraestructura:

Armar el modelo empresarial con el que va a trabajar la compañía, distribución de actividades, planeación estratégica.

Recursos Humanos:

Personal de primer nivel, capacitado y especializado en la actividad deportiva a realizar, personal administrativo apto y capaz, personal de limpieza y seguridad capacitado.

Desarrollo de Tecnología:

Con el paso de los años, los deportes pertenecientes a esta industria han logrado ir mejorando con relación a los implementos que se utilizan para su correcta ejecución. Implementos de alta seguridad para satisfacer las necesidades de sus adeptos.

Abastecimiento:

Esto va ligado directamente con el manejo de inventarios, algunos implementos de seguridad caducan con el tiempo, es por esto que existe la necesidad de renovar inventario cuando esto sea meritorio.

2.1.3 Factores económicos y regulatorios

2.1.3.1 Análisis Situacional PESTEL

Entorno Político:

En cuanto al entorno político en el Ecuador, se ha vivido una estabilidad gubernamental desde el 15 de enero del año 2007, dónde entró al poder el presidente actual, Rafael Correa Delgado con su movimiento político, Alianza País. Su elección se dio en la segunda vuelta de las elecciones, el 26 de noviembre de 2006.

Desde el año que fueron elegidos, el presidente Correa ha realizado varios cambios en el país, entre los cuales, creó la Asamblea Constitucional para la creación de la actual Constitución del Ecuador la cual fue realizada en Montecristi, Manabí en el año 2008.

Además de ello, desde el ingreso del economista Rafael Correa, en el Ecuador ahora existen 5 poderes, a diferencia de los 3 poderes que existían cuando entró la nueva Presidencia, los cuales son: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y Poder de Transparencia y Control.

La estabilidad política que ha vivido el país en los últimos años es positiva para atraer inversionistas extranjeros, a diferencia de los años anteriores al 2006, dónde Ecuador vivía una fragilidad gubernamental histórica en la cual hubieron más 8 diferentes presidentes en algo más de 10 años.

Entorno Económico

En el entorno económico, se revisarán los factores más importantes que podrían afectar al proyecto.

Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.” (Banco Central del Ecuador, 2014).

Tabla 6. Inflación oct 2012-Sept 2014.

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %

Tomado de BCE

Gracias a la tabla 6, podemos observar que la inflación en el Ecuador no ha superado el 5% en los últimos dos años. Esto nos hace creer que existe una estabilidad económica en el país y nos demuestra que los precios están subiendo regularmente en un mínimo porcentaje, pero que no llega a afectar de gran manera al poder adquisitivo de las personas.

Al ser el proyecto enfocado en la industria de las artes, entretenimiento y recreación, es probable que, si hubiera una inesperada subida de la inflación, los recortes en los presupuestos de las personas serían a los gastos que se dan a nuestra industria por obvias razones.



Figura 11. Estructura Gastos Ecuatorianos.
Tomado de INEC, 2013.

En la figura 11, podemos observar la distribución de los gastos de las familias ecuatorianas en los diferentes sectores. Basados en nuestro proyecto, los sectores que interesan son Bienes y Servicios diversos y Recreación y Cultura. Entre ambos sectores en el 2011-2012 hubo un gasto de aproximadamente 281 millones de dólares, lo que corresponde al 14,7% de los gastos familiares. Aquí hubo un incremento del 0,5% en relación al año 2003-2004, casi 10 años atrás.

Tasa de Interés

La tasa de interés activa se refiere al porcentaje que las instituciones financieras cobran de los préstamos que se otorgan. En la tabla 7 y 8 podemos observar las distintas tasas de interés actuales en nuestro país.

Tabla 7. Tasas de Interés.

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.22	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.97	Consumo	16.30
Vivienda	10.73	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.14	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.90	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.24	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.08	Depósitos de Ahorro	1.18
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.52
Operaciones de Reporto	0.46		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.22	Plazo 121-180	5.56
Plazo 61-90	4.33	Plazo 181-360	6.27
Plazo 91-120	4.96	Plazo 361 y más	7.28

Tomado de Banco Central del Ecuador

En la tabla 8 aparecen todas las tasas de interés activas para los distintos productos económicos. Podemos ver que van desde 8,34% para productos corporativos hasta 28,24% para microcréditos minoristas.

Tabla 8. Tasas de interés activa.

FECHA	VALOR
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %

Tomado de BCE.

En la tabla 8 podemos observar la tasa de interés activa en los últimos dos años. Aquí, el porcentaje no varía mucho ya que se ha mantenido entre 7% y 8%, siendo el 8,17% la más repetida.

Esto nos deja ver que son buenos tiempos en caso de que se necesite ayuda financiera para la implementación del proyecto.

Riesgo País

Al riesgo país se lo define como “un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.” (Econlink, N/F). Es decir

se califica que tan riesgoso es invertir en un país visto por los inversionistas extranjeros.

Tabla 9. Riesgo País.

FECHA	VALOR
Septiembre-01-2014	316.00
Agosto-31-2014	316.00
Agosto-30-2014	316.00
Agosto-29-2014	316.00
Agosto-28-2014	354.00
Agosto-27-2014	393.00
Agosto-26-2014	396.00
Agosto-25-2014	397.00
Agosto-24-2014	398.00
Agosto-23-2014	398.00
Agosto-22-2014	398.00
Agosto-21-2014	400.00
Agosto-20-2014	399.00
Agosto-19-2014	406.00
Agosto-18-2014	408.00
Agosto-17-2014	409.00
Agosto-16-2014	409.00
Agosto-15-2014	409.00
Agosto-14-2014	410.00
Agosto-13-2014	410.00
Agosto-12-2014	412.00
Agosto-11-2014	413.00
Agosto-10-2014	413.00
Agosto-09-2014	413.00
Agosto-08-2014	413.00
Agosto-07-2014	415.00
Agosto-06-2014	407.00
Agosto-05-2014	416.00
Agosto-04-2014	416.00
Agosto-03-2014	417.00

Tomado de BCE

La tabla 9 nos demuestra que el Riesgo País en Ecuador en el mes de Agosto a Septiembre ha ido disminuyendo en casi 100 unidades, lo que demostraría que es más atractivo para los inversionistas.

En todo caso, nuestro país tiene el riesgo país más alto de la región desde que Rafael Correa entró al poder, por lo que Ecuador todavía no es visto como un buen lugar (ambiente) para realizar inversiones. Esto afectaría este proyecto si fuera el caso de que se necesite inversionistas extranjeros.

Entorno Social

Crecimiento Población

El crecimiento poblacional se mostrará a continuación en la tabla 10. Aquí podemos observar cómo ha variado la población entre el censo del 2001 y el último censo del 2010. Además la tabla nos enseña este crecimiento dividido en distintos grupos de edad.

Tabla 10. Estructura de la población.

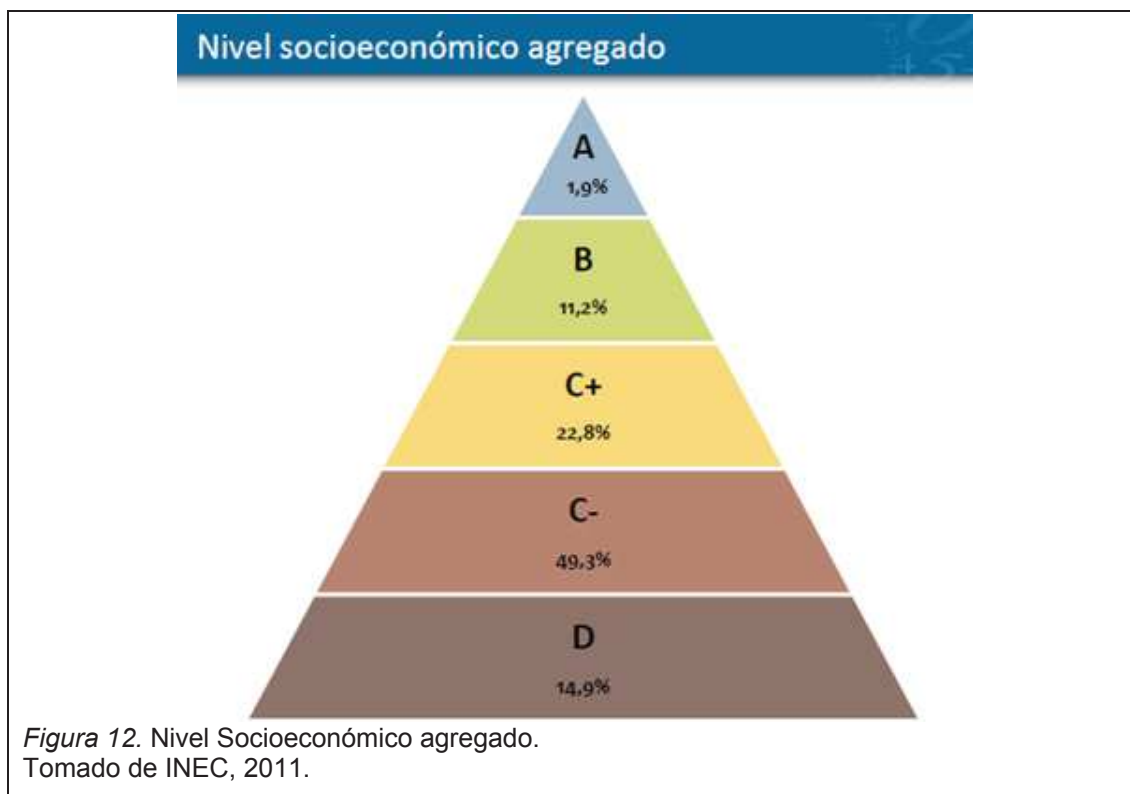
Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Tomado de INEC, 2010.

De acuerdo a la tabla 10, podemos observar que en los últimos 10 años, la población aumentó de 2'388.817 personas a 2'576.287 en la provincia de Pichincha, la cual es la del interés del proyecto. Esto nos ayuda a ver que la población sigue creciendo, algo necesario para el proyecto ya que de aquí salen los potenciales clientes.

Clases Socioeconómicas:

A continuación se analizará la división de las clases socioeconómicas en el país basados en la figura 12, la cual se enseña adelante:



Gracias a la figura 12, podemos observar que en el Ecuador existen 5 clases socioeconómicas: A, B, C+, C- y D.

Las clases socioeconómicas que interesan al proyecto son las siguientes:

- C+: 22,8%
- B: 11,2%
- A: 1,9%

Gastos del Consumidor Ecuatoriano

En la tabla 11 podemos observar la distribución de los gastos del consumidor ecuatoriano en los distintos sectores económicos.

Tabla 11. Estructura del gasto de consumo monetario.

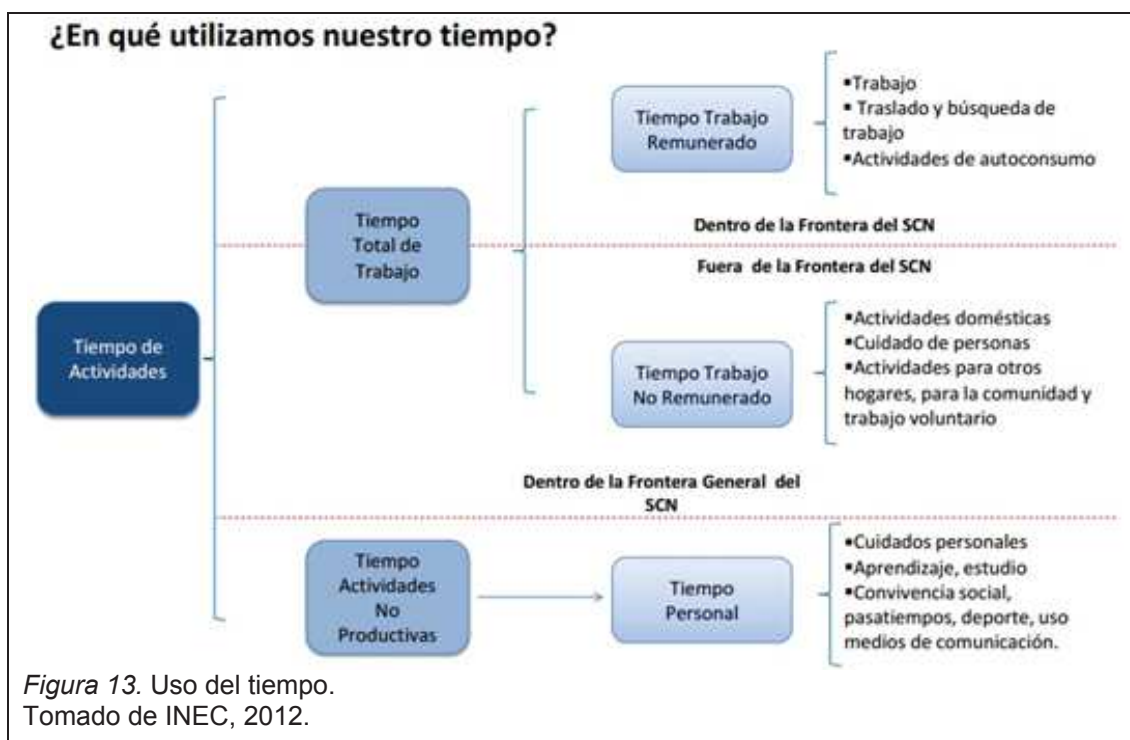
No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,0

Tomado de INEC, 2012

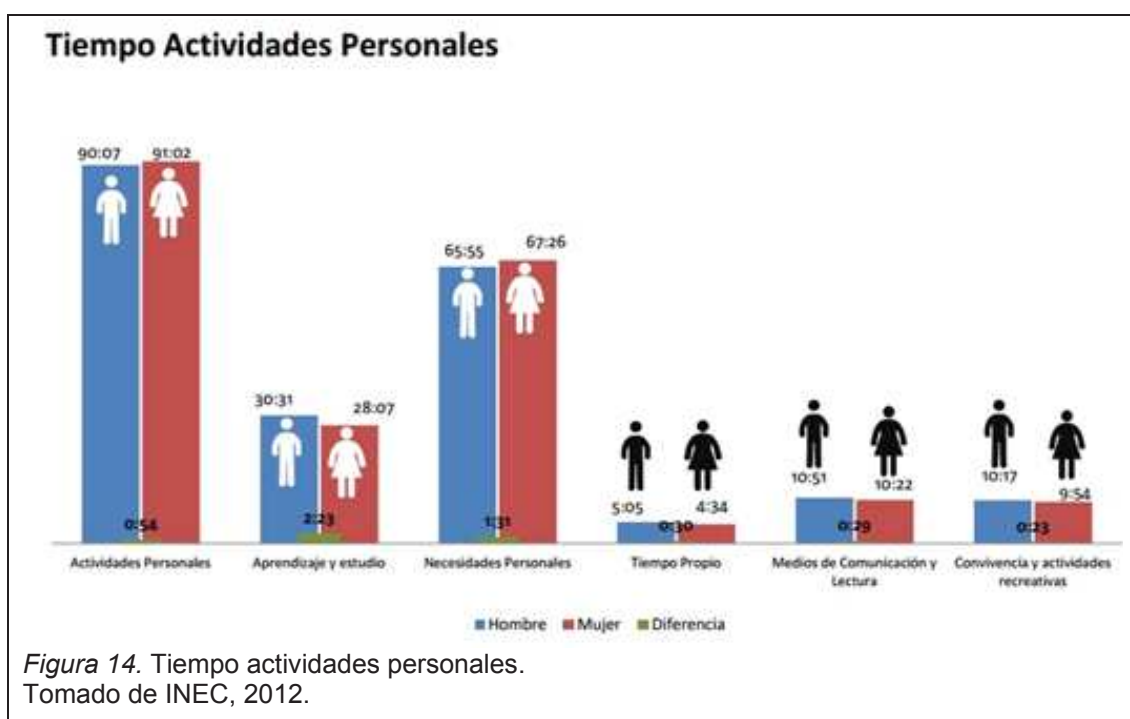
Observando la tabla 11, podemos determinar que se gastan 2'393.571,816 dólares mensuales en todo el país en las diferentes industrias. Para adentrarnos más en nuestra industria, la cual sería Recreación y Cultura, aquí existe un gasto de 109'284.975, lo que representa el 4,6% del gasto total en el país. Esto nos demuestra que existe un mercado amplio donde adentrarse y que la gente si gasta en recreación, deporte y entretenimiento, tal vez no como su gasto principal, pero lo necesariamente importante para mover más de 100 millones de dólares mensuales.

Distribución del tiempo

En esta variable se va a hablar de cómo los ecuatorianos dividen el uso de su tiempo en distintos factores. La figura 13, 14 y 15 nos enseñarán los datos más relevantes en torno a este tema.




De la figura 13, lo que cabe resaltar es que el INEC divide al tiempo en actividades de trabajo y en actividades no productivas, específicamente las llama “tiempo personal”, entre las que se encuentra la industria de este proyecto.



Ya sabemos en qué parte del análisis entra la industria de este proyecto, ahora la figura 14 nos enseña la distribución de tiempo semanal que los ecuatorianos le dan a sus actividades personales. De acuerdo a la figura anterior, podemos observar que los hombres le dedican un promedio de 90 horas semanales, mientras que las mujeres 91 horas. Además nos enseña que a las actividades recreativas, ambos sexos le dedican un promedio de casi 10 horas semanales, lo que sería más de una hora semanal a nuestra industria.

Actividades de Uso del Tiempo (Horas promedio semanal)

ACTIVIDADES				Diferencia (H - M)
Tiempo Total de Trabajo Remunerado	46:15	51:36	49:38	5:20
- Trabajo, traslado y tiempo en buscar trabajo en el mercado laboral	43:20	49:58	47:32	6:38
- Actividades de autoconsumo para el hogar	6:28	5:56	6:12	- 0:32
Tiempo Total de Trabajo no Remunerado (Tareas Domésticas)	31:49	9:09	17:53	- 22:40
- Trabajo doméstico interno del hogar	24:06	6:00	13:53	- 18:05
- Trabajo doméstico externo del hogar	4:23	3:21	3:45	- 1:01
- Cuidado a menores 12 años, personas enfermas y con discapacidad del hogar	8:56	5:20	7:17	- 3:35
- Actividades no remuneradas para otros hogares, comunidad y voluntario	5:14	4:46	5:00	- 0:28
Tiempo Total de Trabajo	77:39	59:57	66:27	17:42
Actividades no Productivas	91:02	90:07	90:27	- 0:54
- Aprendizaje y estudio	28:07	30:31	29:28	2:23
- Convivencia y actividades recreativas	9:54	10:17	10:09	0:23
- Medios de Comunicación y Lectura	10:22	10:51	10:41	0:29
- Necesidades Personales	67:26	65:55	66:29	- 1:31
- Tiempo Propio (meditación y descanso)	4:34	5:05	4:53	0:30

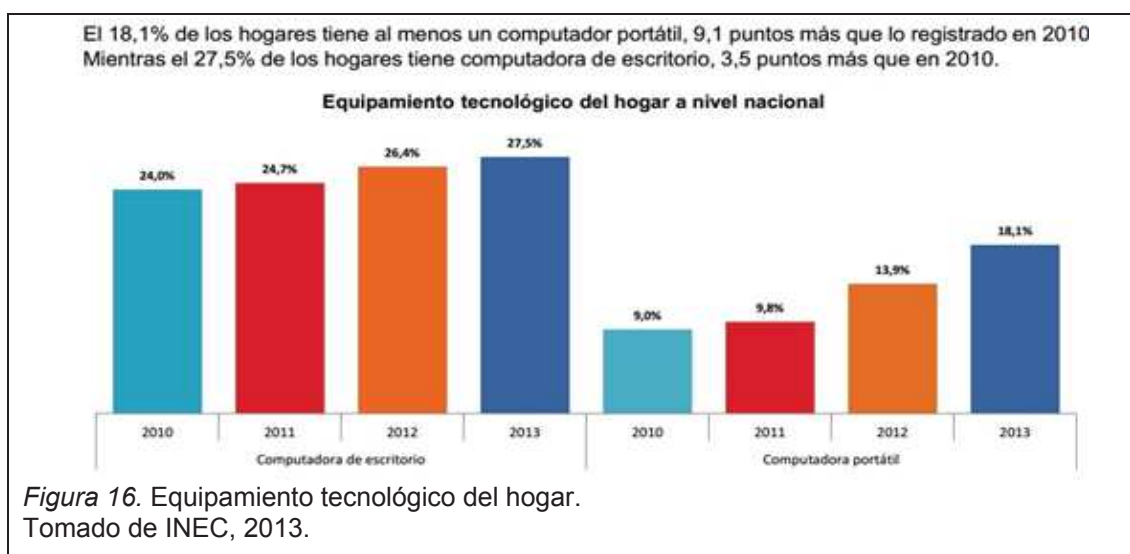
Diferencia: Promedio de horas más respecto a las mujeres.
Nota: Horas promedio a la semana.

Figura 15. Actividades de Uso del Tiempo.
Tomado de INEC, 2012.

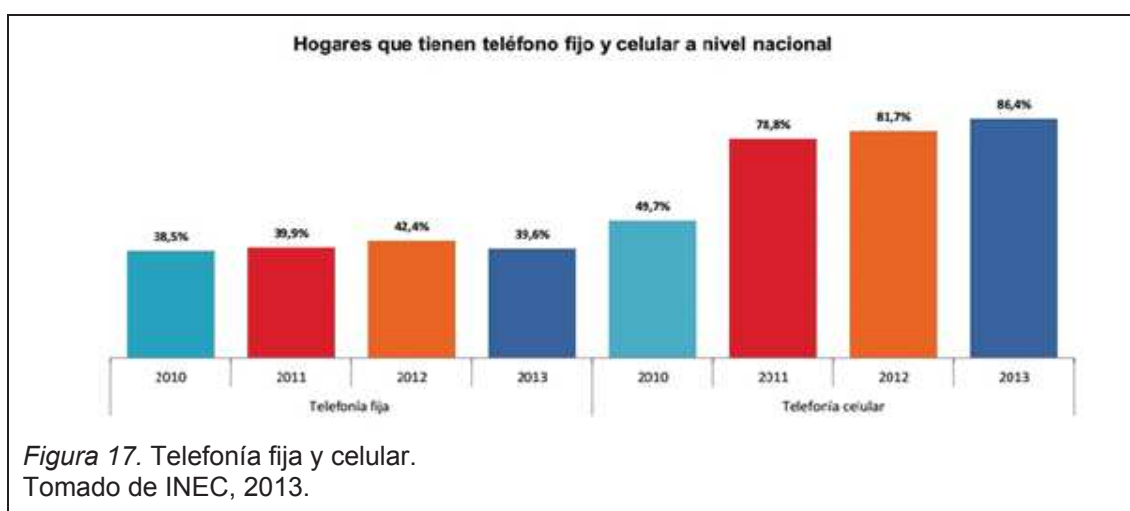
Para concluir, la figura 15 nos da un resumen del tiempo que hombres y mujeres le dan a las distintas actividades, sean trabajo remunerado, trabajo no remunerado o actividades no productivas. Lo más importante para este análisis serían las 10 horas promedio semanales que ambos sexos le dedican a las actividades de recreación, lo que demuestra que las personas si se toman su tiempo para ejercitar su cuerpo.

Tecnológico

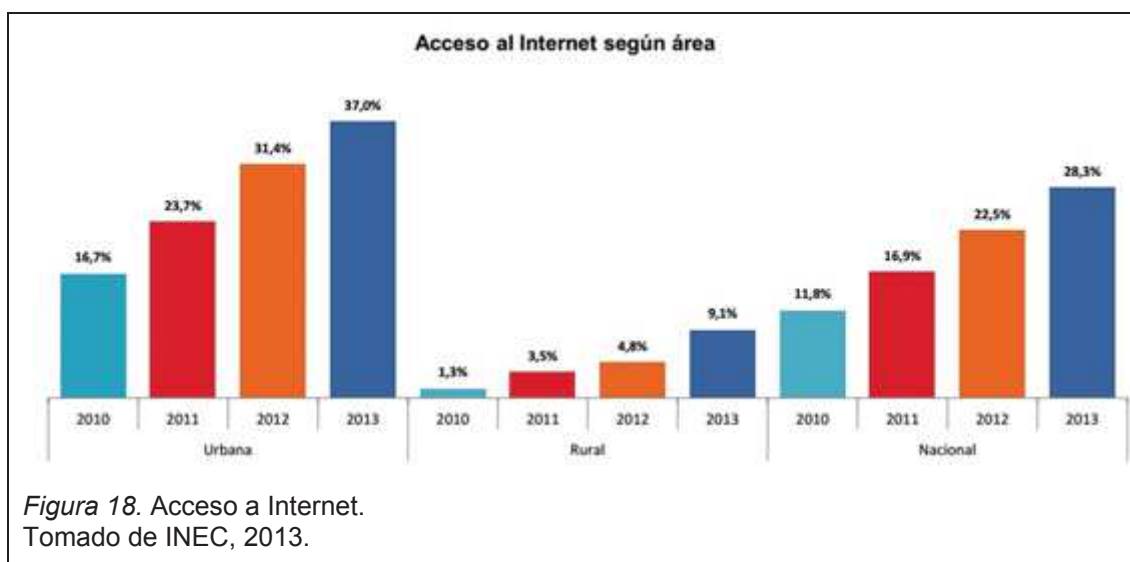
El análisis de la variable tecnológica se enfoca principalmente en la comunicación. El uso de computadores, celulares, smartphones e internet es lo más importante para el proyecto ya que todos ellos actúan de medios de comunicación. A continuación la figura 16, 17, 18 y 19 nos darán los datos más relevantes sobre el tema.



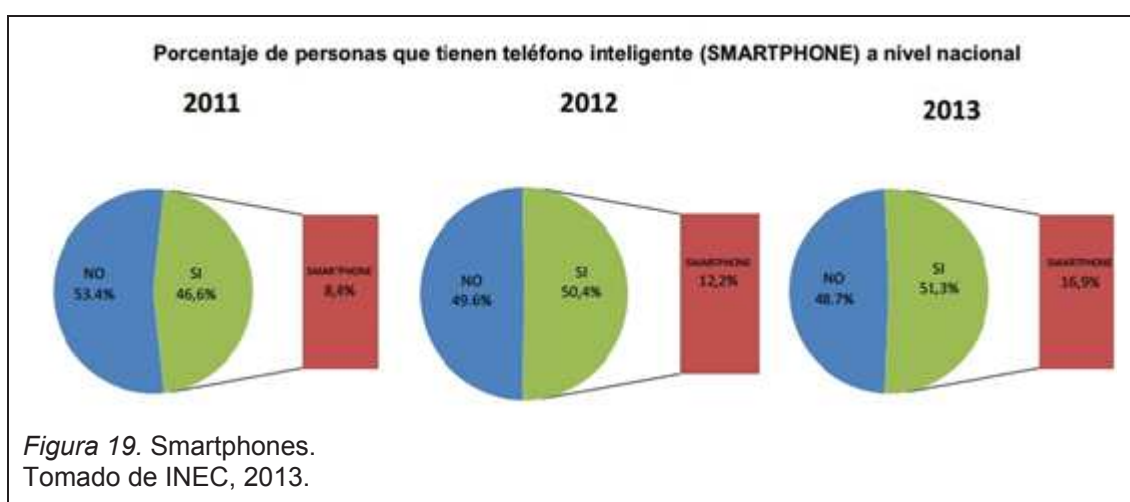
La figura 16 nos demuestra que el 27,5% de los hogares ecuatorianos cuentan con un computador de escritorio y el 18,1% de los mismos cuentan con un computador portátil o laptop.



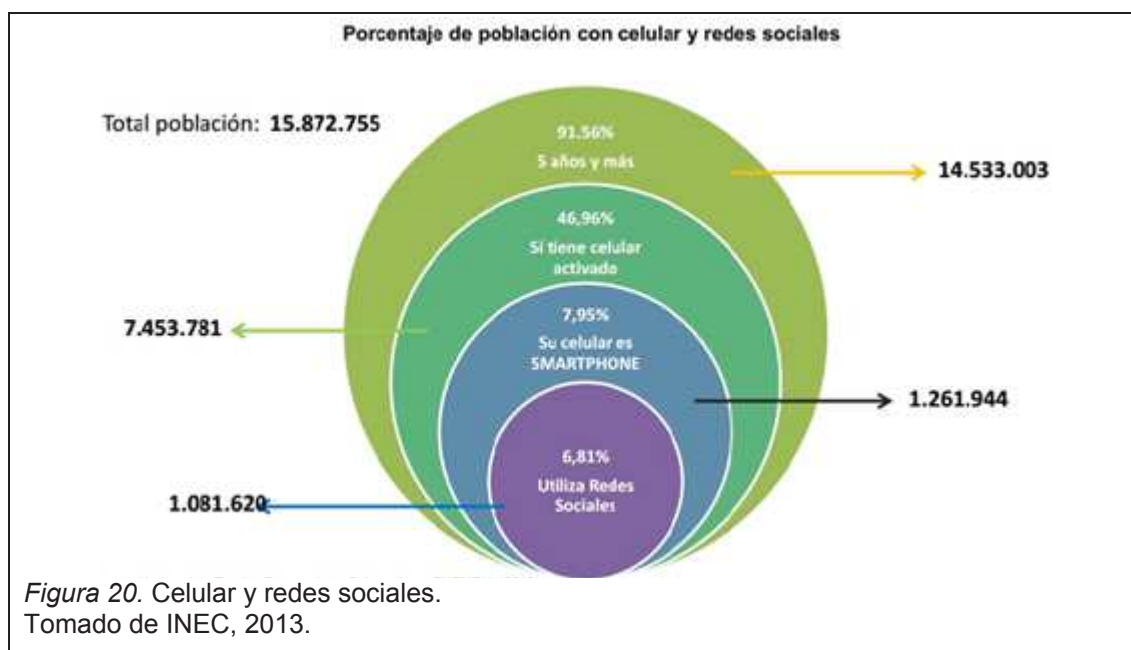
La figura 17 nos ayuda a conocer que en el 2013, el 86,4% de la población ecuatoriana tiene al menos un teléfono celular. Esto nos demuestra como la tecnología va avanzando en el país. Al punto que existe casi un 50% de diferencia con las personas que cuentan con telefonía fija.



La figura 18 nos divide claramente el acceso a internet en el país entre la zona urbana y rural, además de darnos el acceso nacional. De acuerdo a la figura nombrada, el 28,3% de los hogares ecuatorianos cuentan con acceso a internet.



De acuerdo a la figura 19, podemos observar el incremento de los teléfonos inteligentes o smartphones en los últimos años. En el 2013, del 51,3 % de personas que poseen un celular, el 16,9% ya adquirió un Smartphone, casi 4% más que el año anterior. Esto nos demuestra la tecnología sigue avanzando al punto que en los próximos años, los teléfonos inteligentes y el internet dejarán de ser la excepción y empezarán a ser la regla.



Por último, la figura 20 nos enseña un pequeño resumen de lo hablado anteriormente, incluyendo un nuevo tópico, las redes sociales. De las cuales la figura nos dice que el 6,81% de las personas que posee un Smartphone también hace uso de las redes sociales. Cabe recalcar que esta figura no está tomando en cuenta a las personas que utilizan las redes sociales sin el celular, es decir, desde una computadora fija o portátil. La información repasada de las últimas figuras es muy útil ya que nos demuestra que en el país la tecnología se está abriendo campo, la gente le está perdiendo el miedo y cada vez más personas están haciendo uso de ella. Para este proyecto en concreto es necesaria la información ya que los planes de comunicación y marketing, los cuales serán detallados más adelante, tienen su base en el internet.

Entorno Ecológico

En nuestra industria, hablando específicamente de actividades deportivas, el entorno ecológico no es de las partes más importantes ya que la gran mayoría de empresas no se ven relacionadas directamente a afectar al medio ambiente. La máxima contaminación que ofrecen sería la basura que se genera en actividades deportivas pero que siempre es recolectada y limpiada eficientemente.

En el análisis ecológico, el proyecto no se ve interferido por ningún problema ya que es totalmente amigable con el medio ambiente. Esto es una oportunidad ya que ayuda a demostrar que el proyecto es “amigo” de la naturaleza y esto se lo puede explotar en las campañas de promoción para ayudar a la diferenciación.

Entorno Legal

En cuanto al entorno legal no existe ningún tipo de ley que afecte a la industria directamente.

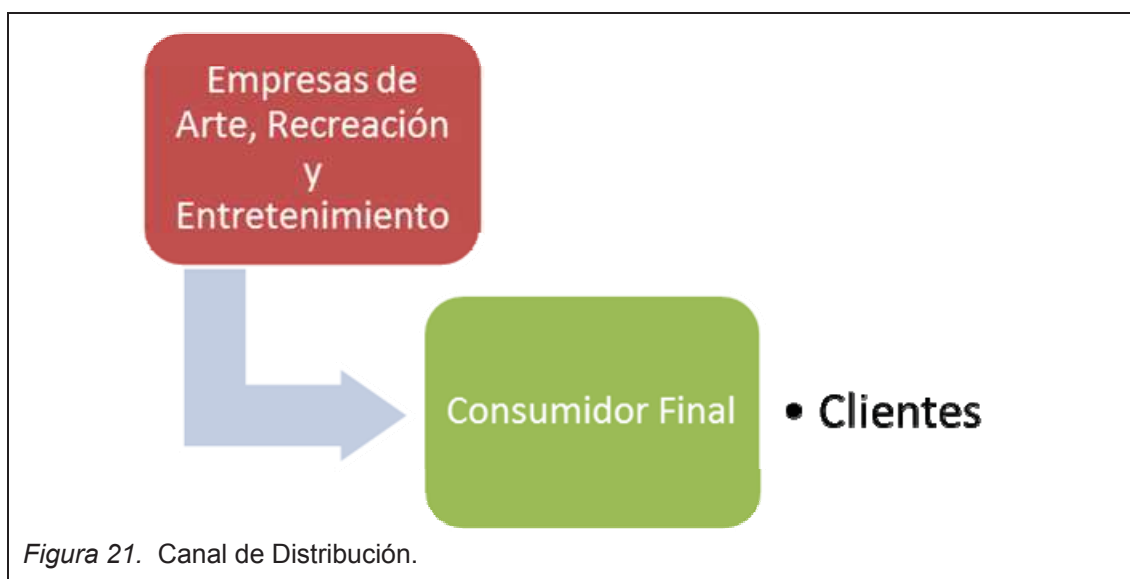
2.1.4 Canales de distribución

Los canales de distribución para esta industria existen en gran variedad por una simple razón. La industria comprende todo lo que gira alrededor del Arte, Entretenimiento y Recreación, por lo tanto existen cientos de empresas, de las cuales todas tienen negocios en diferentes sectores. Existen desde productoras, organizadoras de conciertos, museos, clubes deportivos, instalaciones deportivas, cines, teatros y muchos negocios más.

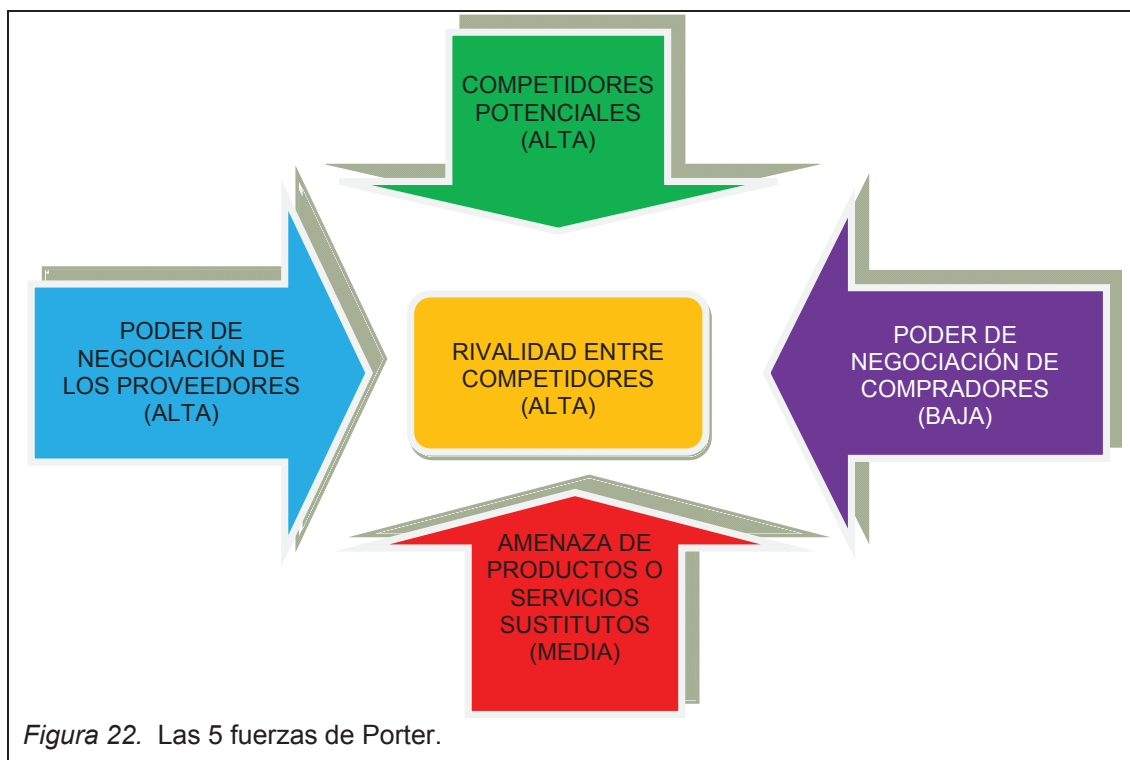
Pero la mayoría de ellos tienen algo en común, desde sus negocios casi no existen intermediarios para llegar a sus consumidores.

Es decir, los canales de distribución hacia atrás son directos/indirectos dependiendo del negocio que esté involucrado, pero así mismo, la mayoría de canales de distribución hacia adelante de estos negocios son directos ya que usualmente llegan directo al cliente, como se da en el cine, teatro, concierto, canchas deportivas y demás. Esto se da principalmente porque los negocios de esta industria son generalmente servicios a ofrecer, no tanto productos.

Esto nos lleva a concluir que en esta industria son más comunes los canales de distribución directa con el cliente. Esto determina que los costos se vean reducidos ya que no se necesita de intermediarios para poder alcanzar a los consumidores. Además esto también es beneficioso ya que permite a las empresas de esta industria a aprovechar ese dinero ahorrado en dar más calidad en otras partes de la cadena de valor.



2.1.5 Las 5 fuerzas de Porter



Amenaza de nuevos competidores:

A pesar de que es una industria en crecimiento es llamativa y con muchos adeptos. Incluye muchas disciplinas deportivas, no existen altas barreras de ingreso para nuevos competidores, prima el valor agregado que pueda ofrecer cada uno de los actuales miembros de la industria. La amenaza de nuevos competidores es alta.

Amenaza de productos sustitutos:

Debido al alto costo de los implementos para practicar deportes específicos, es necesaria una infraestructura adecuada, construida con una serie de procedimientos y tecnicismos avalados por entidades internacionales e implementos que brinden comodidad y seguridad a las personas que lo practiquen. La amenaza de servicios sustitutos es media

Poder de Negociación con los proveedores:

Ya que existen pocas empresas que vendan implementos especializados para la práctica de estos deportes. Es común que marcas deportivas busquen hacer alianzas estratégicas con empresas que brindan servicios deportivos especializados. El poder de negociación con los proveedores es alto.

Poder de Negociación con los consumidores:

Existen muy pocos lugares dentro de la ciudad para la práctica de deportes especializados. Lo que representa una ventaja para los miembros de esta parte de la industria. El poder de negociación con los consumidores es bajo

Rivalidad entre empresas competidoras:

La rivalidad es alta dentro de la industria, debido a que en la Sierra existen aproximadamente 1.001 establecimientos que se dedican a esta parte específica de la industria, la mayoría de competidores brindan un servicio similar.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

La idea de un lugar para poder practicar deportes extremos alternativos surgió inicialmente de la práctica de los mismos. Los autores de este plan de negocios han incursionado en distintos tipos de deportes extremos, que varían desde la escalada hasta el motocross. Y una vez que se entró en este medio, se encontró que hay muchos huecos por llenar en la ciudad, ni digamos en el país. Por lo que se decidió iniciar la creación de un centro de deportes extremos alternativos al cual se lo nombró “Adrenaline Rock”.

Adrenaline Rock es un proyecto de una empresa de deportes extremos alternativos. De acuerdo al diario “El Telégrafo”, deportes de este tipo, como el slackline, van creciendo alrededor del mundo, y en nuestro país, cada día vemos más deportistas practicándolos. Son deportes novedosos, que atraen mucho y son fáciles de llevar a cabo. Aquí encontramos una gran oportunidad. En nuestro país, a pesar de que ya se ejercen estos deportes, todavía no existen suficientes lugares para practicarlos. Esto nos deja una necesidad no atendida ya que existen lugares para escalar (2 en los valles), pero no para la práctica de otros deportes, abriéndonos un campo de trabajo no explotado todavía.

Como se dijo anteriormente, Adrenaline Rock sería una empresa de deportes extremos alternativos que contaría con sus propias instalaciones, cuya ubicación sería en el norte de la ciudad de Quito, implementada en el terreno de “La Bombonerita”. Este lugar se definió después de sopesar varias opciones, y es, por lejos, la que marcaría una gran diferenciación para el proyecto por la perfecta ubicación que tiene.

Adrenaline Rock sería el único lugar para practicar deportes de este estilo en el norte de Quito. Además, cabe recalcar que el proyecto sería el primer lugar dónde la práctica de más deportes es factible ya que los lugares actuales de la competencia cuentan con 1 sólo deporte, la escalada. Esto le da un valor agregado y una ventaja competitiva a Adrenaline Rock.

El proyecto inicialmente consta de 3 “productos” o deportes que se podrán practicar, los cuales son la escalada, el slackline y el parkour. Aparte de la práctica de los deportes, también se ofrecerá clases particulares para los consumidores que deseen aprender desde cero. Además se empezará a crear torneos para este tipo de deportes, algo que no se ha dado en el país, y que es lo que falta para la masificación de los mismos.

En el país, la escalada ha ido multiplicando sus adeptos y la necesidad de lugares artificiales para la práctica del mismo es cada vez mayor. Esto se debe a que existe una gran cantidad de lugares naturales para escalar en el país, pero para poder llegar allá, se debe practicar y mejorar en lugares artificiales como el que presenta este proyecto. Dentro de la ciudad de Quito existe una sola instalación para la práctica del mismo que corresponde a la Concentración Deportiva de Pichincha, y en las afueras de la ciudad (valle de Cumbayá) dos lugares más.

En cuanto a la cuerda floja, de acuerdo a los distribuidores de la marca Absolute Slacklines en el país, hoy en día el slackline se ha convertido en un deporte nuevo y dinámico que incluye muchas variaciones de trucos, cintas, materiales, propósitos, estilos. El slackline es actualmente un deporte muy popular, no sólo en la costa oeste de los Estados Unidos, sino también en Europa, América Latina, Australia y en todo el mundo.

Y sobre el parkour, tercer producto de Adrenaline Rock, este deporte llegó hace pocos años al país, pero ha ido incrementando sus participantes y ya cuenta con grupos de práctica en las ciudades de Guayaquil y Quito, de los cuales cabe recalcar que no están muy bien organizados y están recién introduciéndose al mercado.

Como conclusión, la propuesta de negocio de Adrenaline Rock se basa en los nuevos deportes extremos o alternativos que están ganando terreno en el país. Aprovechar esa atracción hacia este tipo de deportes y dar la posibilidad a los deportistas de tener unas instalaciones de calidad donde puedan practicar su deporte, sea la escalada, slackline, o parkour, además de una vez ya popularizados, organizar eventos sobre los mismos deportes, algo que todavía no se da en el país. Una vez elegido el lugar, darnos a conocer mediante las redes sociales y el b2b para ir ganando mercado para poder impulsar la práctica de estos deportes nuevos en el país y posicionar a Adrenaline Rock en el mercado.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

- Tipo: Compañía de Responsabilidad Limitada
- Razón Social: Adrenaline Rock
- Representante Legal: Juan Pablo Ribadeneira
- Socios: Juan Pablo Ribadeneira, Carlos Luis Merchán, Nicolás Granja (La Bombonerita)
- Objeto Social: Prestación de instalaciones para la práctica de deportes extremos alternativos.

El centro de deportes extremos alternativos “Adrenaline Rock” será constituido y registrado como “COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA” en la ciudad de Quito.

La empresa va a estar conformada por 3 socios, los socios serán los autores del plan de negocios, Juan Pablo Ribadeneira y Carlos Luis Merchán, además de un tercer socio, Nicolás Granja, gerente de La Bombonerita. Cada uno de ellos responderán a toda y cada una de las obligaciones sociales que se contrae al crear dicha empresa hasta el monto de sus aportes individuales como socios.

El capital de la compañía estará formado por cada una de las aportaciones de los socios y no será inferior al monto que está fijado en la Superintendencia de Compañías, además de que estará dividido en participaciones expresadas a la Superintendencia de Compañías. Las participaciones que comprenderán como aportes de capital de dicha compañía serán iguales, acumulativas é indivisibles, además de no admitir la cláusula de los intereses.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Adrenaline Rock es un centro de deportes extremos alternativos enfocado hacia el deportista extremo y sus necesidades. Contamos con instalaciones, personal y equipo de primer nivel, ofreciendo un servicio de alta calidad donde la seguridad de nuestros clientes es lo fundamental.

2.2.3.2 Visión

Ser la empresa líder de los deportes extremos alternativos en el Ecuador para el año 2019 manteniendo siempre la satisfacción de nuestros clientes.

2.2.3.3 Objetivos

Corto Plazo:

- Realizar una eficiente investigación de mercado que permita conocer los deseos y necesidades de nuestros consumidores hasta Diciembre de 2014.
- Analizar el macroentorno con las matrices necesarias para conocer la industria que en la que el proyecto se manejará en los próximos 3 meses.
- Brindar siempre un servicio personalizado y de calidad mediante un buen uso del CRM.
- Ser una empresa responsable con el medio ambiente durante los años de funcionamiento aplicando técnicas de reciclaje en las instalaciones.
- Alcanzar al 20% de nuestro mercado objetivo mediante el plan de marketing durante el primer año de funcionamiento.

- Creación de un cuadro de méritos para el equipo gerencial, el cual se aplicable desde Marzo del 2016.
- Obtener al menos 100 personas para la membresía mensual para el primer año de funcionamiento mediante la utilización de redes sociales.
- Llegar al punto de equilibrio al final del primer año de trabajo gracias a un buen manejo financiero y aplicación del plan de marketing.

Mediano Plazo:

- Alcanzar un ingreso de 150.000\$ por renta hasta enero del 2017 mediante una buena promoción del proyecto.
- Contar con un plan de logística y operaciones que incluya a todos los integrantes de la empresa para mediados del 2016.
- Incrementar los consumidores en un 10% para el segundo año de funcionamiento mediante tácticas de ventas y promociones.
- Generar un 10% más de afiliaciones mensuales para el segundo año realizando B2C en las principales instituciones educativas.
- Manejar una buena comunicación externa e interna de la empresa para poder anticipar los posibles problemas.
- Lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante el enfoque en áreas específicas que la competencia no haya desarrollado.

Largo Plazo:

- Diversificar los productos ofrecidos hasta abarcar los principales deportes extremos alternativos para los próximos 5 años.

- Alcanzar un ingreso de 220.000\$ por renta hasta enero del 2019.
- Expandir filiales de “Adrenaline Rock” a las principales ciudades del país.
- Ser los organizadores de los campeonatos nacionales de deportes extremos alternativos más reconocidos para el año 2020 gracias a la experiencia adquirida en años anteriores.

2.3 EL PRODUCTO Ó SERVICIOS

2.3.1 El Servicio

El principal servicio de Adrenaline Rock será el alquiler de espacio para la práctica de la escalada deportiva, parkour y slackline. Ubicado en la ciudad de Quito, en dentro de las instalaciones que tiene “La Bombonerita”, en un lugar estratégico de la ciudad, de fácil acceso, con parqueaderos y muy cerca de la Universidad de las Américas y de la estación Ecovía.

Se diseñará un muro de escalada con todas las especificaciones técnicas, siguiendo normativas internacionales de construcción, con paneles especiales y presas movibles, lo que facilitará modificar la ruta de entrenamiento de los deportistas y que estos puedan entrenarse de la mejor manera. Se utilizarán los mejores implementos con lo que respecta a cuerdas, cascos, gatos y arneses. Con lo que respecta a la escalada deportiva brindaremos el servicio de alquiler en las disciplinas de Boulder y distancia.

Para que la gente haga parkour, construiremos paredes de concreto, con circuitos de enteramiento en espacios reducidos, paredes no muy altas para velar por la seguridad de los deportistas y espacios cómodos para fomentar la habilidad que se necesita en este deporte y educar físicamente a las personas que quieren practicarlo, contará con un área de calentamiento previo, para después pasar al circuito de agilidad.

Con lo que respecta a la práctica del Slackline se colocarán varios postes en los que se templarán los diferentes Slacklines, dependiendo de la altura y el nivel de aprendizaje que tenga el deportista, utilizaremos implementos de seguridad como colchonetas, cascos y arneses para que nuestros clientes se sientan seguros al momento de practicarlo. Las variedades de Slackline que vamos a ofertar incluyen: rodeo, trickline, estática y highline.

La atención será personalizada, dentro de la instalación deportiva siempre habrá un instructor que guíe a los deportistas en cada una de las disciplinas ofertadas, que corrija la técnica a ejecutarse por los consumidores y de esta forma evitar lesiones y fatigas musculares.

Es un sitio dirigido para hombres, mujeres, niños y niñas residentes en la ciudad de Quito, que buscan un deporte alternativo que genera nuevas emociones y sentimientos en quienes los práctica. Estarán siempre guiados por instructores capacitados en: entrenamiento inicial, intermedio y avanzado, así como en primeros auxilios y manejo de situaciones de riesgo. Lo que es muy importante dentro de unas instalaciones que brinda este servicio.

Contará con espacios auxiliares que darán mayor comodidad al usuario como son: parqueaderos, áreas de descanso y puntos de hidratación.

Se realizaran competencias cada cierto tiempo de cada una de las disciplinas que ofrece el establecimiento, para de esta forma fomentar la competitividad, motivar a los deportistas y medir el entrenamiento realizado por los instructores.

El alquiler de los espacios se lo realizará por horas, es decir que cada hora o fracción tiene un costo pre establecido, pero los clientes podrán adquirir una membresía mensual de horas ilimitadas por el pago de una cierta cantidad de dinero. El lugar abrirá de lunes a sábado en horarios extendidos para facilitar la concurrencia de los clientes.

2.4 ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.4.1 Estrategias de Ingreso al mercado

Adrenaline Rock busca ingresar mediante una estrategia de diferenciación y enfoque. Buscar factores diferenciadores que atraigan al cliente y genere fidelidad por parte del consumidor final.

La estrategia de enfoque va dirigida a segmentar el mercado al que vamos a atacar, reflejando una identidad corporativa joven y un lugar para el ejercitarse hecho para jóvenes.

2.4.1.1 Planes de Expansión

La empresa Adrenaline Rock empezará en la ciudad de Quito para después continuar expandiendo sus actividades en otras ciudades de la Sierra ecuatoriana donde la necesidad de un establecimiento de deportes alternativos aún no esté atendida.

2.4.1.2 Incrementar la cartera de servicios

Decidimos implementar el Parkour y el Slackline dentro de nuestra cartera de servicios debido a que son deportes que no los oferta la competencia, y como estos deportes existen muchos más, los cuales después de un análisis podrían formar parte de nuestro negocio y podríamos impulsarlos de manera en que lleguen a ser rentables para la compañía. Es el caso del Longboard, Rockboard, tela acrobática, entre otros.

2.4.2 Estrategias de Crecimiento

Se utilizará una estrategia de penetración de mercado, alianzas estratégicas y publicidad y promoción. Con la finalidad de incrementar las ventas del establecimiento.

2.4.2.1 Estrategia de Penetración

Al ser una empresa nueva en el mercado lo recomendable es, entrar con precios más bajos que la competencia. Para que los clientes acudan y prueben las instalaciones y puedan hacer una comparación precio-beneficio entre la empresa ya existente en el mercado o la que está ingresando.

2.4.2.2 Alianzas Estratégicas

Crear una alianza estratégicas con proveedores y marcas que ya estén en el mercado de la escalada deportiva, decorar el local con publicidad e imágenes ligadas a estas marcas para crear la sensación de calidad, experiencia y generar un ambiente especializado en la escalada deportiva.

Permitir a nuestros socios estratégicos que hagan activaciones dentro del local con productos nuevos o puedan hacer competencias deportivas con el nombre de su marca.

2.4.2.3 Publicidad y Promoción

Publicitarnos a través de redes sociales, pagando en Facebook para entrar en la barra de promocionales, manejo de Twitter, adquirir una base de datos de nuestro mercado objetivo, crear una campaña de mailing informando nuestra ubicación, descuentos por apertura y facilidades de pago para membresías. Además, una parte esencial de la publicidad y promoción es el equipo de ventas que se contratará, el cual se moverá entre los centros educativos de la ciudad, tanto colegios como universidades, además de contactar con empresas interesadas.

2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 12. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Primera instalación deportiva con slackline en el país</p> <p>F2. Práctica de varios deportes</p> <p>F3. Diferentes niveles y estilos en cada deporte (escalada: Boulder, distancia / slackline: rodeo, trickline, estática, highline)</p> <p>F4. Buena ubicación</p> <p>F5. Amigable del medio ambiente</p> <p>F6. Promoción digital</p> <p>F7. Varias formas de práctica: diaria, mensual (membresía)</p> <p>F8. Atención especializada</p>	<p>D1. Alta dependencia de los proveedores.</p> <p>D2. Inversión inicial alta.</p> <p>D3. No contar con un lugar propio.</p> <p>D4. Empresa nueva en el mercado y sin experiencia.</p>

FACTORES INTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Crecimiento de la escalada y el slackline en el país.</p> <p>O2. Campeonatos de slackline.</p> <p>O3. Mercado emergente de deportistas "extremos".</p> <p>O4. Expansión hacia otras ciudades.</p> <p>O5. Motivación gubernamental hacia el deporte.</p> <p>O6. Amplio conocimiento de los beneficios de hacer deporte.</p>	<p>A1. Apertura de nuevas instalaciones deportivas.</p> <p>A2. Existen competencia en la escalada (el Muro, vértigo, Monodedo)</p> <p>A3. Existen varios productos sustitutos (bungee jumping, canopying).</p> <p>A4. Tasa de interés alto para obtener crédito bancario y así poder ejecutar este tipo de negocios.</p> <p>A5. 30% de arancel al equipo deportivo que debemos importar.</p>

Tabla 13. Cruce de estrategias.

	FORTALEZAS ESTRATEGIAS FO	DEBILIDADES ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES	<p>1) Publicitar el negocio, su ubicación y cartera de servicios por redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram. Aprovechando el crecimiento de la escalada y el Slackline en el país (F6;F8;O1)</p> <p>2) Publicidad fija (valla publicitaria) en la Av de los Rosales. Calle del acceso principal a las instalaciones, debido a que es muy transitada y permitirá al cliente una identificación directa con el establecimiento. (O4; F4;)</p> <p>3) Utilizar nuestra diferenciación en servicios y atención personalizada para fidelizar a los clientes.(F1;F7;O6)</p> <p>Crear campeonatos de Slackline y Parkour para promocionar el deporte y que sus exponentes puedan mostrar sus habilidades. (O2; O3; F1; F3; F8)</p>	<p>1) Constantes estrategias de promoción en redes sociales para captar la atención de los clientes potenciales y visiten las instalaciones.(D4; O5; O6)</p> <p>2) Visitar oficinas y establecimientos educativos publicitando el negocio y así crear un vínculo comercial con las instituciones. (D2; D4; O5; O2)</p> <p>3) Implementar una isla comercial dentro del establecimiento para que los proveedores de los artículos deportivos puedan vender sus productos. (O4; O6; D2; D1)</p> <p>4) A futuro integrar nuevos servicios que incluyan más deportes en la rama de deportes extremos que se pueden practicar dentro de una instalación deportiva. (O5; O1; D4)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	<p>1) Buscar mayor participación de mercado mediante estrategias de publicidad: vallas y redes sociales. (F4; F5; A1)</p> <p>2) Aumentar las ventas utilizando estrategias de fijación de precios basada en el costo (Kotler, 1980.) (F6; F7; A5)</p> <p>3) Utilizar para la construcción del muro de escalada materiales responsables con el medio ambiente. Maderas cosechadas bajo una gestión forestal responsable. (F5; A5)</p> <p>4) Establecer estrategias comerciales con marcas especializadas, para una sensación de calidad para el cliente y recibir descuentos o canje por parte de las marcas. (A5; F8; F2)</p>	<p>1) Realizar campañas de comunicación dirigidas a los clientes potenciales, con alto impacto y lenguaje directo para atraer su atención. (D2; A4)</p> <p>2) Promociones y descuentos en diferentes épocas del año: vacaciones, navidad, feriados. Para incrementar la afluencia del público durante esos días. (D4; D1; A2; A3)</p> <p>3) Manejo de membrecías con precios especiales para los clientes frecuentes. (D2; D4)</p> <p>4) Interacción constante con los clientes mediante encuestas online para medir la efectividad de nuestras estrategias. A cambio de descuentos y regalos.(A3;D4)</p>

2.5.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS				
1	Primera instalación deportiva con slackline en el país	0.07	1	0.07
2	Práctica de varios deportes	0.09	3	0.18
3	Diferentes niveles y estilos en cada deporte (escalada: Boulder, distancia / slackline: rodeo, trickline, estática, highline)	0.09	3	0.18
4	Buena ubicación	0.08	2	0.18
5	Amigable del medio ambiente	0.07	3	0.21
6	Promoción digital	0.09	3	0.18
7	Varias formas de práctica: diaria, mensual (membrecía)	0.08	2	0.16
8	Atención especializada	0.09	1	0.9
DEBILIDADES				
9	Alta dependencia de los proveedores	0.08	3	0.24
10	Inversión inicial alta.	0.09	1	0.9
11	No contar con un lugar propio.	0.08	3	0.24
12	Empresa nueva en el mercado y sin experiencia	0.08	2	0.16
TOTAL		1		3.6

Los porcentajes menores a 2,5 son internamente débiles mientras que los porcentajes superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte. (David, 2008, p. 158)

2.5.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores externos

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES				
1	<i>Crecimiento de la escalada y el slackline en el país.</i>	0.10	3	0.30
2	<i>Campeonatos de slackline</i>	0.09	4	0.36
3	<i>Mercado emergente de deportistas “extremos”.</i>	0.09	3	0.27
4	<i>Expansión hacia otras ciudades.</i>	0.08	4	0.32
5	<i>Motivación gubernamental hacia el deporte.</i>	0.09	2	0.12
6	<i>Amplio conocimiento de los beneficios de hacer deporte.</i>	0.09	1	0.9
AMENAZAS				
7	<i>Apertura de nuevas instalaciones deportivas</i>	0.8	4	0.24
8	<i>Existen competencia en la escalada (el Muro, vértigo, Monodedo)</i>	0.9	2	0.18
9	<i>Existen varios productos sustitutos (bungee jumping, canopying).</i>	0.8	3	0.24
10	<i>Tasa de interés alto para obtener crédito bancario y así poder ejecutar este tipo de negocios.</i>	0.9	1	0.9
11	<i>30% de arancel al equipo deportivo que debemos importar</i>	0.10	3	0.30
TOTAL		1		4.13

Una puntuación ponderada de 4,0 indica que la empresa responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en la industria (David, 2008, p. 110)

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados es una parte esencial en un plan de negocios ya que permite analizar el mercado y sus consumidores para poder determinar que la oportunidad de negocio es factible. Iván Thompson, basado en conceptos de grandes marketers la define como “es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.” (Thompson, 2007).

3.1 PROBLEMA DE ADMINISTRACIÓN

Existen pocos lugares que oferten este servicio dentro de la ciudad y presenta alta demanda. Esta razón se basa principalmente en determinar que si existe un mercado no atendido. Es decir, se quiere confirmar la existencia de un deseo de los consumidores de tener un lugar para poder practicar estos “deportes extremos alternativos”, ya que no hay un lugar para ello en el norte de Quito, y los que hay en los valles ya están copados.

3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Determinar el nivel de factibilidad de implementar un centro de deportes extremos alternativos. En éste análisis se responderá a inquietudes como el nivel de aceptación del cliente hacia el servicio, la sensibilidad de precio de los consumidores y sus preferencias, así como los pros y contras de la competencia, lo cual ayudará a comprender de mejor manera la toma de decisiones del consumidor.

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Objetivo general de la investigación

Identificar las necesidades y deseos de los consumidores potenciales que ayuden en la toma de decisiones del plan de negocios mediante fuentes de información cualitativas y cuantitativas.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la cuota de mercado específica para el proyecto.
- Determinar las prioridades de los consumidores para la toma de decisiones como: precio, servicio al cliente, ubicación, limpieza, formas de llegar, etc, con respecto a servicios similares, y así poder establecer las características necesarias para el servicio ofrecido.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la competencia.

3.4 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

La necesidad de información de este proyecto es para poder conocer más sobre el grupo objetivo al que está dirigido, así como las características más importantes del servicio que se está ofreciendo.

3.4.1 Objetivos, preguntas e hipótesis

Tabla 16. Objetivos, preguntas e hipótesis

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
¿Práctica deporte de manera habitual?	Las personas realizan deporte de manera habitual	Conocer si los encuestados realizan deporte habitualmente
¿Con qué frecuencia práctica deporte entre semana?	Los encuestados practican deporte de 1 a 4 veces por semana	Conocer cuántas veces a la semana realizan deporte los encuestados
¿Cuál de los siguientes deportes práctica usted?	El deporte más practicado es el fútbol.	Saber qué deportes son los más practicados en la ciudad.
¿Ha practicado la escalada deportiva alguna vez?	Más del 50% de los encuestados ha practicado la escalada deportiva	Conocer si los encuestados han practicado la escalada deportiva
¿Ha practicado el slackline o cuerda floja? Si no lo ha hecho, desearía hacerlo?	50% de los encuestados la ha practicado, y un 30% desearía intentarlo	Conocer si los encuestados conocen y han practicado este deporte
¿Qué lugares conoce para la práctica de la escalada deportiva?	Existen 3 lugares que ofrecen servicios similares	Identificar la competencia directa y sus precios
¿Qué mejoraría de los lugares para la práctica de la escalada deportiva?	Existe disconformidad con los lugares ya establecidos.	Identificar en qué se está fallando para poder mejorar
¿Estaría interesado en practicar este tipo de deportes en un lugar nuevo ubicado en el Norte de Quito?	Si estarían interesados en la práctica deportiva en un lugar nuevo en el Norte de Quito	Conocer el porcentaje de gente interesada en un lugar para la práctica deportiva en el Norte de Quito
¿Qué precio pagaría por el uso de un centro deportivo?	El precio promedio de la competencia varía entre 4 y 6\$	Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar.
¿Cuál de las siguientes prefiere como medio de contacto?	Las redes sociales son muy importantes a la hora de llegar al cliente	Identificar por qué medios prefiere la gente ser contactada
¿Qué productos considera sustitutos para este proyecto?	El cine, teatro y conciertos son los productos sustitutos	Conocer que piensa el experto, deportista y consumidores de los productos sustitutos
¿Qué marcas son especializadas en este tipo de deportes?	Existen varias marcas importantes como Gibbon y Black Diamond	Identificar marcas que conozcan de la industria
¿Usualmente practica estos deportes individualmente o acompañado?	Estos deportes se practican individualmente pero la gente prefiere ir acompañada	Saber que prefieren los consumidores al asistir al centro deportivo

3.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

3.5.1 Segmentación Geográfica

Este plan de negocios busca segmentar el mercado geográficamente de la siguiente manera. Zona Norte de la ciudad de Quito que incluye los sectores: Eugenio Espejo, La Delicia, Calderón) y el valle de Tumbaco que incluye el sector de Tumbaco y Cumbayá.

3.5.2 Segmentación Demográfica

Género: Masculino y Femenino

Edad: 20 a 40 años / *10-19 años

Nivel Socioeconómico: medio y alto

*Hombres y mujeres desde los 10-19 años de clase socioeconómica media y alta son el segundo segmento, pero al ser menores de edad, cabe recalcar que ellos no toman la decisión de compra ya que todavía son dependientes de la cabeza del hogar por lo que no aparecerán en la parte cuantificable de la segmentación.

3.5.3 Segmentación Psicográfica

Personas que gusten de la práctica deportiva, específicamente de los deportes extremos alternativos y que practiquen deporte al menos una vez a la semana.

3.6 TAMAÑO DEL MERCADO Y TENDENCIAS

Los datos usados a continuación fueron tomados de:

1. INEC: - Censo de Población y Vivienda 2010
 - Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011

2. Secretaría de Territorio, hábitat y vivienda: - Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito.

3.6.1 Mercado Potencial

Mercado Potencial: El mercado potencial de este plan de negocios se basa en hombres y mujeres que vivan en el norte de ciudad de Quito y el valle de Cumbayá y Tumbaco.

Hombres y mujeres en el norte de Quito y valle de Cumbayá y Tumbaco: 973.824 personas

Mercado Disponible: El mercado disponible para este plan de negocios son los hombres y mujeres de 20-40 años de edad. Las personas de 20 a 40 años de edad representan el 34% de la población.

Hombres y mujeres de 20-40 años: 331.100 personas (34%)

Mercado Objetivo: El mercado objetivo de este plan de negocios son hombres y mujeres que viven en el Norte de la ciudad de Quito, Cumbayá y Tumbaco de 20 a 40 años de edad de clase socioeconómica media y alta. En el Ecuador las clases nombradas anteriormente representan el 35,9% de la población. Esta suma se la realiza sumando las 3 clases que le interesan al proyecto: A (1,9%), B (11,2%) y C+ (22,8%)

Hombres y mujeres de 20-40 años de clase socioeconómica media y alta: 115.885 personas (35,9%)

El mercado objetivo de Adrenaline Rock cuenta con 115.885 personas, las cuales pertenecen a la clase socioeconómica media y alta de la zona norte de ciudad de Quito, Cumbayá y sus alrededores.

3.7 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

La necesidad y fuentes de información se divide en: clientes, proveedores, competencia y sustitutos que pueda tener la empresa.

Tabla 17. Información

FACTORES	NECESIDADES	FUENTES		METODOLOGÍA
		PRIMARIA	SECUNDARIA	
CLIENTES	Gustos y preferencias	EXPERTO CLIENTE		ENTREVISTA FOCUS GROUP
	Nivel de satisfacción de los clientes	CLIENTE		ENTREVISTA FOCUS GROUP
	Frecuencia en la práctica de deportes extremos	EXPERTO CLIENTE		ENTREVISTA ENCUESTA FOCUS GROUP
	Necesidades y deseos.	CLIENTE		ENTREVISTA FOCUS GROUP
	Gasto mensual en actividades deportivas,	EXPERTO CLIENTE		ENCUESTA FOCUS GROUP
	Importancia del deporte a nivel fisiológico.	EXPERTO CLIENTE		ENTREVISTA FOCUS GROUP
	Capacidad de pago	CLIENTE		ENTREVISTA ENCUESTA
	Características geográficas y demográficas.	EXPERTO	INEC	ENTREVISTA WEB
PROVEEDORES	Principales proveedores	EXPERTO		ENTREVISTA
	Precios, calidad, tiempos.	EXPERTO		ENTREVISTA
COMPETENCIA	Características geográficas y demográficas	EXPERTO	INEC	ENTREVISTA WEB
COMPETENCIA	Competencia directa de Adrenaline Rock	EXPERTO CLIENTE		ENTREVISTA FOCUS GROUP
SUSTITUTOS	Identificar cuáles son los productos sustitutos del negocio	EXPERTO		ENTREVISTA

3.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene como finalidad recolectar información relevante para cumplir los objetivos planteados anteriormente. Se utilizará investigación cualitativa exploratoria y cuantitativa concluyente.

Investigación cualitativa exploratoria: Es la mejor opción para la parte preliminar de la investigación. Nos permitirá recolectar datos no existentes, analizar cómo funciona el mercado gracias a la intervención de personas que ya tienen sus negocios en el tema de la escalada deportiva, analizar al cliente, sus necesidades, comentarios y sugerencias de mejora de los servicios ya existentes en el mercado y por último, al cliente potencial y cuáles son sus requerimientos.

Investigación cuantitativa concluyente: Nos permitirá identificar a nuestro mercado objetivo, marcando el camino al cual vamos a direccionar el negocio y los puntos de enfoque que van a ser determinantes para la implantación del mismo. Nos ayuda a segmentar de mejor forma a nuestros dos tipos de clientes: principiantes y avanzados.

- **Investigación Descriptiva:** Nos permite describir características de los grupos pertinentes al proyecto, así como ayudar a percibir las características de los servicios de la industria.
- **Investigación Transversal:** Sólo se utilizará un grupo de muestra para obtener los datos requeridos.
- **Investigación Transversal Simple:** Se extrae una muestra de encuestados de la población meta, para así obtener información de solamente de la población elegida.

La investigación de mercados de este proyecto se basa en los dos tipos de investigación nombrados anteriormente; la investigación cualitativa, dónde se

utilizará los métodos de Grupo de Enfoque y Entrevistas a Expertos, con personas seleccionadas del medio de los deportes extremos alternativos. Y la investigación cuantitativa, donde el método elegido son las encuestas a una muestra de la población elegida.

3.9 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EXPLORATORIA

3.9.1 Entrevista con los expertos

Para la entrevista a los expertos seleccionamos a tres personas que se encuentran formando parte de empresas destinadas a la práctica de deportes extremos, administración de empresas y Marketing. Uno de ellos es dueño de la empresa “EL MURO” que funciona en Cumbayá y brinda un servicio similar al que se busca implementar con Adrenaline Rock.

Datos de los expertos:

Los dos expertos son las personas que manejan “El Muro” la entrevista se la hizo de forma simultánea a ambos dentro de las instalaciones del negocio. Tuvimos gran acogida por parte de ellos y pudimos recolectar información determinante para esta investigación. (Ver anexo 1

Conclusión entrevista a los expertos:

- David Alarcón nos supo comunicar que su principal motivación para ponerse un negocio enfocado al alquiler de un espacio para la práctica de la escalada deportiva, fue dedicarse a tiempo completo a lo que le apasiona que es la escalada deportiva y darle la oportunidad a muchas personas de incursionar en este deporte.
- La principal dificultad que tuvieron al momento de implementar el negocio, fue la ubicación. Buscar un lugar estratégico dentro del valle de Cumbayá

(lugar de residencia de ambos entrevistados) y todo el proceso de construcción de las instalaciones, nos comentaron que en ciertas ocasiones ellos formaron parte de la mano de obra de la construcción.

- Concluyeron que si es un negocio rentable, ya que cada vez más gente se interesa por este deporte y lo practican con mayor frecuencia.
- Nos dicen que el principal limitante es que el mercado de la escalada en el Ecuador esta empezado a crecer, es algo que casi no existía antes y toma tiempo el que se haga cada vez más popular. Algo con lo que luchan todos los días es justamente romperle la idea a la gente de que la escalada es un deporte peligroso, si bien es cierto tiene su riesgo pero ese factor sabiendo usar bien el equipo y teniendo en cuenta las seguridades que siempre se deben tener es completamente seguro.
- La parte de su negocio que mejorarían sería el cambio de rutas con mayor frecuencia de la que se lo hace.
- Nos supieron manifestar las fortalezas con relación a la competencia de su negocio, es que en “El Muro”, la gente disfruta de un ambiente tranquilo, relajado, fuera de la ciudad. También que cuentan con personal capacitado y apto para cualquier actividad que se relacione con escalada, manejo de cuerdas y seguridades.
- Vanessa nos dijo que en cinco años ve el negocio con mucha mayor afluencia de personas a practicar el deporte y un nivel de escalada mucho mayor.
- Mantienen una excelente relación con mis proveedores, especialmente con Monodedo quienes son amigos desde que David empezó a escalar hace aproximadamente 8 años.

- Son cuatro empleados fijos y en caso de eventos se contrata personal de acuerdo a la cantidad que se requiera.
- Nos dicen que las campañas publicitarias han sido relativamente buenas. Con relación al presupuesto destinado a las mismas.

Medios:

- Facebook
 - Flyers/Afiches
 - Anuncios en revistas
- Con respecto al tipo de clientes que visitan el negocio nos supieron manifestar que la escalada es un deporte que lo practican un amplio segmento de personas, pensarían que principalmente va desde un segmento de población de clase media a alta.

Entrevista a los deportistas:

Se buscó para la entrevista a personas vinculadas al mundo de la escalada deportiva que tengan mucha experiencia en el tema. Personas que en la actualidad practican este deporte en forma no amateur y estén muy bien informadas sobre las necesidades dentro de este mercado. (Ver anexo 1)

Conclusiones entrevistadas al deportista:

- Felipe al ser un deportista profesional practica mínimo tres veces por semana dentro de una instalación deportiva cerrada, y considera que para mantener un buen estado físico una persona que este empezando en la escalada debe practicar mínimo dos veces.
- Nos dice que en Ecuador no se toma en serio la seguridad de escaladores novatos o sin experiencia. Que no hay mucho espacio para practicar este tipo de deportes, y en los que hay el piso es de concreto y

podiera ser mucho más segura ya que existen varios métodos como colchonetas, caucho, alfombras, etc.

- Normalmente se entrena sólo, a menos que se esté preparando para una competición en parejas. Considera que es importante entrenarse en conjunto para conocer mejor a su compañero.
- Comento con nosotros que está acostumbrado a pagar entre 3 y 4 dólares con multas o membresías. Estos precios siguen siendo muy baratos comparados con USA. Donde escalar una sola vez cuesta entre 15 y 20 dólares.
- Nos dice que si tuviera que cambiar algo de los locales que ha visitado en Ecuador, mejoraría el piso, los exámenes de admisión de seguridad, la diversidad y cambio de las vías, el área de entrenamiento y pondría más barras, pesas, hangboards, anillos, máquinas abdominales.
- Felipe cada vez que asiste a entrenarse en un muro de escalada demora de 3 a 5 horas para completar su entrenamiento.
- Prefieren entrenarse en horas de la tarde /noche, entre 17:00 y 19: hasta más o menos las 22:00. Depende del día y de la intensidad del entrenamiento.

3.9.2 Focus Group

Para la realización del FOCUS GROUP se invitaron a empresarios que trabajan dentro del mercado deportivo, deportistas amateur y profesionales con experiencia en temas relacionados con la escalada deportiva, actuales clientes de la competencia. Un total de once personas fueron participes de este grupo focal que se lo realizó en la casa de Juan Pablo Ribadeneira uno de los autores de este trabajo de titulación. (Ver anexo 1)

Conclusiones grupo focal:

- Todos los participantes gustaban de los deportes y practican alguna actividad física por lo menos una vez por semana.
- Todos los participantes estaban familiarizados con la escalada deportiva y la habían practicado por lo menos una vez.
- La mayoría concluyó que están acostumbrados a frecuentar lugares de escalada deportiva con amigos.
- Les interesó la ubicación del proyecto, principalmente por la cercanía que este tiene de la Universidad de las Américas y el lugar de trabajo de algunos de ellos.
- En su mayoría conocían las otras tres instalaciones que brindan el servicio de alquiler de espacios para la escalada deportiva. Salvo tres personas que no conocían la existencia de "Monodedo".
- Los participantes expusieron su criterio personal sobre el servicio de cada uno de los tres locales existentes en el mercado y se concluyó que "Vértigo" es el que brinda un mejor servicio, en el trato y la instrucción.
- Aproximadamente la mitad de los participantes es cliente frecuente de al menos una de estas instalaciones deportivas.
- Lo que más les llamo la atención a los participantes sobre el proyecto "Adrenaline Rock" fue la incursión en nuevos deportes, especialmente en el "Slackline" deporte al que todos los participantes mostraron interés en practicar.

- Todos concuerdan que uno de los puntos importantes es el precio. Se entendió que buscaban un precio acorde a un estudiante universitario de clase media.
- En su mayoría concluyeron que la mejor forma de publicitar este tipo de negocios son las redes sociales, debido al alto tráfico de personas jóvenes que intercambian ideas, momentos y hasta recomendaciones por este medio.
- Santiago Altamirano sugirió la implementación d un nuevo deporte como es el longboard, y nos explicó de que se trata.
- Se mostraron muy interesados en las clases personales, horarios de atención flexibles y la ubicación de las instalaciones.
- Un criterio en común fue la importancia de la seguridad para practicar estos deportes, tres de los participantes habían experimentado algún tipo de accidente practicando escalada deportiva dentro de instalaciones cerradas.
- El diseño de la instalación es factor importante para práctica de esta disciplina, principalmente la ubicación móvil de las presas, para variar los circuitos del muro de escalada.
- José Farah se vio muy interesado en la modalidad competencia y nos comentó que tiene muchos amigos que practican escalada deportiva a nivel profesional y son miembros de grupos y clubes organizados.
- Todos hablaron sobre el crecimiento de los deportes extremos que se practican en la ciudad y sus alrededores, así como el incremento de tiendas deportivas que proveen los implementos adecuados para escalar.

- Algunos de ellos que aún son estudiantes en la Universidad de las Américas, se vieron atraídos por la idea de implementar este centro deportivo a muy pocas cuadras de las instalaciones de la Universidad (Sede Granados y Queri)

3.9.3 Información Cuantitativa

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. (Naresh K. Malhotra, José Francisco Javier Dávila Martínez, Magda Elizabeth Treviño Rosales, 2004)

3.9.4 Técnicas para la obtención de datos cuantitativos

- Investigación Descriptiva: Nos permite describir características de los grupos pertinentes al proyecto, así como ayudar a percibir las características de los servicios de la industria.
- Investigación Transversal: Sólo se utilizará un grupo de muestra para obtener los datos requeridos.
- Investigación Transversal Simple: Se extrae una muestra de encuestados de la población meta, para así obtener información de solamente de la población elegida.

3.9.5 Procedimiento de medición de escalamiento

La encuesta a realizarse cuenta con 18 preguntas. De estas 18 preguntas, 15 preguntas son cerradas y 3 preguntas son abiertas. De las preguntas cerradas, 7 preguntas usaron un escalamiento simple, con dos opciones. El restante de preguntas cerradas (8), se utilizó un escalamiento de comparación pareada, donde se daba más de 2 opciones para que el encuestado pueda elegir.

Las preguntas van de lo más general a lo específico, mediante avanza la encuesta.

3.9.6 Diseño del cuestionario

Desde el inicio, el cuestionario va de lo general a lo específico a medida que avanza la encuesta. El cuestionario se lo pensó para realizar en lugares de interés del proyecto, basándonos en el mercado objetivo buscado. Por ésta razón, se realizaron encuestas en los centros deportivos de escalada deportiva actuales, como son “El Muro”, “Vértigo” y “el Monodedo”, por una parte. Y por otra parte, se realizaron las encuestas en universidades de la ciudad de Quito, como son la UDLA, Universidad Católica y Universidad San Francisco. El target de selección de los encuestados era aleatorio simple, eligiendo de la población. La única condición era que se encuentre entre los 20 y 40 años de edad.

En el Anexo 6 se encuentra la encuesta realizada.

3.9.7 Proceso de Muestreo y Tamaño de la Muestra

Para obtener la muestra de la población elegida, se usó dos técnicas:

- **Muestreo No Probabilístico:** Esta técnica no brinda a todos los individuos las mismas oportunidades para ser parte de la muestra. En el caso de este proyecto, la condición para ser elegidos era encontrarse entre los 20 y 40 años de edad.
- **Muestreo por conveniencia:** Esta técnica es probablemente la más común. Gracias a ella, las personas que forman a ser parte de la muestra son elegidas por decisión de quién realiza la encuesta, y en este caso, la elección a conveniencia se daba por parte de los encuestadores ya que ellos eligieron los lugares dónde se realizarían las encuestas, así como la edad de los mismos.

Para calcular el número de personas que deben ser incluidas en la muestra se usó la siguiente fórmula usada por Galindo:

$$\frac{n = N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e^2}{4}\right) + (p * q)}$$

Ecuación 1

$$\frac{n = 115885 * 0,5 * 0,5}{(115885 - 1) \left(\frac{0,05^2}{4}\right) + (0,5 * 0,5)}$$

n: tamaño de la muestra

N: universo de personas: 115885 personas

P: probabilidad de éxito: 50%

Q: probabilidad de fracaso: 50%

E: margen de error aceptado: 5%

$$n = 399$$

De acuerdo al cálculo de la muestra, la misma deberá ser de 399 encuestas.

3.9.8 Encuesta

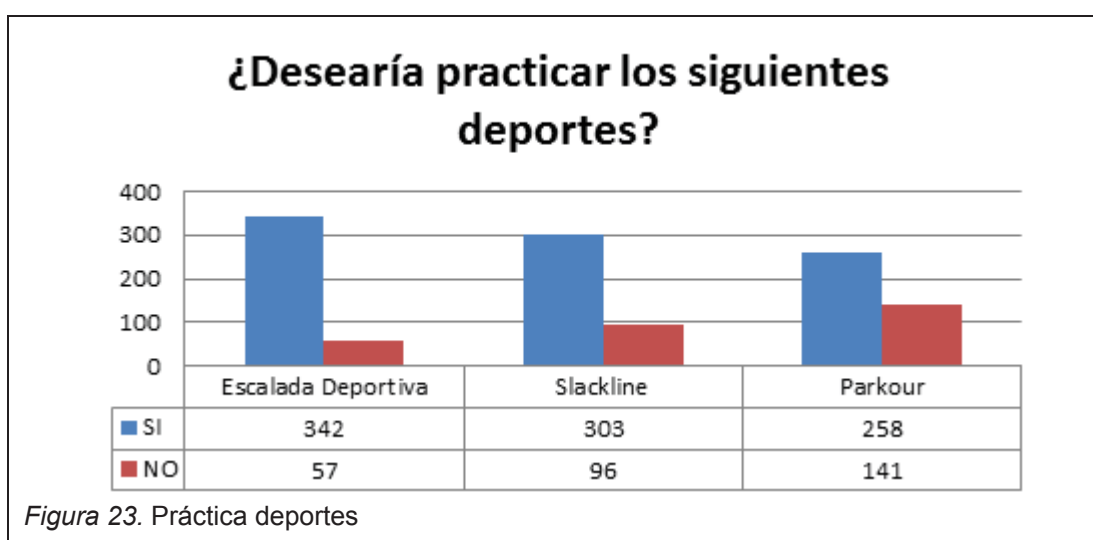
La siguiente encuesta es parte de la investigación de mercados del plan de tesis para la implementación de un centro de deportes extremos alternativos. El lugar contará con 3 deportes: la escalada deportiva, el slackline o cuerda floja y el parkour. Las preguntas a continuación nos ayudarán a conocer sobre la oportunidad de negocio y las características de los consumidores.

3.9.8.1 Análisis de Datos

Para el análisis de datos se eligieron las preguntas más representativas de la encuesta, elegidas por los autores de este plan de negocios. Para revisar el análisis de datos de todas las preguntas, puede revisarlo en el Anexo 7.

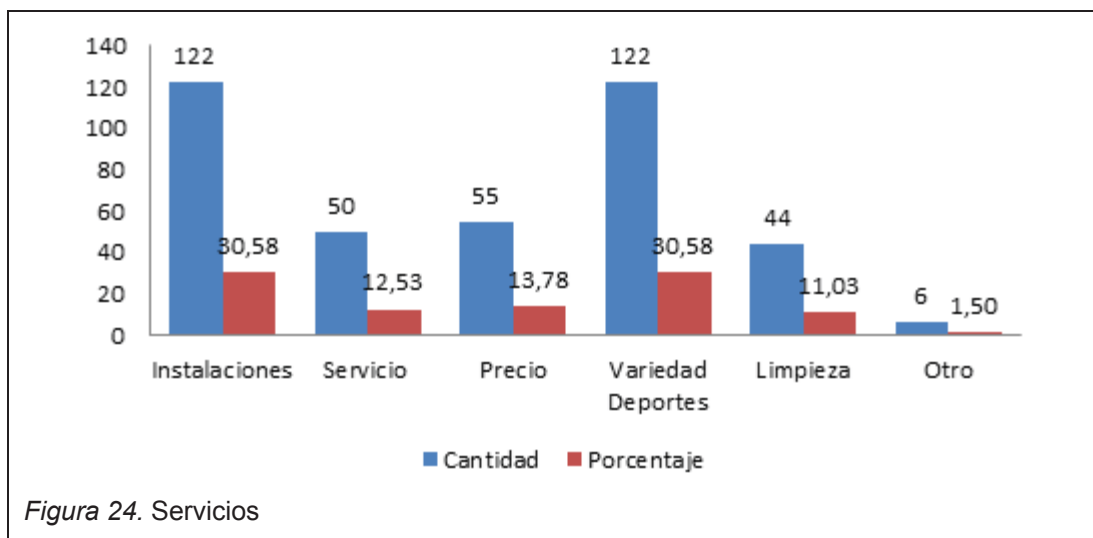
5. En caso de haber respondido NO en la pregunta 4, ¿Desearía intentar la práctica de los siguientes deportes?

*En caso de haber respondido todo NO anteriormente, pase a la pregunta 9



De acuerdo a la encuesta realizada, la gran mayoría si desea practicar los deportes ofrecidos. En los 3 deportes nombrados, existe una diferencia muy grande entre la gente que sí desea intentar la práctica de los deportes con los que no desean.

8. ¿Qué servicio mejoraría en los lugares nombrados en la pregunta 6?



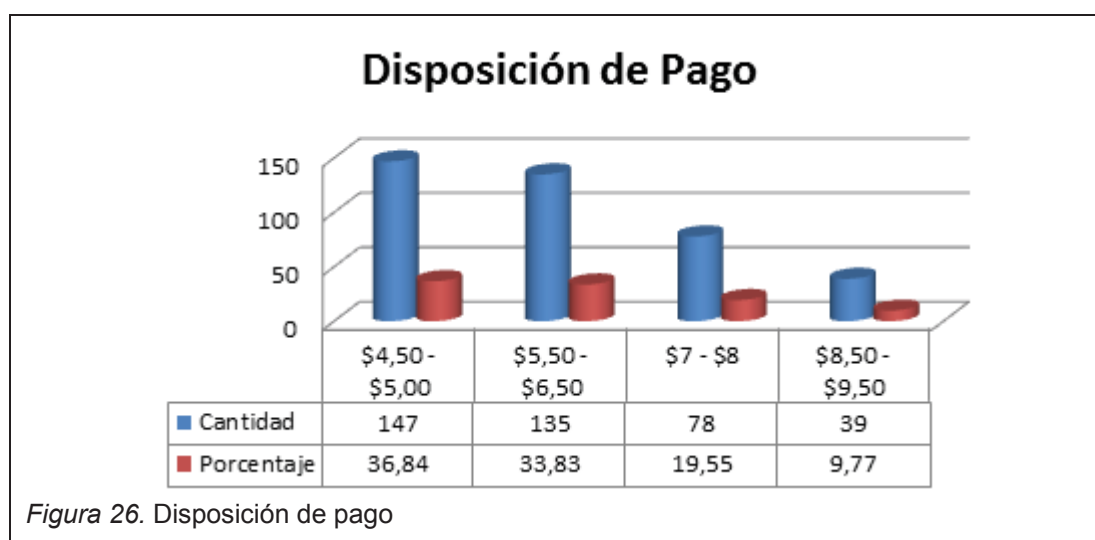
De acuerdo a la encuesta realizada, hay dos campos que sobresalen en esta pregunta de mejora de servicio, ambos con el 30,58% de las respuestas, y son: la mejora de instalaciones y el incremento de la variedad de deportes a practicar.

9. ¿Estaría interesado en practicar los deportes (escalada deportiva, slackline y parkour) en un lugar recién inaugurado, que posee diseños modernos y que cuenta con todas especificaciones necesarias de seguridad?



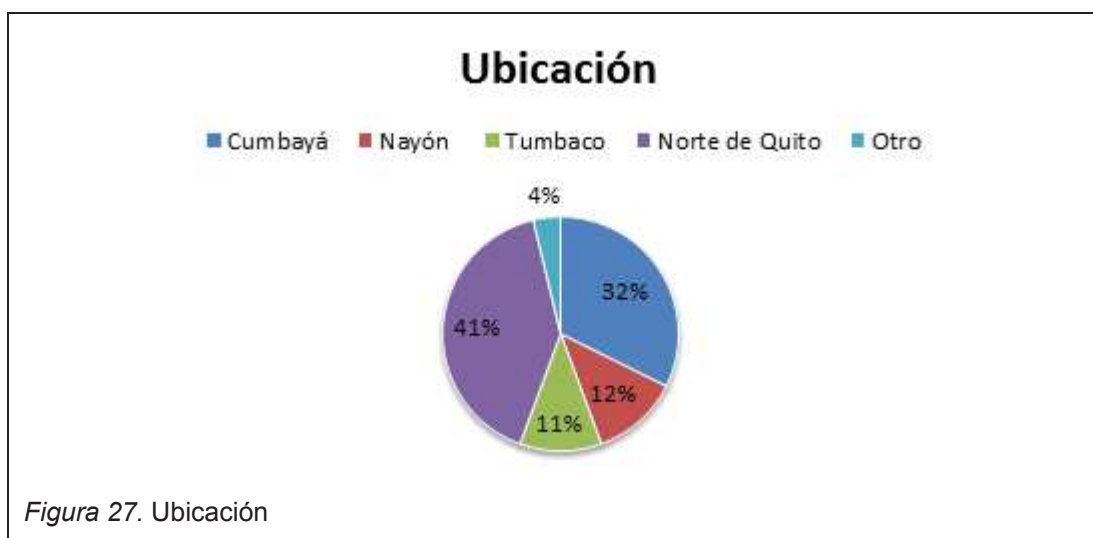
Basados en la encuesta, la gran mayoría, con un 83% de aceptación si estaría dispuesto a practicar los deportes elegidos en un lugar recién inaugurado, con diseños modernos y que cuente con todas especificaciones necesarias de seguridad.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso diario de las instalaciones mencionadas en la pregunta anterior?



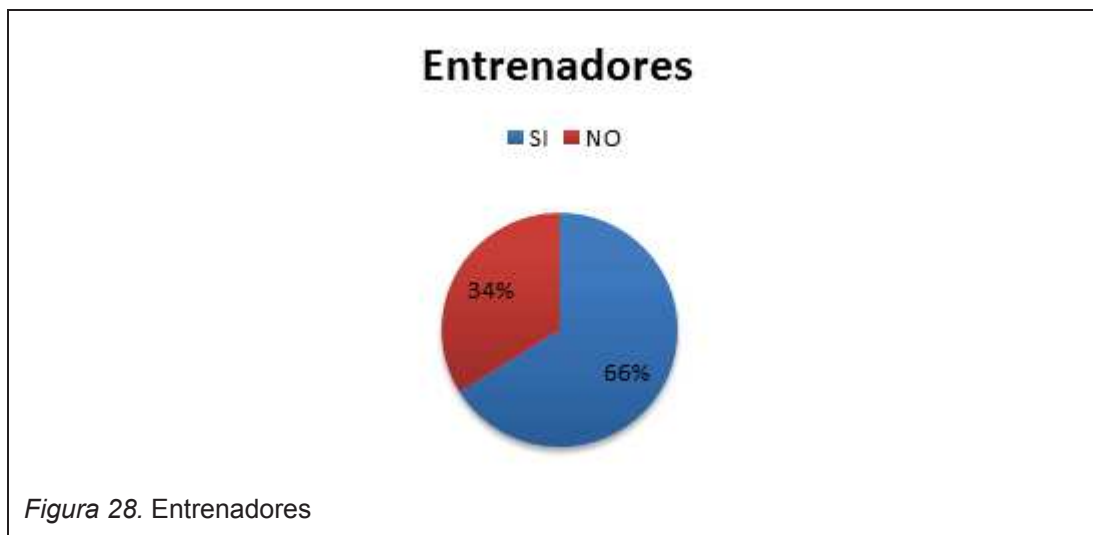
De acuerdo a la encuesta realizada, hay dos opciones que se llevan la gran mayoría de respuestas: la primera con un 36,84% nos dice que la gente estaría dispuesta a pagar entre 4,50 y 5 dólares americanos. Y la segunda con 33,83% que estarían dispuestos a pagar entre 5,50 y 6,50 dólares americanos. Esto nos demuestra que la gran mayoría, llegando al 70% podría aceptar pagar entre 4,50 y 6,50 dólares americanos.

11. ¿Dónde preferiría la ubicación para el nuevo centro de deportes extremos alternativos?



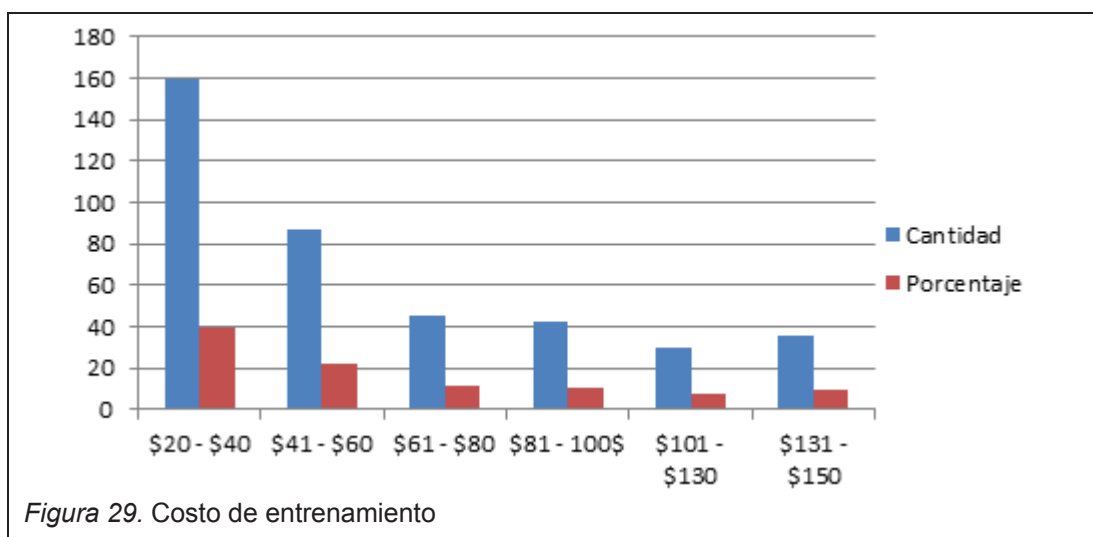
El lugar más elegido por las respuestas de la encuesta es el Norte de Quito con un 41% de los resultados. En segundo lugar, con el 32% de las respuestas es el valle de Cumbayá, ubicación donde ya existen dos centros deportivos más. Aquí podemos ver claramente que el Norte de Quito es un lugar estratégico para la ubicación del centro de deportes extremos alternativos ya que no existen otros lugares similares en varios kilómetros a la redonda, a diferencia de lo que ocurre en Cumbayá.

13. ¿Estaría interesado en contar con la ayuda de entrenadores especializados en los distintos deportes por un costo adicional?



De acuerdo a la encuesta realizada, la gran mayoría, con un 66% de las respuestas obtenidas optó por pagar un costo adicional para poder contar con la ayuda de entrenadores especializados.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de entrenamiento?



De acuerdo a la encuesta realizada, la mayoría con un 39,85% eligió la primera opción de \$20 a \$40 por las clases mensuales de las diferentes

disciplinas. En segundo lugar, con un 21,8% las personas que podrían pagar de \$41 a \$60 mensuales.

3.9.8.2 Conclusiones Encuestas

Luego de realizadas las encuestas, se pueden sacar las siguientes conclusiones de los resultados:

- La gran mayoría sí practica deporte en la ciudad de Quito, y más del 42% de los encuestados lo practican de una a tres veces por semana.
- Los deportes más practicados son el fútbol y el running, pero los deportes alternativos no se quedan atrás siendo el tercero más practicado.
- La gran mayoría ha practicado dos de los tres “deportes extremos alternativos” (escalada, slackline), y los que no, están interesados en practicarlos, dónde también se incluye al parkour.
- Existe conocimiento de los lugares dónde se practica la escalada deportiva, siendo El Muro, el más conocido para los encuestados.
- El costo por asistir a estos lugares con mayor porcentaje fue de cinco dólares, pero la misma cantidad no conocía el precio que les fue cobrado.
- Lo que los encuestados más mejorarían de estos lugares para la práctica deportiva son las instalaciones e incrementar la variedad de deportes ofrecidos.
- La anterior conclusión nos demuestra que las instalaciones existentes no satisfacen los deseos de los consumidores, así como la oferta de deportes.

- La gran mayoría de los encuestados está interesada en la práctica deportiva en un lugar nuevo con instalaciones modernas, deporte innovador y ubicado estratégicamente.
- Los encuestados están dispuestos a pagar entre 4,50\$ y 6,50\$ por los servicios diarios de la nueva instalación.
- El norte de Quito fue el lugar elegido por los encuestados para la ubicación perfecta del centro de deportes extremos alternativos.
- Los campeonatos no tuvieron tanta aceptación, ya que un 57,9% de los encuestados prefirieron no participar en torneos.
- A diferencia del servicio de entrenamiento que si tuvo mucha aceptación con más del 65% de personas dispuestas a tomar cursos de aprendizaje.
- El costo por el servicio de entrenamiento que están dispuestos a pagar los consumidores es entre veinte y cuarenta dólares.
- Los servicios adicionales que más aceptación tuvieron entre los encuestados para el lugar innovador son el bar deportivo y las duchas.
- El deporte que más aceptación tuvo para ser implementado en el proyecto fue el Yoga con 41% de los encuestados. En segundo lugar, se pelean el longboard y el crossfit con el 20% cada uno.
- Hay disposición del mercado para la idea del plan de tesis.
- La gente está interesada en un lugar para practicar este tipo de deportes ya que los existentes no satisfacen los deseos de los consumidores.

3.9.9 Nivel de Aceptación del Servicio

- Mercado Disponible: El mercado disponible de este plan de negocios es de 331.100 hombres y mujeres entre los 20 y 40 años de edad.
- Mercado Objetivo: El mercado objetivo es de 115.885 hombres y mujeres entre los 20 y 40 años de edad de clase socioeconómica media y alta.
- Nivel de Aceptación Real: El nivel de aceptación real, de acuerdo a la investigación cuantitativa es del 83% de los encuestados.
- Mercado Potencial: El mercado potencial para este plan de negocios es de 96.185 (mercado objetivo x aceptación real) hombres y mujeres entre 20 y 40 años de edad de clase socioeconómica media y alta.

3.10 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

La competencia directa para este plan de negocios cuenta de 3 lugares para practicar la escalada deportiva, ya que para los otros deportes no existen lugares que ofrezcan el servicio:

- El Muro: es nuestro competidor más fuerte. Se encuentra ubicado en las instalaciones de la “Hacienda San Luis” en Lumbisi en el valle de Cumbayá. Su diversidad en rutas y buena ubicación le ganaron rápidos consumidores. Cuenta sólo con el deporte de escalada deportiva, de dos modalidades, vías deportivas y Boulder. Según la investigación cuantitativa, es el lugar más conocido por la muestra con un 42%. El precio al que se manejan es de 5,75\$ diarios, o la membresía mensual por 121,00\$. En su negocio asisten alrededor de 40 personas diarias (800 mensuales sin tomar en cuenta fines de semana), de las cuales la mitad usa membresías, de acuerdo a lo conversado con el dueño del lugar, David Alarcón.

- **Vértigo:** También se encuentra en el valle de Cumbayá, en un lugar llamado “Pentasiete” dónde existen diversos negocios. Acaba de ampliar sus instalaciones y cuenta con paredes de escalada, para las modalidades de vías deportivas y Boulder. Cuenta con buenas instalaciones pero la ubicación no es estratégica. Implementó un slackline pero sólo una modalidad y casi no se le da uso. Su nivel de conocimiento por parte de la muestra fue de un 32%. Su precio diario es de 5,50\$ y su membresía mensual por 123,75\$. Acaban de implementar entrenadores que suben el precio a 8\$ diarios. Manejan alrededor de 35 personas de promedio que asisten diariamente (700 mensuales sin tomar en cuenta fines de semana)
- **Monodedo:** Es el líder del mercado pero no es el competidor más fuerte. Al ser el primer lugar de escalada, está bien posicionado pero las instalaciones que maneja llegaron a su límite por lo que no puede abarcar más demanda. Se maneja con las mismas modalidades de escalada que sus competidores, es decir, vías deportivas y Boulder. En la investigación cuantitativa, tuvo un 15% de reconocimiento por parte de la muestra. Se mantiene con su lugar de escalada, pero generó un nuevo giro de negocio mediante el diseño y construcción de los muros en el país. Fueron los constructores de la pared de “Vértigo”. Siempre están llenos pero sus instalaciones son pequeñas por lo que tienen 25 personas diarias de promedio (500 mensuales sin tomar en cuenta fines de semana).

3.11 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS EN LA INDUSTRIA

A falta de información necesaria para conocer la participación de mercados y de ventas en la industria dónde se desarrolla este plan de negocios, se basará los datos en un promedio de los resultados de la investigación cuantitativa, los likes en Facebook de cada lugar y las conversaciones (datos de asistencia) con los expertos en la industria.

El Muro: - 42% de conocimiento

- 3498 likes
- 40 personas promedio diarias
- 800 personas promedio mensuales

Vértigo: - 32% de conocimiento

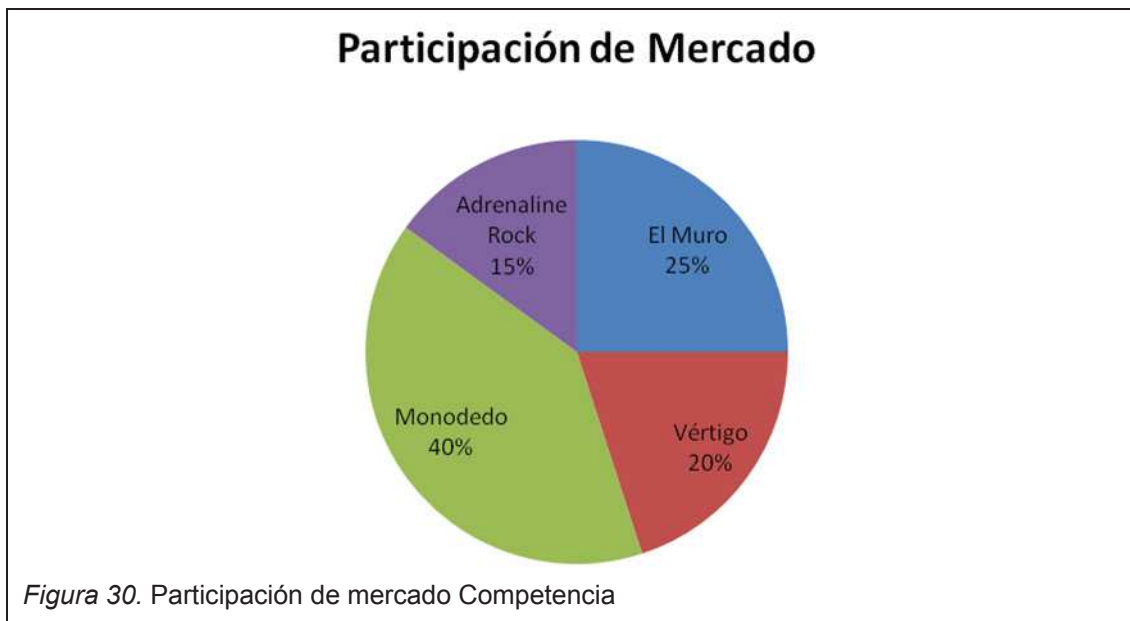
- 4804 likes
- 35 personas promedio diarias
- 700 personas promedio mensuales

Monodedo: - 15% de conocimiento

- 6144 likes
- 482 seguidores
- 25 personas diarias promedio
- 500 personas mensuales promedio (por falta de infraestructura)

Resumen:

- El Muro: 25% de participación de mercado
- Vértigo: 20% de participación de mercado
- Monodedo: 40% de participación de mercado
- Adrenaline Rock: 15% de participación de mercado



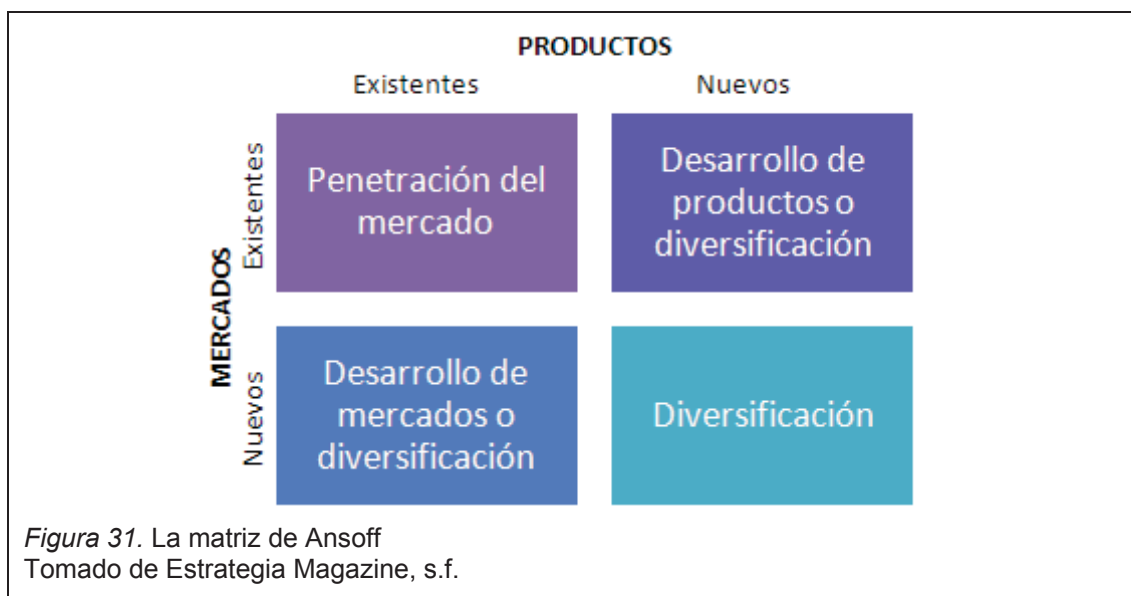
3.12 EVALUACIÓN DE MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Luego de realizar la investigación de mercados previa al proyecto dónde encontraron datos muy interesantes e importantes para el plan de tesis, también se encontró información para poder manejar un buen servicio al cliente y un CRM diferenciador.

Durante la implementación se realizarán encuestas y focus group de satisfacción al cliente, dónde se buscará conocer más sobre los deseos de los consumidores, los deportes que quieren que sean implementados, promociones y demás, que permitan llevar un conocimiento específico de los clientes que se planean manejar para así poder brindar el mejor servicio posible.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING



El uso de un enfoque estratégico, como el modelo Ansoff, le ayuda a evaluar sus opciones y elegir la que mejor se adapte a su situación y le dé el mejor retorno de la inversión potencial. Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

La identificación las oportunidades de negocio a través de la matriz de Ansoff brinda un enfoque más claro. Permitiendo analizar los mercados, los productos y la combinación ideal para el desarrollo del plan de marketing.

4.1.1 Estrategia de Diferenciación

Respecto de sus competidores directo, la diferenciación permite a la empresa aislarse de la rivalidad competitiva determinada por la lealtad de marca y la menor sensibilidad hacia el precio. También aumenta la rentabilidad, lo que evita la necesidad de una posición de bajo costo. (Lambin, 2007, p. 287)

“Adrenaline Rock” busca ganarse un espacio en la mente y preferencias del consumidor de escalada deportiva, Parkour y Slackline. La finalidad es posicionar a esta empresa como una alternativa importante para los deportistas que buscan más opciones para ejercitarse y divertirse. Los principales puntos de la estrategia de diferenciación de “Adrenaline Rock” son los siguientes:

Ubicación:

La ubicación de las instalaciones se encuentra en una zona privilegiada, ubicada al norte de la ciudad de Quito (De los Rosales 101 y Río Coca) cerca de establecimientos educativos, tanto escolares como universitarios. Localizada geográficamente junto a la estación “Ecovía”, paso obligatorio para miles de ciudadanos que utilizan este transporte público a diario. Adicionalmente cuenta con espacio para parqueaderos privados (40 autos).

Los competidores tienen sus instalaciones en el valle de Cumbayá y en el Centro Norte de la ciudad. Brindándonos la posibilidad de atender el mercado potencial del norte de la ciudad en un lugar de alto tránsito de personas y calles conocidas de acceso.

La ubicación estratégica del lugar nos permite abarcar un mercado desatendido por la competencia, ya que desde el Coliseo Rumiñahui hacia el norte no existe ningún centro de deportes extremos alternativos que se ubiquen en esa área.

Otros factores diferenciadores de nuestra ubicación, son las instalaciones con las que se cuenta. Un galpón de 2500 metros cuadrados, totalmente cubierto y armado es una infraestructura que ayuda al proyecto a diferenciarse ya que para la construcción de algo similar habría que tomar en cuenta dos factores esenciales:

Conseguir un terreno de ese tamaño, 4000 metros cuadrados, disponible y a buen precio en el norte del Distrito Metropolitano de Quito es prácticamente

imposible, al menos que se cuente con una inversión muy fuerte y algún tipo de contacto que ayude a conseguir un terreno similar disponible.

La construcción de la infraestructura e instalaciones implica una inversión mucho más alta y una cantidad de tiempo relevante en caso de que se quisiera realizar algo similar.

Juntando los factores de los que se ha hablado, la ubicación estratégica con la que cuenta el proyecto es un factor diferenciador importante ya que para copiarlo, se necesitaría altos montos de inversión, contactos, disponibilidad de terrenos y tiempo para poder hacerlo.

Instrucción:

Se contará con un instructor capacitado en educación física y con experiencia en temas relacionados con los deportes que oferta el establecimiento y habrá un instructor todo el tiempo que la instalación esté atendiendo al público, su principal función es indicar a los clientes la forma correcta de ejecutar movimientos para evitar cualquier tipo de lesión, se encargará de la seguridad de cada uno de las personas que estén dentro de la instalación y será el soporte para cualquier duda o inquietud.

4.1.2 Estrategia de Crecimiento (Penetración de Mercado)

La estrategia de crecimiento que se utilizará será la penetración de mercado.

Una estrategia de penetración de mercados, denominada de crecimiento orgánico, consiste en tratar de aumentar o mantener las ventas de los productos o servicios actuales en los mercados existentes. (Lambin, 2007, p. 289)

Según el texto de Lambin, una de las diversas opciones dentro de una estrategia de la penetración de mercado es el desarrollo de la demanda

primaria. Que consiste en aumentar el tamaño del mercado total a través de la expansión de la demanda primaria.

El posicionamiento de la marca se lo hará mediante el aumento de esfuerzos promocionales, para captar nuevos clientes e incrementar la frecuencia de compra entre los clientes iniciales.

4.1.3 Estrategia desarrollo del producto

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas, desarrollando nuevos productos o mejorados que apunten a los mercados existentes. (Lambin, 2007, p. 291)

La estrategia elegida es el desarrollo de nuevos servicios, ya que gracias a la participación de los clientes se identificará y promoverá nuevos usos que se le puede dar a la instalación, los cuales serían: eventos sociales, activaciones de marcas deportivas y competencias.

Por otro lado, una vez alcanzada cierta madurez del servicio en el ciclo de vida, se convencerá al cliente de practicar nuevos deportes que estén vinculados con los deportes que ofertamos y con las tendencias mundiales de los deportes extremos dentro de una instalación deportiva.

4.1.4 Estrategia desarrollo de mercado

Una estrategia de desarrollo de mercado se refiere al intento de la empresa de incrementar las ventas de los productos actuales al introducirlos en mercados nuevos o futuros. (Lambin, 2007, p. 290)

Si bien la empresa va a empezar a operar dentro de la ciudad de Quito, específicamente en el norte de la ciudad, a futuro y gracias al reconocimiento y aceptación de los clientes se buscaran nuevas locaciones para sucursales de este proyecto.

En el sur de la ciudad no existe lugares donde la gente pueda hacer escalada deportiva, tomar clases de parkour y practicar el slackline de una forma segura y guiados por un instructor. Así mismo en provincias de la serranía ecuatoriana es el caso de: Imbabura, Tungurahua, Cotopaxi. Entre otras.

4.2 CICLO DE VIDA

FASE DE INTRODUCCIÓN:

- **Objetivo:** Implementar un centro de deportes alternativos que logre alcanzar un número importante de clientes el primer año de actividades.
- **Estrategia:** Penetración de mercado

Se busca captar un buen porcentaje del mercado inicial mediante esfuerzos de marketing utilizando nuestros canales comunicacionales para llegar de mejor manera a los consumidores.

FASE DE CRECIMIENTO:

- **Objetivo:** Ampliar la cartera de servicios a mediano plazo. Dándole una funcionalidad a las instalaciones.
- **Estrategia:** Desarrollo de servicios.

Incluir nuevas modalidades para ejercitarse, siempre guiados por la filosofía inicial del negocio e incluyendo deportes vinculados a los ya ofertados en inicio.

Que puede incluir otra variedad de escalada deportiva tanto para principiantes, intermedios y avanzados.

Fortalecer nuestro servicio de Slackline, incluyendo la disciplina Highline. Lo que incluye gastos de adecuación de la instalación para que la persona pueda realizar esta actividad a aproximadamente 10 mts. De altura.

FASE DE MADUREZ:

- **Objetivo:** El fase de madurez nos enfocaremos en buscar nuevos mercados.
- **Estrategia:** Desarrollo de mercado.

Abriendo un nuevo local en el sur de la ciudad y provincias en la serranía ecuatoriana, que consideramos es un mercado hasta hoy no atendido. Esto se lo hará una vez que ya se haya posicionado la marca y tengamos la confianza del consumidor.

4.2.1 Servicio

- **Producto Básico**

Ofertar el servicio de alquiler de espacios para la escalada deportiva, Slackline y Parkour. Dentro de un ambiente agradable y seguro, ubicado en el norte de la ciudad de Quito. En un local que cumple todos los permisos de funcionamiento y regido a las normativas internacionales para la correcta práctica de estos deportes.

- **Producto Real:**

Brindarle a los clientes un servicio personalizado en el cual un entrenador capacitado está a cargo de la seguridad de cada uno de los clientes y dispuesto a solucionar cada duda que estos tengan, un servicio que tenga como piedra angular la seguridad al momento de ejecutar cada

movimiento, evitando lesiones y cualquier situación peligrosa en la que pueda estar inmersa el cliente. Precio justo y un trato amable por parte del personal que trabaja en las instalaciones.

- **Producto Aumentado:**

Involucrar al cliente en un nuevo deporte, poco explotado en el país, un deporte bastante completo para fortalecer algunas partes del cuerpo y mejorar el físico de los practicantes, evitando a través de su constante práctica enfermedades vinculadas con el sedentarismo y mejorando la apariencia física. Adicionalmente informaremos a nuestros clientes los lugares idóneos donde pueden practicar la escalada en roca y ejecutar todo lo aprendido con los instructores en “Adrenaline Rock”.

Tabla 18. Mezcla de Productos

MEZCLA DE PRODUCTOS			
ANCHURA	Escalada Deportiva	Slackline	Parkour
LONGITUD	Escalada de Altura / Boulder	Trickline, Longline, Rodeo	Técnica Práctica
PROFUNDIDAD	Principiantes / Intermedios / Avanzados	Principiantes / Intermedios / Avanzados	Principiantes / Intermedios / Avanzados
CONSISTENCIA	Son deportes extremos alternativos bajo techo		

4.2.2 Branding

El nombre del establecimiento es muy fácil de recordar. La palabra Adrenaline está muy difundida en el medio deportivo y transmite emoción, fortaleza y esfuerzo. Mientras que Rock va directamente enfocado en el deporte principal que oferta el establecimiento la escalada deportiva. Conjuntamente reflejan la satisfacción física de lograr el objetivo de escalar.

El Slogan “Venciendo Alturas” implica superación de obstáculos al momento de la práctica de este deporte. Utilizamos solo dos palabras compuestas por: Un verbo y un complemento, para facilitar la recordación del mismo y generar un fuerte impacto al cliente.

Consideramos que estos elementos son de fácil recordación y tienen la fuerza necesaria para estar en la mente del consumidor. Ya que es una marca nueva y lo que buscamos es que se nos busque tanto en redes sociales como nuestra página web.

Al igual que el logotipo que represente a un deportista escalado, tal vez en una situación de riesgo pero que la puede controlar. Esto es justamente lo que buscamos como identidad corporativa y que la gente nos reconozca de esta forma.

Crear una identidad corporativa fuerte y de fácil recordación, nos permitirá posicionarnos mejor en la mente del consumidor. Y que todos los elementos representados, acompañen al deportista todo el tiempo y puedan identificarlos a futuro únicamente viendo el logo.

4.2.3 Imagen – Logotipo



Figura 32. Logotipo

4.2.3.1 Diseño

El diseño del logo consiste en una persona escalando una roca, que representa específicamente el nombre del negocio. No contiene ningún elemento extra para que la simplicidad del logotipo sea factor clave dentro de la recordación del mismo y no sature la identidad visual de la marca.

El diseño es único, muy diferente a los logotipos de la competencia y no se parece a ningún logotipo de los integrantes de la industria.

4.2.3.2 Colores

Los colores utilizados en el logotipo son: el color café y un amarillo mostaza que no solo combinan bastante bien, sino también representan lo que la empresa quiere transmitir a los clientes.

Amarillo

El color amarillo en tonalidades oscuras representa: fuerza y principalmente vitalidad.

Café

El color café está relacionado con naturaleza, tierra y superficies rocosas.

4.3 TÁCTICAS DE VENTAS

El cliente realizará el pago de servicio que guste adquirir en la caja, que está ubicada dentro de las mismas instalaciones. El establecimiento aceptará diferentes formas de pago y si el cliente es sujeto a algún descuento se lo aplica directamente en este lugar.

4.4 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Consideramos que el servicio brindado al cliente será el factor clave para fidelizarlo y que este contrate nuestros servicios de forma frecuente. Es por eso que Adrenaline Rock tiene una política de servicios muy fuerte que incluye a todos los miembros del negocio, un trato cortés al cliente desde la persona encargada de la conserjería de local hasta el gerente general. Generando confianza por parte del cliente.

La capacitación en atención al cliente será constante, ya que existen muchos mecanismos y estrategias para poder acercar al cliente a la empresa, diferenciándonos notablemente de la competencia, que a pesar de que no existe un maltrato al cliente, no hay una atención de mucha cordialidad y el ambiente es bastante neutral.

Con lo que respecta a la garantía, ofrecemos seguridad en la parte de equipos: cascos, arneses, ganchos, cuerdas, que son los implementos que va a utilizar el cliente durante la escalada, tienen que ser de la mejor calidad y vienen con garantía de fábrica, algunos implementos tienen garantía de por vida y otros hay que renovarlos por seguridad después de cierto tiempo. Fijación de presas, paredes muy bien construidas para evitar cualquier situación riesgosa al momento de la escalada.

Se cumplirá con todas las normativas de seguridad y revisión de los implementos, para asegurarnos que el deportista no corre ningún riesgo técnico que podría comprometer su seguridad física y la reputación del establecimiento. El instructor será el encargado de que todo esté en orden con respecto a los implementos del lugar y que el arnés y casco estén bien sujetos acorde a la contextura del cliente.

4.5 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Basándonos en nuestros tipos de clientes, consideramos que la mejor publicidad y la mejor manera de llegar es el marketing digital y marketing personal.

4.5.1 Estrategia de la Mezcla de Promoción

La mezcla de promoción o "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing" (Kotler, 2007)

Hemos decidido adoptar una estrategia de PUSH debido a que hay que darle empuje al proyecto principalmente en los primeros meses de gestión. Esta estrategia consiste en buscar al cliente, concretar citas en las instalaciones a visitar, informarle de que se trata el negocio y el servicio que queremos brindarles.

4.5.2 Publicidad

En Facebook para segmentar el público objetivo que perseguimos y llegar de mejor manera a ellos. Esta publicidad tienen un costo mensual y Facebook se encarga de mostrar cuadros diarios del impacto de cada una de las publicaciones de la página.

El diseño de folletos con una material UV, en cartulina resistente para que los estudiantes, principalmente los niños puedan llevarlos a su casa y mostrarles a sus padres quienes son los que toman la decisión final para la contratación de los servicios del establecimiento.

Haremos una fiesta de inauguración donde estarán invitados los medios, deportistas, proveedores y clientes. La fiesta se la realizará en las mismas instalaciones y tiene como objetivo dar a conocer el proyecto y reunir a todas las personas que estarán involucradas de una u otra manera alrededor del negocio.

4.5.3 El gasto en publicidad para el primer año

Tabla 19. Gasto en Publicidad primer año

GASTOS DE PUBLICIDAD			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
12	Pago publicidad Redes Sociales FB y Twitter (mes)	\$ 400	4.800
5000	Folletos para colegios, universidades e instituciones	\$ 655	\$ 655
2	Equipo Comercial	\$ 500	\$ 1.000
TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD ANUAL			\$ 6.455
INVERSIÓN DE PUBLICIDAD		COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Diseño Página Web	\$ 1.200	\$ 1.200
6	Publicidad Fija dentro del local	\$ 320	\$ 1.920
1	Inauguración	\$ 10.000	\$ 10.000
1	Letrero en letras cubo para la entrada.	\$ 850	\$ 850

4.5.4 Estrategias de comunicación de Marketing

La estrategia de comunicación estará donde se encuentra el mercado potencial, en este caso los jóvenes, que han creado una dependencia en el uso de redes sociales, tecnología y todo lo referente a la web. Es por esto que la principal estrategia de comunicación va dirigida a medios digitales, principalmente redes sociales.

4.5.4.1 Plan de medios

Consideramos que la utilización de medios masivos, es una estrategia muy costosa para dar a conocer el establecimiento. Es por eso que se ha determinado que la mejor opción es el uso de redes sociales, que llegan perfectamente al segmento que queremos abarcar y tiene cada vez un mayor impacto en el público joven.

Las cuentas de Facebook y Twitter que serán las principales con las que vamos a contar, estarán manejadas tanto por el administrador del local, como del asistente administrativo. Es por esto que siempre se va a estar generando contenido ya sea por novedades de “Adrenaline Rock”: fotos, videos, descuentos, nuevas disciplinas. Como de noticias relacionadas al mundo de la escalada, Parkour y Slackline.

Las redes sociales crean una participación activa por parte de los usuarios que pueden compartir, likear, y comentar cada una de las publicaciones. Lo que permite generar un importante feedback entre el negocio y los usuarios.

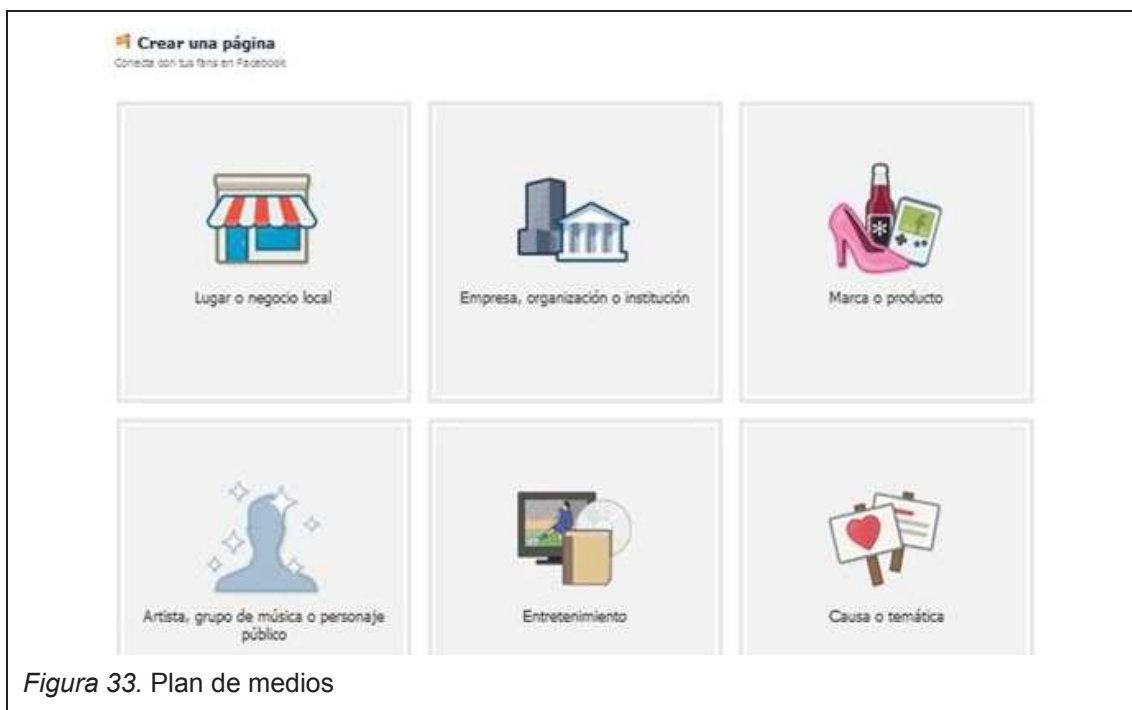


Figura 33. Plan de medios

4.5.5 Página Web



Figura 34. Página Web

La página web estará diseñada para ser amigable con el usuario, no muy cargada de información. Estarán incluidos datos básicos sobre la empresa: Misión, Visión y beneficios que brindan las instalaciones.

Se detallará los servicios que brindamos y todas las disciplinas dentro de cada uno de los deportes que oferta el negocio. Y para que edades se recomienda la práctica de cada uno de ellos.

En otra pestaña estará el detalle del diseño de la instalación, las características técnicas del muro, Las dimensiones de los postes de Slackline y el circuito de Parkour para entrenamiento.

Otra pestaña en la que se indican los contactos del establecimiento: Número telefónico, número celular de los encargados, correo electrónico, dirección, cuentas de Facebook, Twitter, y un mapa de GOOGLE MAPS para una mejor ubicación del cliente.

Y en la última pestaña se subirá un archivo fotográfico que incluye momentos de los clientes y videos de la actividad general del negocio.

4.5.5.1 Promoción de Ventas

En cuanto a la promoción en ventas, Adrenaline Rock hará una campaña intensiva en redes sociales para captar a los primeros clientes. Llegando a brindar una descuento a las personas que ayuden a viralizar las publicaciones creadas dentro de nuestras cuentas. Gracias a las nuevas actualizaciones de las redes sociales es fácil identificar que personas esta interactuando más con las cuentas y a ellas se les dará descuentos especiales.

Otro de los métodos importantes que se adoptará para promocionar Adrenaline Rock, será trabajar por inscripción. La mensualidad que el cliente debe pagar es un valor fijo de acuerdo al plan mensual que se haya elegido, porque el cliente puede estar interesado en contratar todos los servicios o sólo uno de

ellos. El valor mensual es fijo, no se puede alterar, y tiene un descuento del 25% en relación a contratar de forma diaria la instalación por las veces que el usuario quiera asistir en el mes.

4.5.5.2 Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas será un equipo que se encargará de realizar activaciones y charlas en las unidades educativas de la ciudad, tanto en colegios como universidades. La idea de este equipo es captar clientes jóvenes y atraerlos al mejor centro de escalada del país. Esta fuerza de ventas se encargará de transmitir lo que busca el proyecto en sí y los beneficios de practicar este tipo de deportes dentro del perímetro urbano y con todas las seguridades necesarias.

Además, este equipo se encargará de relacionarse con el grupo de empresas que se cree en la base de datos con el equipo de marketing directo, para vender convenios con empresas interesadas, unidades educativas y demás.

La fuerza de ventas será un servicio contratado, el cual contará con dos personas en el equipo de ventas, las cuales serán remuneradas por 1000\$ al mes más comisiones del 7%, por cada dólar que ingrese a la empresa.

4.6 POLÍTICAS DE PRECIOS

El precio se estableció mediante un análisis de: inversión inicial, roles de pago, logística, gastos generales del establecimiento y a partir de cubrir los gastos que representa la implementación y manejo del negocio se tomó en cuenta el precio que maneja la competencia, pero siempre partiendo de un punto de equilibrio ya establecido.

La competencia principal de este proyecto es "Vértigo" que maneja un precio de uso de las instalaciones de \$5.50. Mientras que "El Muro" tiene un costo de

\$5.75, cabe recalcar que estos precios corresponden al uso diario de la instalación.

Lo que se busca en el proyecto Adrenaline Rock es ingresar al mercado con precios competitivos. No muy debajo de los que presenta la competencia, pero brindándole la facilidad al cliente de la cercanía de su domicilio o lugar de trabajo para que el precio no sea el mayor factor para determinar el consumo de nuestros servicios.

Tabla 20. Precios

	DIARIO	Membresía	Membresía Coach
Adrenaline Rock	\$ 5.50	\$ 82.50	\$ 50,00
Vértigo	\$ 5.50	\$ 123,75	-
El Muro	\$ 5.75	\$ 121,00	-

Diario: el precio diario consiste en la entrada por el día a las instalaciones para la práctica de cualquiera de los 3 deportes, o elementos de fuerza.

Membresía: Esta membresía incluye el uso de las instalaciones las veces que el cliente decida usarlas. Van a existir planes mensuales, semestrales o anuales. En el precio de la membresía está considerado un descuento del 25%, el cual se aplica a los planes mencionados anteriormente.

Membresía Coach: Esta membresía incluye hasta 12 asistencias al centro de deportes extremos alternativos con el beneficio de recibir clases de un instructor capacitado.

4.6.1 Estrategia de Ingreso Al Mercado

Nuestra estrategia de ingreso al mercado es la diferenciación, el brindar al cliente varias opciones de deportes extremos alternativos en el mismo lugar, con la mejor ubicación y a un costo razonable con respecto a lo que oferta la competencia.

Buscamos tener la mejor instalación a nivel país en relación al diseño, enfocados en satisfacer las necesidades tanto de principiantes, medios y avanzados. De fácil acceso y con una ubicación geográfica privilegiada. La ubicación geográfica es un factor clave, muy difícil de copiar por parte de la competencia.

Otro factor fundamental es mantener una muy buena reputación para que los clientes sientan confianza de acudir al establecimiento y crear relaciones duraderas.

4.6.2 Estrategia Básica de Precios

La fijación de precios basada en el valor no significa simplemente cobrar lo que los clientes desean pagar, o fijar precios bajos para enfrentarse a la competencia. En lugar de ello, muchas empresas adoptan estrategias de fijación de precios de valor agregado. En lugar de recortar los precios para que coincidan con los de los competidores, añaden características y servicios de valor agregado para diferenciar sus ofertas. (Porter, 2012, p. 260)

Si bien Adrenaline Rock mantiene precios similares a la competencia, busca brindar un valor agregado enfocado en su ubicación estratégica, instalaciones, instrucción y variedad de disciplinas ofertadas que logran diferenciarlo de su competencia y posicionar a la empresa mediante un liderazgo en diferenciación enfocado en los puntos ya antes mencionados. Dándole la posibilidad al cliente para escoger una nueva opción dentro del mercado de alquiler de instalaciones deportivas.

Se trabajara con una estrategia de descreme de precios para atraer a las personas a nuestras instalaciones y que el precio refleje la calidad del servicio. El costo beneficio que contratará el cliente es superior al de la competencia y esto brinda un mayor estatus al negocio.

4.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 21. Proyección de ventas

INGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEMBRESÍAS	\$ 128.700,00	\$ 302.400,00	\$ 324.000,00	\$ 367.200,00	\$ 432.000,00	\$ 528.000,00
\$	\$ 82,50	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 100,00	\$ 110,00
U	\$ 240,00	\$ 280,00	\$ 300,00	\$ 340,00	\$ 360,00	\$ 400,00
Membresias Coach	\$ 15.600,00	\$ 33.600,00	\$ 36.000,00	\$ 40.800,00	\$ 47.520,00	\$ 57.600,00
\$	\$ 50	50	50	50	55	60
U	48	56	60	68	72	80
PARTICULARES	\$ 7.370	\$ 13.860	\$ 14.520	\$ 15.180	\$ 15.840	\$ 15.840
\$	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50
U	200	210	220	230	240	240
TOTAL	\$ 151.670,00	\$ 349.860,00	\$ 374.520,00	\$ 423.180,00	\$ 495.360,00	\$ 601.440,00
Escenario Optimista						
INGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEMBRESÍAS	\$ 193.050,00	\$ 453.600,00	\$ 486.000,00	\$ 550.800,00	\$ 648.000,00	\$ 792.000,00
\$	82,5	90	90	90	100	110
U	360	420	450	510	540	600
Membresias Coach	\$ 23.400,00	\$ 50.400,00	\$ 54.000,00	\$ 61.200,00	\$ 71.280,00	\$ 86.400,00
\$	50	50	50	50	55	60
U	72	84	90	102	108	120
PARTICULARES	\$ 11.055	\$ 20.790	\$ 21.780	\$ 22.770	\$ 23.760	\$ 23.760
\$	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
U	300	315	330	345	360	360
TOTAL	\$ 227.505	\$ 524.790	\$ 561.780	\$ 634.770	\$ 743.040	\$ 902.160
Escenario Pesimista						
INGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEMBRESÍAS	\$ 64.350,00	\$ 151.200,00	\$ 162.000,00	\$ 183.600,00	\$ 216.000,00	\$ 264.000,00
\$	82,5	90	90	90	100	110
U	120	140	150	170	180	200
Membresias Coach	\$ 7.800,00	\$ 16.800,00	\$ 18.000,00	\$ 20.400,00	\$ 23.760,00	\$ 28.800,00
\$	50	50	50	50	55	60
U	108	126	135	153	162	180
PARTICULARES	\$ 3.685	\$ 6.930	\$ 7.260	\$ 7.590	\$ 7.920	\$ 7.920
\$	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
U	100	472,5	495	517,5	540	540
TOTAL	\$ 75.835,00	\$ 174.930,00	\$ 187.260,00	\$ 211.590,00	\$ 247.680,00	\$ 300.720,00

La proyección de ventas del proyecto para el Centro de Deportes Extremos Alternativos basó sus precios en la investigación de mercado y en un análisis de precios de la competencia. El estudio determinó que es un mercado competitivo debido a la competencia existente (específicamente en los valles de la ciudad), el espectro de servicios que ofertan y que el cliente promedio mantiene solo una membresía activa al tiempo. Estos dos factores fueron la

razón principal para establecer un precio de “lanzamiento” por debajo de lo que considera el precio justo de mercado para los servicios del proyecto. Una vez determinado el precio inicial, se realizó un incremento porcentual para los 3 próximos años de 10% para poder mantener fieles a los consumidores sin exagerar el incremento y manteniéndose similar a la competencia. Finalmente, una vez establecida la empresa en el mercado en el quinto año, se realiza un aumento igual del 10% para el 5to y 6to año. En estos aumentos, se tomó en cuenta la inflación, sin embargo se considera también que es necesario un incremento superior a la misma para poder compensar con la reducción inicial que se dio en el precio de “lanzamiento”.

4.8 DISTRIBUCIÓN

Consideramos que este punto es fundamental para la introducción y desarrollo del proyecto, debido a que necesitamos encontrar la mejor manera para llegar al cliente y transmitirle la idea del negocio, por el canal más adecuado. Enalteciendo factores claves como: La importancia de hacer ejercicio para evitar enfermedades mortales, generar habilidades antes desconocidas para el cliente, reducción de peso, buen estado físico, reducción del stress y una alternativa diferente a todo lo tradicional.

El canal de distribución que vamos a utilizar es el canal indirecto. Ya que llegaremos a nuestro mercado objetivo a través de instituciones educativas: colegios y universidades e instituciones en general que nos servirán de puente al cliente final.

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se describirán el ciclo de operaciones, el flujo de procesos, los equipos y herramientas necesarias, así como las instalaciones, la localización geográfica, el requerimiento de espacio físico y los aspectos regulatorios necesarios para un buen funcionamiento del negocio “Adrenaline Rock”, centro de deportes extremos alternativos.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para la operación del servicio que ofrece “Adrenaline Rock” se identificaron las partes principales del negocio. Como la empresa no va a producir ningún tipo de producto, no es necesario hablar de una producción.

Las partes esenciales del negocio son:



Estos 5 sectores son esenciales en el servicio que “Adrenaline Rock” desea ofrecer.

Sector Administrativo: Son un supervisor de los demás sectores. Ellos manejarán toda la parte de ingresos de la compañía que luego pasa a la parte financiera, verificar que los servicios básicos se mantengan al día, tener el bar siempre lleno y demás. Trabajarán conjuntamente con el financiero, y ayudarán constantemente a los demás sectores. Es la primera base de las operaciones. Debe realizarse de manera eficiente y correcta para que el siguiente paso, financiero, puede continuar sin problemas.

Sector Financiero: Es la segunda parte de las operaciones. Esta sección de la empresa se encargará de llevar la contabilidad empresarial, hacer los pagos a los trabajadores, verificar que toda la parte legal se maneje cuidadosamente basada en lo financiero (IESS, Impuesto Predial, IVA, facturas, etc). Es elemental que la parte financiera se la maneje de forma transparente y al día para tener todo en orden y que el sector de marketing pueda seguir con el proceso.

Sector Marketing: Es la tercera parte de las operaciones. En este sector, como su nombre lo dice, se encargará de manejar el marketing de la empresa. Ellos manejarán la promoción del negocio basado en redes sociales, además de realizar los contactos para el B2B. Toda forma de presentarse al público será a través de éste sector. Deberán estar en constante búsqueda de empresas patrocinadoras. La sección de Marketing conformará todas sus actividades basándose en que la parte financiera/administrativa tenga todas las cuentas en orden. Si este sector se maneja de forma congruente con los dos anteriores, el siguiente paso podrá seguir el mismo proceso y seguir las estrategias de la empresa.

Sector Deportivo: Es la cuarta parte de las operaciones de la empresa. Esta sector se encargará específicamente de la parte deportiva del lugar. Bajo su cargo estarán los deportes de escalada deportiva, slackline y parkour, además del área de elementos de fuerza. Tiene que asegurarse que todo esté en buen estado para no correr ningún tipo de riesgo. Los entrenadores de cada deporte

se basarán en sus decisiones. Además, esta sección abarca los eventos que se organizarán, tanto en la organización, implementación y premiaciones de los campeonatos como de los eventos BTL de la empresa. Estará muy bien manejada y permitirá que el siguiente paso termine un proceso sistemático completo.

Sector Servicio al Cliente: es la parte final del proceso del negocio. Este sector se encargará de organizar, informar, relacionarse y promocionar el negocio hacia los clientes para que así la experiencia de “Adrenaline Rock” sea completa y satisfactoria para todos los implicados con la empresa.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

La figura a continuación muestra las principales actividades en la operación del negocio para que tenga un buen desempeño, así como señala los puntos críticos de decisión.

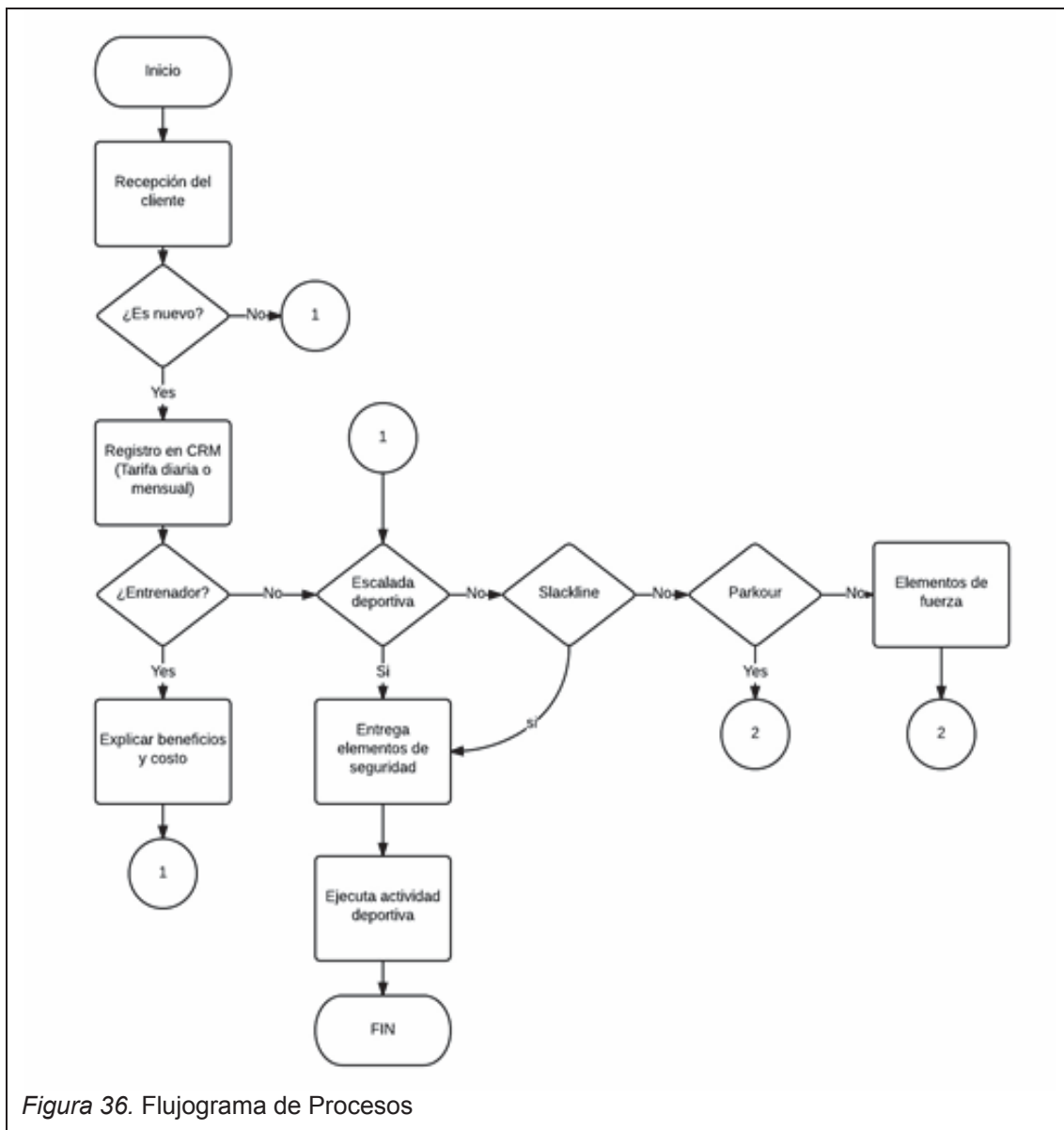


Figura 36. Flujograma de Procesos

La figura explica el proceso desde la llegada del nuevo cliente hasta la salida del mismo. Empieza con la llegada del cliente, a quién se le preguntará si es cliente nuevo o no. En caso de ser nuevo, se le registra los datos necesarios y se le pregunta si desea la tarifa mensual o diaria para el centro de deportes. En caso del cliente antiguo, pasa directamente al deporte que vaya a practicar. Después del registro de datos y elección de la tarifa, el cliente nuevo pasa a la decisión de si contar con un entrenador o no. En caso de querer un entrenador, se le explica los beneficios y costo del mismo. En caso de no requerir un entrenador, pasa directamente a la elección del deporte. Aquí se

juntan los clientes antiguos y los nuevos, dónde deciden que deporte van a practicar. Una vez elegido el deporte, el cliente pasa a los elementos de seguridad, por dónde tienen que pasar todos los clientes para aprender las instrucciones y dónde se les entrega los elementos de seguridad necesarios. El siguiente paso es la práctica deportiva del deporte que el consumidor elija, sea uno o varios. Finalmente el cliente sale de las instalaciones, y el proceso llega a su fin.

5.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

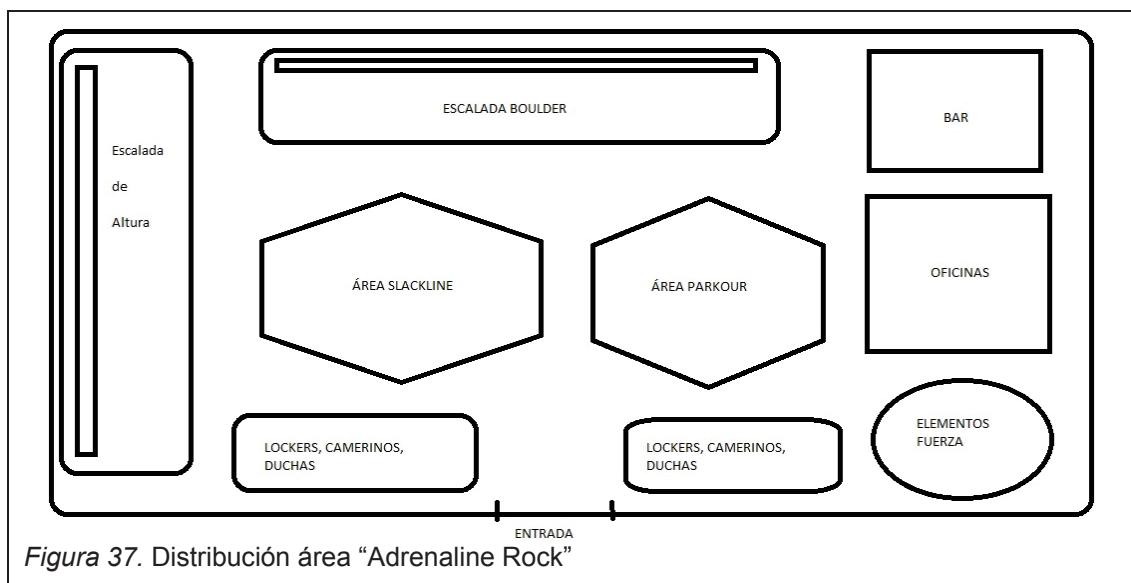
Los equipos y herramientas que se detallan a continuación son los activos fijos que la empresa necesita para iniciar operaciones:

Tabla 22. Activos Fijos

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ACTIVOS FIJOS				\$67.887,28
MAQUINARIA Y EQUIPO				\$1.451,60
EQUIPO TELEFONICO	unidad	3	\$96,00	\$288,00
CÁMARAS DE VIGILANCIA	unidad	1	\$480,00	\$480,00
DISPENSADORES DE GEL ANTIBACTERIAL	unidad	4	\$12,90	\$51,60
EXTINTORES DE INCENDIOS	unidad	2	\$26,50	\$53,00
PROYECTOR	unidad	1	\$579,00	\$579,00
MUEBLES Y ENSERES				\$1.289,99
ESCRITORIOS	unidad	5	\$190,00	\$950,00
SILLAS GIRATORIAS	unidad	6	\$22,00	\$132,00
PIZARRA	unidad	1	\$100,00	\$100,00
JUEGO DE MESAS CON DOS SILLAS	unidad	1	\$107,99	\$107,99
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				\$2.936,89
COMPUTADORA	unidad	5	\$520,00	\$2.600,00
IMPRESORA	unidad	1	\$86,89	\$86,89
SOFTWARE CONTABLE MONICA 9		1	\$250,00	\$250,00
EQUIPO DEPORTIVO				\$11.132,80
BLACK DIAMOND HARNESS	unidad	15	\$ 32,00	\$480,00
PRESAS ESCALADA	unidad	200	\$ 12,00	\$2.400,00
CASCOS ESCALADA	unidad	20	\$ 30,00	\$600,00
CINTAS EXPRESS ESCALADA	unidad	50	\$ 8,00	\$400,00
COLCHONETAS ESCALADA	unidad	30	\$ 20,00	\$600,00
CINTAS EXPRESS ESCALADA	unidad	50	\$ 30,00	\$1.500,00
HARNESS ROCK EMPIRE	unidad	25	\$ 26,00	\$650,00
MAGNESIO DE ESCALADA LÍQUIDO	unidad	20	\$ 13,00	\$260,00
CRONÓMETROS	unidad	5	\$ 20,00	\$100,00
ALL GEAR ROPES	unidad	9	\$ 150,00	\$1.350,00
SLACKLINES	unidad	10	\$ 160,00	\$1.600,00
CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES				\$50.000,00
CONSTRUCCION PARED ESCALADA Y PARKOUR	unidad			\$32.800,00
MADERA TRIPLEX	unidad	300		\$12.000,00
MANO DE OBRA		6	\$360,00	\$3.600,00
ESTRUCTURA METÁLICA				\$13.000,00
PAREDES PARKOUR	UNIDAD	7	\$600,00	\$4.200,00
INSTALACIONES SANITARIAS	UNIDAD	4	\$1.800,00	\$7.200,00
ADECUACIONES			\$10.000,00	\$10.000,00

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

En la siguiente figura, se ve la distribución del área de Adrenaline Rock. Cabe recalcar que es un área techada para todo el complejo, algo que da un plus ya que permite la práctica deportiva a cualquier hora bajo todo tipo de clima.



Se utilizaron parámetros de diseño para la distribución del espacio. Que incluyen áreas las áreas de actividad para los tres deportes ofertados y espacios auxiliares, para el correcto desempeño de las actividades diarias dentro de la instalación.

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

"Adrenaline Rock" será ubicado en el Norte de Quito, exactamente en la calle De los Rosales 101 y Río Coca, en las instalaciones de la cancha sintética actual, La Bombonerita, dónde se adecuará el lugar para poder brindar los servicios de escalada deportiva, slackline y parkour.



Figura 38. Localización

Como ya se dijo en el punto anterior, la localización geográfica del lugar será en el Norte de Quito en la calle De los Rosales 101 y Río Coca, dónde actualmente funciona la cancha sintética La Bombonerita, la cual pasará a ser “Adrenaline Rock”, luego de las adecuaciones necesarias.

El espacio físico es de 4000 mt² el terreno, el cual incluye parqueaderos. Y el terreno construido es de 2500 mt².



Figura 39. Espacio físico

Los factores que ayudaron a determinar la elección de la ubicación geográfica para Adrenaline Rock fueron:

- Ubicación estratégica (no existe ningún otro lugar similar en todo el norte de Quito)
- Facilidad de transporte
- Costo
- Tamaño
- Instalaciones previas

Esta ubicación elegida nos ayuda a ahorrar una gran parte de los costos ya que el terreno y las instalaciones principales ya están construidos, sólo falta la adecuación de las mismas.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Al ser un centro de deportes extremos alternativos, no es necesario un manejo complejo de inventario. Las instalaciones serán construidas, y el equipo que se maneje se lo debe cambiar cada un año por lo que el inventario rotará muy poco en cuanto a lo deportivo.

Después existirá un manejo de inventario para los productos que ofrece el bar, que no es una gran cantidad: bebidas, bebidas energéticas, proteínas, batidos, alimentos sanos, etc. Se hará un control de los alimentos y bebidas cuando ingresen, y acorde se vayan terminando, se hará el pedido nuevamente. El control usualmente será semanal al menos que sean productos de altamente perennes.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Al no ser un negocio productivo, sino ser una empresa que brindará servicios, los aspectos regulatorios y legales son mínimos y se basan principalmente en

la constitución legal de la empresa, requisitos que fueron explicados en el capítulo 2.

Además de ellos, existe una regulación del Ministerio de Salud que pide los siguientes requisitos para **“BAÑOS, BALNEARIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS –CLUBES DEPORTIVOS PRIVADOS Y GIMNASIOS”**, asumiendo que el centro de deportes extremos alternativos sea visto como un gimnasio, a falta de otra denominación:

Solicitud para permiso de funcionamiento

1. Copia del RUC actualizado del establecimiento.
2. Croquis con referencias de ubicación del establecimiento.
3. Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica.
4. Copia de la Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y papeleta de votación del propietario o representante legal.
5. Copia certificada o notariada del nombramiento del Representante Legal.
6. Copia de los certificados de salud ocupacional emitidos por los Centros de Salud del Ministerio de Salud.
7. Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito)

Además de ello, existen otros requisitos generales para el permiso de funcionamiento:

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
3. Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud

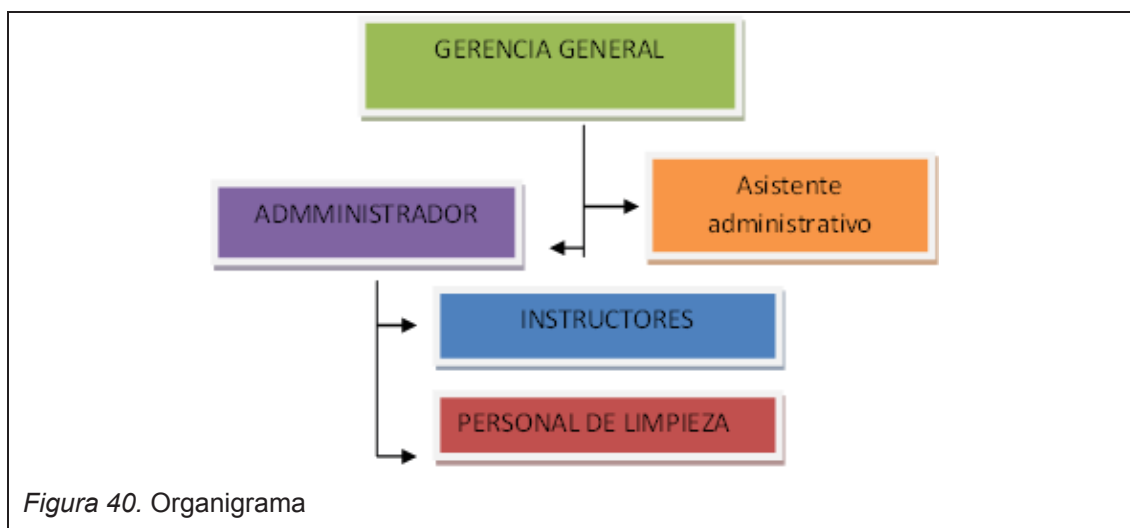
Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.

6. Plano del establecimiento a escala 1:50.
7. Croquis de ubicación del establecimiento.
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
9. Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Organigrama



La estructura utilizada para la elaboración del organigrama se basa en los niveles jerárquicos que va a manejar la empresa, están dispuestos en forma vertical todos los cargos que se han considerado pertinentes y siguiendo un esquema que este directamente relacionado con lo que se busca brindar al cliente.

Se necesita que todo el personal maneje el trabajo en equipo, guiándose por los objetivos planteados por la empresa y unificar esfuerzos para la satisfacción del cliente.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Al ser “Adrenaline Rock” una empresa nueva en el mercado, se busca crear bases sólidas para el manejo del negocio, relación lo que se quiere crear un ambiente agradable tanto para el empleador como para el empleado, rigiéndose a lo planteado en la misión y visión empresarial.

La polifuncionalidad de sus empleados con lo que respecta al área administrativa será un reto importante para la compañía. El gerente general se encargará de tomar las decisiones, asesorado por el personal administrativo y contabilidad, para generar una sinergia que incluya todas las ramas de la administración de la empresa.

El administrador cumplirá funciones relacionadas con el manejo del negocio y del personal, además de manejar el marketing, publicidad y ventas. Se contratará un asistente de administración que de apoyo al área administrativa y gerencia general de las instalaciones.

Los instructores, personal de limpieza y seguridad se rigen directamente a las normas preestablecidas por la administración, cumplirán horarios y se les asignará funciones por parte de la directiva.

Descripción de Funciones

Tabla 23. Funciones gerente General

CARGO: GERENTE GENERAL
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño corporativo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. • Representación legal de la compañía. • Dirección general de la compañía. • Planeación estratégica para alcanzar objetivos planteados. • Selección, contratación y capacitación del personal. • Pago a los empleados. • Búsqueda de nuevos servicios a ofrecer dentro de la instalación. • Diseño de puestos de trabajo. • Atención al cliente • Contratación • Seguimiento y constante actualización de los estados financieros de la compañía. • Control del personal y cumplimiento de funciones. • Desarrollo de base de datos de los clientes. • Dirección de Marketing • Firma de contratos y todo tipo de documentación.

Tabla 24. Funciones Administrador.

CARGO: ADMINISTRADOR
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cronograma de actividades de los empleados • Recepción de documentos. • Cobro a clientes. • Manejo de caja • Pago de sueldos. • Pago de servicios básicos. • Elaboración de roles de pago • Atención al cliente. • Compra de suministros de oficina y limpieza. • Revisión de estados financieros. • Asistente de gerencia. • Manejo de base de datos (clientes y proveedores) • Informe semanal de ventas. • Control y seguimiento del plan estratégico. • Recepción de implementos. • Manejo conjunto con gerencia de la instalación. • Manejo de Relaciones públicas.

Tabla 25. Funciones Asistente administrativo

CARGO: Asistente Administrativo
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Manejo de caja. • Recepción facturas proveedores. • Análisis de las ventas. • Diseño de estrategias comerciales. • Soporte en temas administrativos. • Manejo de página web y red sociales. • Contestar llamadas y responder mails del público en general • Recepción de quejas e inquietudes por parte de los empleados.

Tabla 26. Funciones Instructores.

CARGO: Instructores
JEFE INMEDIATO: Gerente General
<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado de la seguridad de los clientes. • Instrucción de técnicas para la correcta ejecución de los movimientos. • Atención a los clientes. • Cuidado del orden de la instalación. • Recepción de inquietudes por parte del público. • Informes a administración y gerencia. • Sugerencias.

Tabla 27. Funciones Personal de Limpieza.

CARGO: Personal de Limpieza
JEFE INMEDIATO: Administración.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las instalaciones. • Recibimiento cordial a los clientes. • Atención al cliente. • Mantener el control de las instalaciones.

6.2.1 Perfil del Equipo de trabajo

Tabla 28. Perfil del Gerente General.

CARGO:	Gerente General
EDAD:	26 años
SEXO:	Masculino
EDUCACIÓN:	Ing. Comercial, Ing. En negocios y Marketing Deportivo.
EXPERIENCIA:	Mínima de 2 años en temas administrativos vinculados al deporte.
APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Puntual • Manejo de personal • Apertura al aprendizaj • Organizado • Resolución de problemas • Analítico. • Motivador. • Atento. • Buena Presencia. • Trabajo en equipo. • Mediador. • Visionario. • Planificación. • Critico constructivo. • Proactivo. • Creativo. • Objetivo.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño corporativo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. • Representación legal de la compañía. • Toma de decisiones importantes para el manejo de la empresa. • Planeación estratégica para alcanzar objetivos planteados
SUELDO:	\$1.200

Tabla 29. Perfil Administrador.

CARGO:	Administrador
EDAD:	26 años
SEXO:	Masculino / Femenino
EDUCACIÓN:	Ing. Comercial, Ing. Marketing, Ing. Negocios y Marketing Deportivo.
EXPERIENCIA:	Mínima de 2 años en temas administrativos vinculados al deporte.
APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Manejo de personal. • Responsable. • Servicial. • Cordial trato con los clientes y el personal. • Creatividad. • Ganas de crecimiento profesional. • Alta capacidad de aprendizaje. • Alta respuesta a trabajar bajo presión. • Compromiso.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de gerencia. • Manejo de base de datos (clientes y proveedores) • Informe semanal de ventas. • Control y seguimiento del plan estratégico. • Recepción de implementos. • Manejo conjunto con gerencia de la instalación. • Manejo de Relaciones públicas.
SUELDO:	\$800

Tabla 30. Perfil Asistente Administrador.

CARGO:	Administrador
EDAD:	24 años
SEXO:	Masculino / Femenino
EDUCACIÓN:	Ing. Comercial, Ing. Marketing, Ing. Negocios y Marketing Deportivo.
EXPERIENCIA:	Mínima de 1 año en temas administrativos vinculados al deporte.
APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Honrado • Honesto • Puntual • Analítico • Critico constructivo • Amigable • Cordial • Proactivo • Apertura al aprendizaje • Trabajo en equipo • Compromiso
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Manejo de caja. • Recepción facturas proveedores. • Análisis de las ventas. • Diseño de estrategias comerciales.
SUELDO:	\$500

Tabla 31. Perfil Instructores.

CARGO:	Instructor.
EDAD:	22años a 35 años
SEXO:	Masculino / Femenino
EDUCACIÓN:	Bachillerato / Cursos en educación física o similares
EXPERIENCIA:	Mínima un año en temas vinculados con la escalada deportiva, slackline y parkour.
APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Servicial. • Cuidadoso. • Puntual. • Atento con los clientes y el personal. • Alta capacidad de aprendizaje. • Buena forma física. • Compromiso. • Cauteloso con las actividades impuestas a los clientes.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción de técnicas para la correcta ejecución de los movimientos. • Atención a los clientes.
SUELDO:	\$400

Tabla 32. Personal de limpieza

CARGO:	Personal de limpieza
EDAD:	19 años a 50 años
SEXO:	Masculino / Femenino
EDUCACIÓN:	Bachillerato.
EXPERIENCIA:	Mínima 1 año en funciones de limpieza.
APTITUDES:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Servicial. • Cuidadoso. • Puntual. • Honrado.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las instalaciones. • Recibimiento cordial a los clientes.
SUELDO:	\$354

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

La compensación a los trabajadores será a través del rol de pagos, con los montos ya establecidos al momento de la firma del contrato. Lo que respecta a los accionistas (propietarios) del establecimiento recibirán un valor porcentual a su participación en la empresa, una vez terminadas los pagos de la deuda, la cual es amortizada a 5 años. Adicionalmente uno de los accionistas recibirá adicionalmente un sueldo fijo por ejercer las labores de gerente general del establecimiento.

Nos basamos en el salario básico unificado actual vigente en la República del Ecuador que es de 354 dólares americanos como base. Tomando en cuenta el perfil laboral de cada uno de los empleado logramos determinar cuál sería un salario justo que satisfaga tanto al trabajador como a empleador.

A continuación explicamos mediante una tabla como se encuentra repartido el rol de pagos, incluyendo los gastos totales para la empresa que cubren todos los beneficios por ley.

Tabla 33. Nómina del Primer Año 2014

AÑO 2015										
Cargo	Cantidad de Personas	Salario Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte Patronal (12,15%)	Aporte Personal (9.45%)	Fondos Reserva	Vacaciones	Costo Mensual	Total Costo Anual
GERENTE GENERAL	1	\$1.200	\$1.200	\$354	\$145.8	\$113.4	-	\$54.725	\$1.524,8	\$18.297,6
ADMINISTRADOR	1	\$800	\$800	\$354	\$97.2	\$75.6	-	\$36.48	\$1.026,69	\$12.320,28
ASISTENTE ADMINISTRADOR	1	\$500	\$500	\$354	\$60.75	\$47.25	-	\$22.80	\$652.74	\$7.832,88
INSTRUCTORES	3	\$400	\$400	\$354	\$48.6	\$37.8	-	\$18.24	\$528.09	\$6.337,08
SERVICIO DE LIMPIEZA	1	\$354	\$354	\$354	\$43.011	\$33.453	-	\$16.14	\$470.761	\$5.649,132
TOTAL										\$44.099,492

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.4.1 Reclutamiento

El encargado de la selección, contratación y capacitación. A partir del diseño del puesto de trabajo, será el gerente general el que se encargará de buscar mediante al personal por medio de anuncios en prensa escrita, páginas de internet y referidos.

6.4.2 Entrevista

Una vez reunidas las carpetas de los aspirantes a los puestos, se hará una entrevista de forma personal dirigida por el gerente de la empresa, para poder analizar el comportamiento, conocimientos, manejo verbal y desenvolvimiento de los entrevistados.

6.4.3 Selección

Una vez hecho esto se proseguirá con la contratación de los elementos más idóneos para los cargos solicitados. Se firmará un precontrato de prueba duradero a 3 meses a partir del vencimiento de esta fecha y si es del agrado del gerente general el trabajo hecho hasta ese momento, se firmará un contrato valido por un año. Los beneficios de ley se manejar acorde a lo establecido en el Código de Trabajo.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Guiados por lo establecido en la ley de compañías y estableciendo a “Adrenaline Rock” como compañía limitada. Se cumplirá con todos los derechos y restricciones establecidos en la Ley de Compañías, donde se enumeran los derechos y responsabilidades de los socios dentro de una Compañía Limitada (Ley de Compañías, 1999, art. 114, 115).

Las decisiones son tomadas conjuntamente entre los accionistas, siempre teniendo mucho peso los criterios por parte de gerencia y la administración del establecimiento. Se realizará una reunión semanal para poder identificar problemas que vayan surgiendo en el camino, se dará solución a estos problemas y se plantearán escenarios a futuro.

El consorcio de accionistas está compuesto por:

- Nicolás Granja (Actualmente Gerente General de “La Bombonerita”)
- Juan Pablo Ribadeneira.
- Carlos Luis Merchán.

Los tres socios tienen partes iguales en lo que corresponde a número de acciones y voz dentro de la compañía.

Como se mencionó anteriormente, uno de los socios formará parte de la nómina laboral de la empresa. Consideramos que es importante que uno de los tres esté a cargo del negocio, con su respectivo sueldo mensual.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Tomando en cuenta el tamaño inicial de “Adrenaline Rock” se ha decidido contratar los servicios tanto jurídicos como contables. Ya que por momento no se piensa contar con estos dos departamentos de planta dentro de la empresa.

Abogado / Asesor legal

Es así que se contratará a un abogado profesional, mediante facturación por servicios profesionales. Para que realice trabajos puntuales en temas legales en los que sus conocimientos son determinantes para su correcta ejecución. Es necesario aclarar que el abogado no tiene relación de dependencia con la compañía y sólo será contratado cuando lo amerite.

Contador

Con lo que respecta a la contabilidad, se contratará a un contador profesional mediante facturación por servicios profesionales. El mismo que llevará la contabilidad de la empresa:

- Ingreso de facturas.
- Libro diario.
- Estados contables.
- Manejo tributario.
- Balances financieros.
- Asesoría financiera.

Del mismo modo reportará semanalmente a las autoridades del establecimiento toda la información contable de la empresa mediante balances. Al igual que un estado de pérdidas y ganancias mensual.

Personal de Ventas.

Otro servicio contratado será el personal encargado de la fuerza de ventas, que tendrá como principal función estar en contacto directo con el cliente. Visitará: Centros Educativos (Colegios, Universidades) y empresas para ofertar nuestros servicios. Por el servicio se pagará \$1000 mensuales más comisiones del 7% por cada dólar que la empresa ingrese. Sus resultados serán medidos de forma mensual, y al no tener relación de dependencia con la empresa se tomarán decisiones con respecto a su continuidad y trabajo en la empresa.

Guardianía

Se contratará una empresa que se encargue de la seguridad del establecimiento las 24 horas del día. Las personas que envíe esta empresa de seguridad deben cuidar del orden dentro de las instalaciones y este encargado de la seguridad del local.

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Tabla 34. Cronograma de actividades

	TAREA	FECHA INICIO	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA FIN	RESPONSABLE
1	Reserva de denominación y registro de datos en la Superintendencia de Compañías	1ra. semana de Julio de 2015	30	4ta. Semana de julio de 2015	Abogado/ Gerente General
2	Inscripción en el registro mercantil	1ra. Semana de agosto de 2015	30	4ta. Semana de agosto de 2015	Abogado/Gerente General
3	Registro Único de Contribuyentes (RUC)	1ra. Semana de septiembre de 2015	8	2da. Semana de septiembre de 2015	Abogado/Gerente General
4	Patente municipal	1ra. Semana de septiembre de 2015	30	4ta. Semana de septiembre de 2015	Abogado/Gerente General
5	Permisos de funcionamientos por parte del Municipio.	1ra. Semana de octubre de 2015	8	2da. Semana de Octubre de 2015	Abogado/Gerente General
6	Permiso de funcionamiento por parte de los bomberos.	3ra. Semana de octubre de 2015	8	4ta. Semana de octubre de 2015	Abogado/Gerente General
7	Firma contrato entre los socios del proyecto.	4ta. Semana de septiembre de 2015	2	4ta. Semana de septiembre de 2015	Abogado/Gerente General
8	Construcción del muro de escalada y espacios de Parkour y Slackline.	1ra. Semana de octubre de 2015	30	4ta. Semana de octubre de 2015	Gerente General /Asistente Administrativo
9	Adquisición de implementos y accesorios para la práctica de la escalada deportiva, Slackline y Parkour	1ra. Semana de noviembre de 2015	7	4ta. Semana de noviembre 2015	Gerente General /Asistente Administrativo
10	Adquisición suministros de oficina, equipos y muebles	1ra. Semana de diciembre de 2015	24	3ra. Semana de diciembre de 2015	Asistente Administrativo
11	Búsqueda, selección, y contratación de personal.	1ra. Semana de diciembre de 2015	24	3ra. Semana de diciembre de 2015	Asistente Administrativo
12	Creación del portal web	1ra. Semana de diciembre de 2015	24	3ra. Semana de diciembre de 2015	Asistente Administrativo
13	Creación de cuentas en redes sociales.	1ra. semana de noviembre de 2015	54	3ra. Semana de diciembre de 2015	Asistente Administrativo
14	Compra de material promocional y letreros.	1ra. Semana de diciembre de 2015	24	3ra. Semana de diciembre de 2015	Asistente Administrativo
15	Campaña de mailing para promocionar la apertura	1ra. Semana de diciembre de 2015	24	3ra. Semana de diciembre de 2015	Asistente Administrativo/Gerente de Marketing
16	Inicio de operaciones	16 de enero de 2016			

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

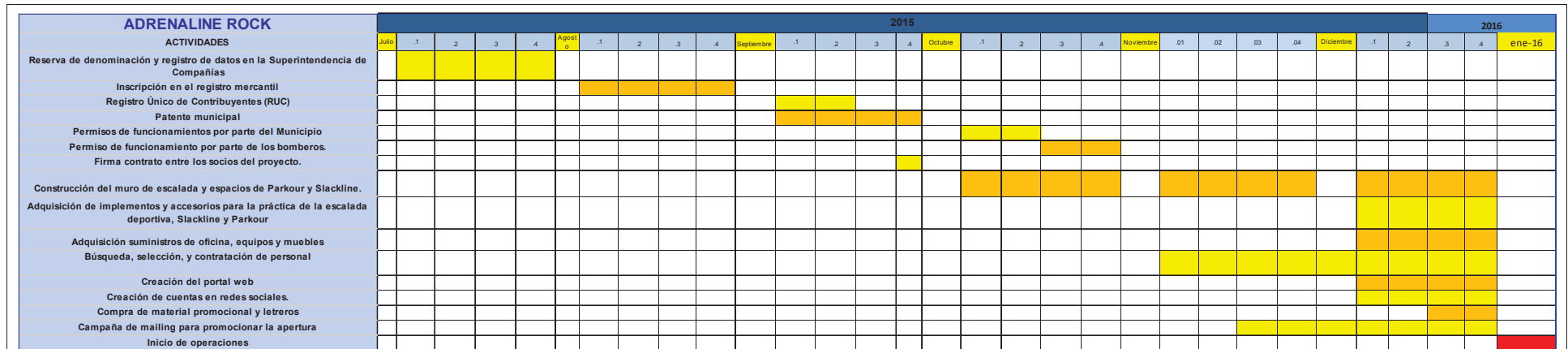


Figura 41. Diagrama de Gantt

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Durante el proceso de actividades necesarias para poner en marcha al negocio existe el riesgo de demora o retrasos en los siguientes aspectos:

Constitución de la empresa:

Con lo que respecta a la constitución de la empresa, es decir procesos que incluyen: Reserva de denominación y registro de datos en la Superintendencia de Compañías, Inscripción en el registro mercantil, Registro Único de Contribuyentes (RUC), Patente municipal y permisos de funcionamientos por parte del Municipio. Intervienen factores externos que no dependen de los gestores de la compañía.

Plan de Acción: En este caso se contratará un abogado societario que se encargue de toda la tramitación y permisos requeridos para la constitución de una empresa. Es necesario mencionar que se trabajará conjuntamente con el personal de “Adrenaline Rock” para la recolección y entrega oportuna de la información de la empresa.

Construcción del muro de escalada y espacios de Parkour y Slackline.

El riesgos que representa el tiempo de construcción de los espacios destinados a la práctica de los deportes ya antes mencionados, es un factor determinante a momento de poner en marcha el negocio. Por lo cual para la construcción de los espacios físicos hemos destinado un tiempo de un mes, debido a que en su mayoría la estructura de la instalación está hecha con materiales prefabricados, de fácil instalación que no requieren trabajos extensos de albañilería.

Plan de Acción: Se contará con personal experimentado en tema fabricación y montaje de estructuras, contratados con un tiempo prudente de anticipación para poder cumplir con los tiempos ya determinados.

Falta de Financiamiento: Puede existir una falta de financiamiento que no permita la implementación del proyecto. Las razones pueden ser dos: la primera, que los socios no tengan el capital suficiente para aportar a la empresa. Y segunda, que las instituciones financieras no deseen dar el préstamo necesario.

Plan de acción: Buscar participaciones al no contar con el dinero suficiente para poder poner en marcha el negocio, es recomendable encontrar nuevas fuentes de financiamiento a través de créditos, o mediante la aportación de socios a quienes les gustaría formar parte de la empresa, con el objetivo de que el rendimiento de la empresa sea cada vez mejor.

Nuevos Competidores: A pesar del importante diferenciador como es la ubicación estratégica e instalaciones, podrían aparecer nuevas empresas que ofrezcan servicios similares a los de “Adrenaline Rock” dentro de la ciudad, lo cual consideramos es factible.

Plan de acción: La diferenciación no sólo de la ubicación sino de la constante innovación de servicios, cambio de rutas, variación de modalidades, inclusión de nuevos deportes, brindándole a cliente variedad para evitar que la práctica de la escalada y los deportes que ofertamos sea monótona.

Selección y contratación de personal adecuado: Reclutar, seleccionar y contratar al personal debe realizarse dentro de lo establecido, cumpliendo con todos los parámetros dispuestos en el perfil de puesto de trabajo.

Plan de acción: Exigir a los que los empleados estén al día en sus funciones e innovando conforme a los cambios de la industria y nuevas tendencias en lo deportivo. Una empresa vanguardia requiere charlas constantes de seguridad, mantenimiento, correcto uso de implementos, liderazgo y trabajo en equipo.

Implementos deportivos alcen su precio: Por las normativas y aranceles que el gobierno está introduciendo, los implementos deportivos importados podrían subir su precio, al punto que afecten al negocio.

Plan de Acción: En caso de que los precios incrementen demasiado y ya no se pueda importar los implementos deportivos, se tomará en cuenta a la industria nacional, que si existe para estos deportes pero que por recomendaciones de expertos, se había tomado la decisión de importación por la calidad y duración de los productos extranjeros. De no poder traerlos, se haría las compras con producto nacional, lo cual implicaría subir las medidas de seguridad y renovar los implementos cada período de tiempo más cortos.

8. RIESGOS CRÍTICOS, SUPUESTOS Y PROBLEMAS

En el presente capítulo se describe los riesgos, problemas y supuestos que puede presentar la empresa en su implementación, así como las posibles estrategias a seguir para poder solucionarlos.

8.1 SUPUESTOS

- **Ubicación del proyecto:** El proyecto se ubicará en el Norte de Quito en las actuales instalaciones de la cancha sintética “La Bombonerita”, luego de los ajustes necesarios. La dirección es en la calle De los Rosales 101 y Río Coca. El lugar fue elegido considerando aspectos como ubicación estratégica, facilidad de transporte, costo, tamaño del lugar y tomando en cuentas las instalaciones previas.
- **Tamaño del mercado objetivo:** el mercado objetivo en el que se enfocará “Adrenaline Rock” es de hombres y mujeres entre los 20 y 40 años de edad, de clases socioeconómica media y alta que se ubiquen en la zona norte de Quito y su valle de Cumbayá y Tumbaco. El mercado objetivo determinado es de 115.885 personas.
- **Canal de Distribución Determinado:** El canal elegido para llegar a los consumidores es un canal de distribución directo ya que la empresa está brindando un servicio, el cual llega directamente a los clientes sin pasar por ningún intermediario.
- Los deportes elegidos; escalada deportiva, slackline y parkour son deportes extremos alternativos, los cuales se encuentran en crecimiento y cada día van atrayendo más seguidores y practicantes en el país. Aquí se crea una necesidad sin atender ya que no existen lugares para la práctica de los mismos en el Norte de la ciudad.

- Es necesaria una inversión inicial para la implementación del proyecto para poder adecuar las instalaciones elegidas y ofrecer un centro de deportes extremos alternativos de gran calidad.

8.2 RIESGOS Y POSIBLES SOLUCIONES

Liquidez: La operatividad de la empresa depende de la liquidez que tenga para cumplir con sus obligaciones financieras, con sus empleados, con la capacidad que cuenta para renovar sus implementos deportivos e instalaciones, organizar torneos, etc.

Plan de Acción: - Reducir gastos innecesarios en la empresa al no contar con suficientes ingresos para poder cubrir los costos.

- Reducción de personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Para comprobar la liquidez depende del sector en el que se opere, además de poder pagar los gastos sin tomar en cuenta las ventas que se hayan realizado únicamente de los activos que posee la empresa.

$$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

Reacción de la competencia: Es muy importante tomar en cuenta la posible reacción de la competencia al notar que existe una nueva empresa en su industria que se está posicionando con servicios similares. En el caso de este proyecto, es muy complicado copiar la ubicación del lugar, diferenciación elemental del plan de tesis.

Plan de acción: Realizar estudios e investigaciones sobre la competencia para conocer que estrategias van a aplicar para poder reaccionar con anticipación a las mismas.

Cambios en la tendencia de la industria: Al ofrecer servicios para deportes que se encuentran en crecimiento y de moda en la actualidad, hay que estar listos para los cambios que puedan ocurrir con respecto a ellos.

Plan de acción: Estar siempre investigando y actualizado de las tendencias en la industria deportiva para estar preparados y listos para el cambio cuando este suceda, y así poder implementar los ajustes necesarios, sean de tecnología, infraestructura o tipo de deporte.

Cambios en las preferencias del mercado: Así como la industria puede variar, las preferencias de los consumidores también. A lo largo de la historia, los deseos y preferencias de los clientes se van adaptando a sus necesidades, las cuales en la actualidad es la salud y bienestar corporal, algo que cada día va tomando más conciencia, y que da razón a este proyecto.

Plan de acción: Es necesario realizar una investigación de mercado, cuando sea debido, para conocer en qué han variado y qué nuevas necesidades desean cubrir los consumidores para que la empresa esté preparada y pueda adaptar las debidas innovaciones.

Niveles de Ventas menores a lo proyectado: En el supuesto caso que la empresa no llegue a los niveles de ventas esperadas y no esté preparada para ello.

Plan de acción: Si mediante el plan de marketing no se logró alcanzar a suficientes consumidores: - Reanudar las campañas publicitarias, a través de medios con más alcance.

- Crear promociones para atraer más gente.
- Realizar activaciones en lugares estratégicos para captar gente interesada.

Demanda mayor que la oferta: Al existir poca competencia dentro del perímetro urbano de la ciudad de Quito, existe la posibilidad de que la afluencia de público sea mayor a la esperada y las instalaciones queden reducidas para la alta cantidad de demanda.

Plan de acción: Es por esto que se tiene pensado una expansión física del local, a un costado de las instalaciones donde hoy funciona “La Bombonerita” y si fuera el caso, en este lugar se construiría otro muro de escalada para satisfacer la demanda.

Ingresos menores a los planteados al inicio:

Al ser deportes considerados como extremos, los cuales presentan cierto grado de peligro, existe la posibilidad de que el ciudadano común se detenga y dude de contratar un servicio de este tipo.

Plan de Acción: En este caso se fortalecerá el plan de marketing de la empresa, enfocándose en la seguridad que brinda el establecimiento y creando una experiencia positiva en el cliente para poder captar la atención y la confianza del círculo en el que este se mueve.

Campañas publicitarias en medios como: redes sociales y páginas web para lograr vincular al público joven que busque una forma diferente de entretenimiento.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial implica todos los gastos y costos que se requieren para poder poner en marcha el negocio. A continuación se muestra una mirada general a la inversión inicial de este plan de tesis, en la cual se incluyen los activos tangibles e intangibles que se necesitan para iniciar las operaciones del proyecto:

Tabla 35. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Activos Fijos	
Maquinaria y equipo	\$1.500,00
Muebles y enseres	\$1.289,99
Equipos Computación	\$2.936,89
Equipo Deportivo	\$11.132,80
Construcciones y adecuaciones	\$50.000,00
Total Activos Fijos	\$66.859,68
Activos Intangibles	
Gastos de Constitución	\$1.076,00
Total Activos Intangibles	\$1.076,00
Activo Corriente	
Capital de trabajo	\$39.828,14
Total Activos Corrientes	\$39.828,14
Total Inversión Inicial	107763,8244

En el Anexo 8, se puede encontrar el desglose de los rubros de la inversión inicial.

Por medidas de precaución y para tener un mejor manejo de liquidez, la inversión total calculada es de 187000\$, de la cual 147000\$ (70%) viene de un préstamo con una entidad privada y el restante 40000\$ (30%) del aporte de capital de los socios.

9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos para este plan de negocios se ven relacionadas a las membresías vendidas, las membresías coach o de entrenamiento, y los consumidores particulares. Para calcular los ingresos se realizó una proyección a cinco años en un escenario esperado. La tabla a continuación muestra los ingresos por membresías, coach y particulares con el precio específico de cada rubro, y la cantidad de personas que adquieren cada servicio.

Tabla 36. Ingresos

INGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEMBRESÍAS	\$ 128.700,00	\$ 302.400,00	\$ 324.000,00	\$ 367.200,00	\$ 432.000,00	\$ 528.000,00
\$	\$ 82,50	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 100,00	\$ 110,00
U	\$ 240,00	\$ 280,00	\$ 300,00	\$ 340,00	\$ 360,00	\$ 400,00
Membresias Coach	\$ 15.600,00	\$ 33.600,00	\$ 36.000,00	\$ 40.800,00	\$ 47.520,00	\$ 57.600,00
\$	\$ 50	50	50	50	55	60
U	48	56	60	68	72	80
PARTICULARES	\$ 7.370	\$ 13.860	\$ 14.520	\$ 15.180	\$ 15.840	\$ 15.840
\$	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50
U	200	210	220	230	240	240
TOTAL	\$ 151.670,00	\$ 349.860,00	\$ 374.520,00	\$ 423.180,00	\$ 495.360,00	\$ 601.440,00

En el Anexo 9. Se puede encontrar el detalle de los ingresos, así como el escenario optimista y pesimista.

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

9.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquéllos que se mantienen constantes en el tiempo sin depender la cantidad de gente que asista al centro de deportes extremos alternativos.

Tabla 37. Costos Fijos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS FIJOS TOTALES							
GASTOS ADMINISTRATIVOS	- 7.624	- 31.096	- 31.401	- 31.721	- 32.058	- 32.411	- 32.781
Gastos Operativos	-12.194	-110.930	- 94.905	- 94.905	- 94.905	- 94.905	- 94.905
Gastos Financieros	- 6.687	- 14.191	- 11.320	- 8.111	- 4.524	- 816	-
Costos Fijos Totales	- 26.505	- 156.217	- 137.627	- 134.738	- 131.487	- 128.132	- 127.687

9.3.2 Costos Variables

Los costos variables son aquéllos que varían de acuerdo al giro del negocio, en este caso se dividen en dos:

- **Costos Variables de Ventas:** Estos se refieren a los costos que se ven relacionados a las ventas del proyecto. En este caso hablamos de las comisiones (7%) que se le pagará al equipo de ventas call center, el cual es un costo variable ya que esa comisión depende de cada dólar que ingrese a la empresa.
- **Costos Variables Operativos:** Estos se refieren a los costos que se relacionan a la cantidad de gente que asiste al gimnasio y varían según ello.

Tabla 38. Costos Variables

COSTOS VARIABLES UNITARIOS					
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	USO CALCULADO PARA X NUMERO DE MEMBRESIAS MENSUALES	COSTO POR MEMBRESIA
GEL ANTIBACTERIAL	4	\$ 12,90	\$51,60	50	\$ 1,03
BOTELLON DE AGUA	30	\$ 2,50	\$75,00	50	\$ 1,50
VASOS	1.500	\$ 0,025	\$37,50	50	\$ 0,75
COMISIONES EQUIP. VENTAS	1,00	5,78	\$ 5,78	1	\$ 5,78
FUNDAS BASURA (10)	5	\$ 2,80	\$14,00	50	\$ 0,28
IMPLEMENTOS LIMPIEZA	VARIOS	\$ 50,00	\$50,00	50	\$ 1,00
				COSTO V U	\$ 10,34
				CVU - COMISION	\$ 4,56

En el anexo 10 se encuentra el detalle de los costos fijos y variables.

9.3.3 Gastos Operacionales

De acuerdo a la página web Definición ABC, “se llama gastos operacionales al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega.” En este caso, este rubro se divide en: gastos administrativos, gastos operativos o de salarios, gastos de ventas, gastos depreciación y gastos financieros.

Tabla 39. Gastos Operacionales

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos Administrativos	-	31.096,00	31.401	31.721	32.058	32.411	32.781
Gastos de Ventas	-	43.441,90	41.290,20	43.016,40	46.422,60	51.475,20	58.900,80
Gastos Operativos	-	79.593,97	78.369,71	78.388,14	78.424,09	78.442,52	78.477,56
Gastos Financieros	-	14.190,59	11.320,22	8.111,33	4.524,02	816,14	-
Gastos Depreciación	-	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32

En el anexo 11 se encuentra el detalle de los gastos operacionales.

En el anexo 12, se encuentra el detalle de la depreciación.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto corresponde a la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas de la empresa. A este resultado se le resta los gastos operativos para poder obtener el margen operativo. A continuación el detalle de ambos.

Tabla 40. Margen Bruto y operativo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	151.670	349.860	374.520	423.180	495.360	601.440
Costo de Servicios Vendidos	-	24.490	26.216	29.623	34.675	42.101
Margen Bruto	151.670	325.370	348.304	393.557	460.685	559.339
Gastos Administrativos	-	31.096,00	31.401	31.721	32.058	32.411
Gastos de Ventas	-	43.441,90	41.290,20	43.016,40	46.422,60	51.475,20
Gastos Operativos	-	79.593,97	78.369,71	78.388,14	78.424,09	78.442,52
Gastos Financieros	-	14.190,59	11.320,22	8.111,33	4.524,02	816,14
Gastos Depreciación	-	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32
Margen Operativo	27.010	152.631	176.709	221.772	287.183	378.822

Tanto el margen bruto como el margen operativo representan el valor real de las operaciones de la empresa antes de tomar en cuenta la participación de trabajadores y pago de impuestos.

Como se observa en la tabla 40, el margen bruto y operativo del primer año de operaciones es de 151.670\$ y de -27.010\$ respectivamente. A pesar del incremento de los costos y gastos cada año, el aumento en los ingresos permite que siga siendo viable el proyecto.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Ya que se ha revisado y establecido los ingresos, costos y gastos relacionados se puede pasar a realizar la proyección del estado de resultados. Este estado financiero se construye en base a las pérdidas y ganancias de la empresa, reflejando al final la utilidad neta obtenida cada año.

A continuación se muestra la proyección del estado de resultados para los próximos 6 años, a partir del primer año de operaciones.

Tabla 41. Estados de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		151.670	349.860	374.520	423.180	495.360	601.440
Costo de Servicios Vendidos			- 24.490	- 26.216	- 29.623	- 34.675	- 42.101
Ingresos Operativos		151.670	325.370	348.304	393.557	460.685	559.339
Gastos Administrativos		- 31.096,00	- 31.401	- 31.721	- 32.058	- 32.411	- 32.781
Gastos de Ventas		- 43.441,90	- 41.290,20	- 43.016,40	- 46.422,60	- 51.475,20	- 58.900,80
Gastos Operativos		- 79.593,97	- 78.369,71	- 78.388,14	- 78.424,09	- 78.442,52	- 78.477,56
Gastos Financieros		- 14.190,59	- 11.320,22	- 8.111,33	- 4.524,02	- 816,14	-
Gastos Depreciación		- 10.357,32	- 10.357,32	- 10.357,32	- 10.357,32	- 10.357,32	- 10.357,32
Gastos Amortización							
Otros Gastos							
Utilidad Antes de Impuestos		- 27.010	152.631	176.709	221.772	287.183	378.822
15% trabajadores	15%	- 4.085,11	- 22.894,70	- 26.506,37	- 33.265,78	- 43.077,45	- 56.823,33
Impuesto a la Renta	22%	- 5.092,76	- 28.542,06	- 33.044,61	- 41.471,34	- 53.703,23	- 70.839,75
Utilidad Neta		- 36.188	101.195	117.158	147.035	190.402	251.159

En el anexo 13 y 14, se encuentra a detalle la proyección del estado de resultados para los escenarios optimista y pesimista.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general refleja la situación de una empresa basándose en una fecha de corte específica, como si se realizará una fotografía de la empresa en un momento exacto. A diferencia del estado de resultados en el cual se analiza a la empresa en un período de tiempo establecido.

A continuación se muestra el balance general actual y proyectado para los próximos 7 años.

Tabla 42. Balance General

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos							
Activo Corriente	85.416,44	35.247	119.589	202.616	328.983	505.103	752.549
Activo Fijo	67.936	57.578	47.221	50.934	40.576	30.219	33.932
Total Activos	153.352	92.825	166.810	253.550	369.560	535.322	786.481
Total Pasivo	137.633	113.293	86.084	55.665	24.640	0	0
Total Patrimonio	15.720	- 20.468	80.726	197.885	344.919	535.322	786.481
Total Patrimonio + Pasivo	153.352,2	92.825	166.810	253.550	369.560	535.322	786.481
Cuadre Activos=Pasivos+Patrimonio	-	-	-	-	-	-	-

En el anexo 15 se detalla el balance general.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de flujo de efectivo registra los movimientos de efectivo realizados por la empresa en un período de tiempo determinado. A diferencia del estado de resultados, en el estado de flujo de efectivo se registran los pagos y cobros que fueron realizados efectivamente.

En el flujo de efectivo se consideran 3 variables: actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Luego de realizar el correspondiente flujo de efectivo, al final del flujo se encuentra un saldo en la caja final, el cual refleja la liquidez de la empresa, es decir, la capacidad del negocio para cubrir sus compromisos de pago a corto plazo.

En el anexo 16 se encuentra el detalle del flujo de efectivo.

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se refiere a la cantidad mínima requerida de ventas por la empresa para poder cubrir los costos fijos y variables. El punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos totales se igualan a los costos totales, es decir, no existe ni pérdida ni ganancia. Se lo puede encontrar al punto de equilibrio en cantidad de dinero o en cantidad de unidades que se necesitan vender.

A continuación se detalla el punto de equilibrio de este proyecto

Tabla 43. Punto de Equilibrio

CANTIDAD	PUNTO DE EQUILIBRIO						
	VENTAS		COSTO VARIABLE		COSTO FIJO	COSTO TOTAL	DIFERENCIA
	UNITARIO PROMEDIO	TOTAL	UNITARIO PROMEDIO	TOTAL			
120	\$ 990,00	118.800,00	10,34	1.240,44	\$ 135.981,13	\$ 137.221,57	(18.421,57)
125	\$ 990,00	123.750,00	10,34	1.292,13	\$ 135.981,13	\$ 137.273,25	(13.523,25)
130	\$ 990,00	128.700,00	10,34	1.343,81	\$ 135.981,13	\$ 137.324,94	(8.624,94)
135	\$ 990,00	133.650,00	10,34	1.395,50	\$ 135.981,13	\$ 137.376,62	(3.726,62)
139	\$ 990,00	137.416,95	10,34	1.434,83	\$ 135.981,13	\$ 137.415,95	1,00
145	\$ 990,00	143.550,00	10,34	1.498,87	\$ 135.981,13	\$ 137.479,99	6.070,01
150	\$ 990,00	148.500,00	10,34	1.550,55	\$ 135.981,13	\$ 137.531,68	10.968,32
155	\$ 990,00	153.450,00	10,34	1.602,24	\$ 135.981,13	\$ 137.583,36	15.866,64

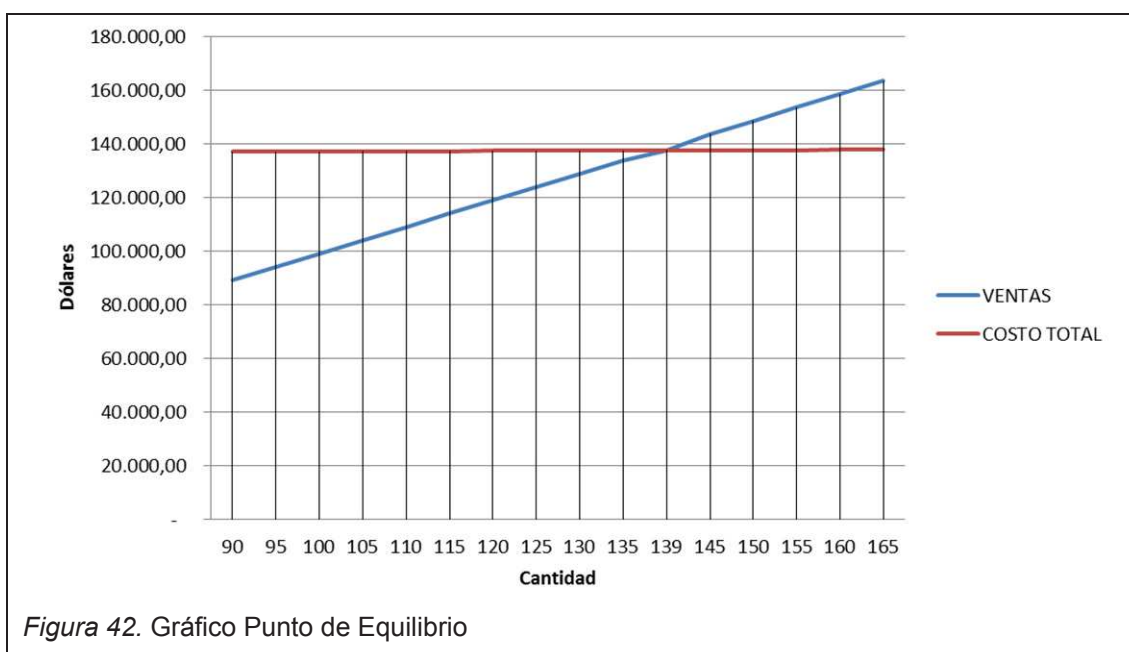
$$PE (Q) = \frac{COSTO FIJO}{PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO}$$

Ecuación 2

$$PE (Q) = \frac{\$ 135.981,13}{990,00 - 10,34}$$

$$PE (Q) = 138,80 \text{ unidades}$$

$$\begin{aligned}
 \text{PE (\$)} &= \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE UNIT}}{\text{INGRESOS}}} \\
 \text{PE (\$)} &= \frac{135.981,13}{1 - \frac{10,34}{\$ 990,00}} \\
 \text{PE (\$)} &= \$ 137.415,94 \text{ dólares}
 \end{aligned}$$



Como se puede ver en la figura 42, se requiere vender 139 membresías todos los meses por un año para alcanzar el punto de equilibrio. El tiempo que el proyecto se demora en alcanzar el punto de equilibrio es de 13 meses.

9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

El análisis de sensibilidad es una herramienta que mide la variación que se genera en el rendimiento del proyecto como consecuencia de modificar una o más variables que ayudan a determinar la rentabilidad, considerando que el resto no cambia.

En el caso de este plan de negocios, las variables que más afectan a la rentabilidad de la empresa son los gastos operativos, los cuales por diferencia son lo que más pesan. En segundo lugar, los gastos de ventas también tienen una influencia importante.

9.10 INDICADORES FINANCIEROS

Los índices financieros nos indican el desempeño de la compañía en el tiempo. A continuación, se muestran los indicadores financieros realizados:

9.10.1.1 Liquidez

Los índices de liquidez ayudan a medir la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones financieras a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivos Corriente}$$

Tabla 44. Liquidez

Razon Corriente=	Activo Corriente
	Pasivo Corriente
Razón Corriente=	35246,88
	26957,99
Razón Corriente=	1,31

La razón corriente nos enseña las posibilidades que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones financieras en el corto plazo. Es decir, por cada dólar invertido se tiene 1,31\$ de respaldo.

Entre mayor es el resultado de ésta razón, mayor solvencia y capacidad de pago se tiene.

Prueba Ácida

En el caso de este plan de negocios, no se maneja un inventario por lo que no hay como realizar éste índice ya que el valor de inventarios es parte de la fórmula.

9.10.2 Rentabilidad

ROI

Tabla 45. ROI

ROI=	Utilidad Neta
	Inversión Inicial
Razón Corriente=	5867,55
	187000,00
Razón Corriente=	3,14%

El ROI nos indica el rendimiento sobre la inversión, midiendo las ganancias o pérdidas como porcentaje del valor invertido. Ésta razón es útil para tomar la decisión de inversión o no en un proyecto. En el primer año el ROI es de 3,14%, lo que indica que por cada dólar invertido se gana \$0,0314.

ROE

Tabla 46. ROE

ROE=	Utilidad Neta
	Patrimonio
Razón Corriente=	5867,55
	-20468,11
Razón Corriente=	-28,67%

El ROE nos indica el rendimiento sobre el patrimonio de la empresa. La razón de la utilidad neta sobre el patrimonio es de -28,67 % en el primer año de funcionamiento. Luego en el año posterior se vuelve positivo.

ROA

Tabla 47. ROA

ROA=	Utilidad Operacional
	Activos Totales
Razón Corriente=	8850,00
	92825,35
Razón Corriente=	9,53%

El ROA indica la eficiencia de utilizar los activos de la empresa para la generación de ganancias. En este caso, el ROA es de 9,53%.

En el anexo 17 se encuentra el detalle de los índices de liquidez y rentabilidad.

9.10.3 Desempeño

Los índices de desempeño indican la efectividad y eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos para generar ganancia.

Rotación de Inventarios

En el caso de este plan de negocios no se maneja inventario por lo que no hay como calcular éste índice.

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar se refiere a las veces que se renuevan las cuentas por cobrar durante un año, esto es la medida en que se cancelan y se

vuelven a emitir durante un año. En este caso, la empresa no tiene políticas de cuentas por cobrar, todo se cobra de inmediato por lo que calcular este índice no es posible.

9.11 VALUACIÓN DEL PROYECTO

Se ha determinado el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) como los parámetros para determinar la valoración del proyecto

Tabla 48. VAN y TIR

Flujo de Efectivo disponible Proyecto	-	153.519	-	16.652	81.826	93.524	96.711	96.781	127.663
Valor Presente	-	153.518,52	-	14.058,05	58.315,26	56.267,94	49.120,52	41.497,48	46.210,95
VAN		83.835,59							
Retorno Esperado		18,46%							
TIR		32,36%							

El VAN del flujo de caja de capital para los próximos 5 años será de 83835,59\$; dado que este valor es mayor a cero, se concluye que el proyecto es viable.

Por otro lado, el TIR del proyecto es de 32,36%, la cual es mayor que el costo de oportunidad, por lo que se concluye que se puede aceptar el emprender este negocio.

En el Anexo 18 se encuentra el detalle de la valuación del proyecto.

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El financiamiento para el proyecto deseado se compone de fuentes internas y externas. Para iniciar las operaciones de la empresa, se tiene previsto realizar un préstamo, otorgado por una Institución Financiera “Privada”, también llamados grupos de inversión. El valor del préstamo es de 147000\$, que corresponde al 70% de la inversión total. La tasa de interés anual para el préstamo solicitado es de 11,20%.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA



El capital necesario para poner en marcha el negocio está financiado en un 70% por un préstamo de empresa privada y un 30% que proviene del capital aportado por los socios, y que forma parte del patrimonio de la empresa.

La estructura del préstamo está apalancada en un plazo de deuda de 60 meses, es decir que en 5 años se cancelará el valor total del préstamo más los intereses.

A continuación se detalla que porcentaje de la inversión inicial será de capital propio y que porcentaje será de deuda.

Tabla 49. Aplicación de recursos

Origen y Aplicación de Recursos			
Activos Fijos		Propios (30%)	Externos (70%)
Maquinaria y equipo	\$1.500,00	\$ 450,00	\$ 1.050,00
Muebles y enseres	\$1.289,99	\$ 387,00	\$ 902,99
Equipos Computación	\$2.936,89	\$ 881,07	\$ 2.055,82
Equipo Deportivo	\$11.132,80	\$ 3.339,84	\$ 7.792,96
Construcciones y adecuaciones	\$50.000,00	\$ 15.000,00	\$ 35.000,00
Total Activos Fijos	\$66.859,68	\$ 20.057,90	\$ 46.801,78
Activos Intangibles			
Gastos de Constitución	\$1.076,00	\$ 322,80	\$ 753,20
Total Activos Intangibles	\$1.076,00	\$ 322,80	\$ 753,20
Activo Corriente			
Capital de trabajo	\$39.828,14	\$ 11.948,44	\$ 27.879,70
Total Activos Corrientes	\$39.828,14	\$ 11.948,44	\$ 27.879,70
Total Inversión Inicial	107763,8244	\$ 32.329,15	\$ 75.434,68

La estructura del capital y deuda buscada es un poco mayor del lado de la deuda ya que en porcentaje el préstamo, como se dijo antes, es de 70%.

Para determinar el valor anual de la deuda a pagar se realizó una tabla de amortización, la cual se encuentra a detalle en el anexo 19.

10.3 CAPITALIZACIÓN

En el estado de pérdidas y ganancias, una vez descontado la reserva legal y las utilidades retenidas se obtiene la utilidad a disposición de los accionistas. La empresa tiene como política de dividendos para los primeros 5 años reinvertir parte de la utilidad neta para aportar a un mejor desarrollo y crecimiento del proyecto.

Al término del quinto año, una vez finalizado el pago de la deuda, los inversionistas podrán recibir dividendos por sus acciones, de acuerdo al porcentaje de participación del monto suscrito.

La empresa cuenta con 3 accionistas, cuyo capital suscrito será el mismo, lo que quiere decir que del monto de recursos propios cada accionista financiará el 33,33%.

10.4 USO DE FONDOS

Los fondos serán utilizados para el financiamiento de los activos fijos, activos intangibles y capital neto de trabajo, es decir, la inversión inicial, la misma que es necesaria para poner en marcha el negocio.

En la tabla 35 (se encuentra en el primer punto de este capítulo) se encuentra el detalle de la inversión inicial.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En el caso de este proyecto, en los 5 primeros años, el compromiso realizado por los socios es de reinvertir los dividendos que el negocio ofrezca para la misma empresa. De esta manera la deuda será cubierta de una manera más eficiente.

Tabla 50. Retorno para el inversionista

Flujo de Efectivo Disponible Inversionista	- 153.519	- 31.583	62.121	68.483	68.686	72.681	127.663
Valor Presente	- 153.518,52	- 28.402,27	47.209,59	42.910,16	35.461,80	31.164,20	46.210,95
VAN Inversionista	21.035,92						
TIR	3,0%						

Debido a las políticas de la empresa, el TIR del inversionista resulta menor ya que para el cálculo del mismo se usa el flujo de efectivo disponible pero se le resta más rubros y no se entregan dividendos hasta que la deuda quede saneada, por ésta razón el TIR es sólo del 3%.

En el anexo 20 se encuentra el detalle del retorno para el inversionista.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- El análisis financiero de este plan de negocios presenta un VAN positivo de \$83.835,59 y un TIR de 32,36% lo que representa un proyecto atractivo para el inversionista.
- Según la investigación de mercado La gran mayoría de personas sí practica deporte en la ciudad de Quito, y más del 42% de los encuestados lo practican de una a tres veces por semana, lo que representa una clara oportunidad para la ejecución de este proyecto dentro de un mercado aun no explotado.
- En base a los objetivos planteados al inicio de este plan de negocios se ha logrado determinar que la implementación de un centro de deportes extremos alternativos en la ciudad de Quito es viable desde el punto de vista, físico, comercial y financiero.
- A pesar de que existe tres empresas que brindan el servicio de alquiler de una instalación para la práctica de escalada deportiva, “Adrenaline Rock” presenta una ubicación estratégica y un concepto único e innovador con lo que respecta a la competencia.
- La ubicación e instalaciones representa un factor diferenciador determinante, ya que es muy difícil de copiar y representa una gran oportunidad, debido a todos los beneficios geográficos que esto representa.
- El perfil requerido para ocupar cargos: administrativos, instructores, empleados de mantenimiento y seguridad. Es bastante competitivo en el

ámbito laboral, lo que permite tener una calidad importante por parte del personal.

- El negocio gira alrededor de la satisfacción de necesidades del cliente y pretende crear relaciones duraderas con las personas que asistan habitualmente al establecimiento y enganchar a los nuevos clientes.
- Las herramientas de Marketing Directo y Marketing digital buscan interactuar con el target que la empresa ha fijado y ofrecer los servicios de la instalación sin intermediarios.
- El precio tanto del: Alquiler diario, membresía y membresía con profesor no son mayores al de la competencia directa. Con esto el cliente tiene apertura para probar nuestro servicio.
- La pared de escalada será construida por especialistas y bajo normativas internacionales de competición, recreación y seguridad.
- Al ser un mercado en crecimiento y con tan pocos competidores, existe una clara posibilidad de expansión geográfica, inicialmente al sur de la ciudad de Quito y posteriormente a las principales ciudades cercanas a la capital.
- Dentro de las disciplinas que oferta este negocio existen diferentes variedades, incrementar la cartera de servicios es un factor fundamental en el que debe enfocarse la empresa, ofreciendo variedad e innovación constante al cliente.

11.2 RECOMENDACIONES

- Armar una estructura organizacional fuerte desde el principio es clave para evitar problemas a largo plazo.

- No hay que desviar la atención del cliente y cuál es su nivel de satisfacción con el servicio recibido.
- La medición constante de los objetivos planteados y de la efectividad de las estrategias es factor decisivo para correcto desempeño del negocio.
- La toma de decisiones en el tema comercial y financiero tienen que ser tomadas por los socios conjuntamente con los empleados que son quienes viven día a día el funcionamiento del negocio.
- Es un mercado muy poco explotado, lo que es una clara oportunidad de negocio siempre y cuando las estrategias de penetración de mercado estén bien diseñadas y muy bien ejecutadas.
- Generar constantes estrategias de marketing, principalmente en medios digitales.
- Constante evaluación al personal y capacitación para mejorar su desempeño y atención al cliente.
- Retroalimentación a través de sugerencias y comentarios por parte de los clientes.
- Teniendo en cuenta que “Adrenaline Rock” es una empresa nueva en el mercado, es importante la inversión y los esfuerzos de publicidad que se realicen para lograr posicionar en la mente del consumidor a la empresa y mantenerse como una de las primeras opciones para la práctica de la escalada deportiva y deportes alternativos.
- Enfocarse en el incremento de la cartera de clientes año tras año, utilizando la experiencia positiva de estos para que generen una fuerte imagen corporativa y reflejen confianza al cliente.

REFERENCIAS

- Absolute Slackline. (s.f.). *¿Qué es el slackline?* Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.absolutelacklines.net/>
- Andes. (2013). *El PIB Ecuatoriano se acercará a los 100000 millones de dólares en 2014.* Recuperado el 21 de octubre de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos.* Recuperado el 22 de octubre de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación.* Recuperado el 14 de octubre de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Riesgo País.* Recuperado el 22 de octubre de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Tasas de Interés.* Recuperado el 22 de octubre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2013). Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/EC?display=graph>
- Cárdenas, G. (2010). *Apuntes de Derecho Deportivo.* Recuperado el 23 de febrero de 2015 de <http://apuntesdederechodeportivo.blogspot.com/2010/09/analisis-de-la-nueva-ley-del-deporte.html>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* México, México: Pearson Education.
- Definición ABC. (2012). *Gastos operacionales.* Recuperado el 23 de febrero de 2015 de <http://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php#ixzz3ScPcK6S3>
- Diario El Telégrafo. Recuperado el 23 de febrero de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/por-que-sustituir-importaciones.html> pag.41
- Econlink. (s.f.). *Riesgo País.* Recuperado el 22 de octubre de 2014 de <http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>

- Estrategia Magine. (2010). Matriz de Ansoff. Recuperado el 16 de Octubre de 2014 de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- FEMDE. (s.f.). *¿Qué es la escalada?* Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.fedme.es/index.php?mmod=staticContent&IDf=148>
- Guioteca. (2011). *¿Qué es el parkour y cómo se práctica?* Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.guioteca.com/deportes-extremos/%C2%BFque-es-el-parkour-y-como-se-practica/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo de población y vivienda en el Ecuador, fascículo Pichincha*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de <http://www.inec.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf?TB_iframe=true&height=600&width=1000
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *Encuesta del uso del tiempo*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 24 de octubre de 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Estructura de los Gastos de los Ecuatorianos*. Recuperado el 18 de octubre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica>
- Kotler, P. (2007) *Fundamentos de Marketing*. México DF., México: Pearson Education.

- Lambin, J. (2007). *Dirección de Marketing*. México DF., México: McGraw-Hill
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Permiso de Funcionamiento para locales*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Requisitos para permisos de funcionamiento establecimientos de servicio de salud públicos y privados*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf>
- Porter, M. (2012) *Estrategia Competitiva*. México, México: Editorial Pirámide
- Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda. (2010). *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Superintendencia de compañías. (s.f.). Consulta de Compañías. Recuperado el 2 de septiembre de 2014 de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php?archive=portaldeinformacion/consultadirectorioparametro.zul?height=610>
- Thompson, I. (2007). *Definición de Investigación de Mercados*. Recuperado el 2 de diciembre de 2014 de <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>
- World Bank. (s.f.). Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ®ion=LAC>

ANEXOS

ANEXO 1

Datos de los expertos

NOMBRE	PROFESIÓN	EXPERIENCIA
David Alarcón	Ingeniero comercial	<ul style="list-style-type: none">• PROPIETARIO DEL "MURO"• INSTRUCTOR DE ESCALADA DEPORTIVA 5 AÑOS.• RECONOCIDO ESCALADOR Y ANDINISTA.
Vanessa Muñoz Arbelaez	Diseñadora industrial	<ul style="list-style-type: none">• GERENTE GENERAL DEL "MURO"• PRACTICA ESCALADA DESDE HACE 10 AÑOS.• SELECCIÓN NACIONAL DE PICHINCHA EN ESCALADA DEPORTIVA (2007-2011)

Entrevista a deportista

Entrevistado:

NOMBRE	PROFESIÓN	EXPERIENCIA
FELIPE PROAÑO	<ul style="list-style-type: none">• Licenciado en comunicación.• Instructor profesional de escalada certificado.	<ul style="list-style-type: none">• Escalador profesional desde los 16 años• Productor y Director de 7 documentales sobre la escalada en Ecuador y en el mundo.• Organizador del Reel Rock en Ecuador

FOCUS GROUP

Participantes:

NOMBRE	PROFESIÓN	EXPERIENCIA
José Farah (25 años)	Ingeniero en sonido y acústica.	Practica la escalada deportiva desde hace 5 años. Aficionado del Parkour.
Santiago Altamirano (27 años)	Ingeniero en Productividad	Practica la escalada deportiva desde hace 3 años Practica escalada en alta montaña.
Matías Altamirano(24 años)	Estudiante Universidad San Francisco	Practica la escalada deportivo desde hace tres años. Cliente frecuente de "Vértigo"
María Alejandra Ponce (21 años)	Estudiante de la Universidad de las Américas	Practica la escalada deportiva desde hace 1 año. Juega futbol en una instalación deportiva 2 veces por semana.
Agustín Eguiguren (22 años)	Egresado de Periodismo.	Practica de forma esporádica la escalada deportiva y generalmente con amigos
Juan del Hierro (26 años)	Publicista	Practica la escalada deportiva dos veces por semana. Se está preparando para una competencia en "El Muro" durante la segunda semana de enero.
Pedro Lorenzo Carrión (26 años)	Estudiante de la Universidad de las Américas	Ha escalado dos veces. Busca mejorar su condición física mediante la escalada
Martín Pinto (23 años)	Major en Business y Master en Project Management	Escala desde hace 3 años. Cliente frecuente de "Vértigo"
Martín Bustamante (28 años)	Publicista y Relacionador Público.	No practica la escalada deportiva. Juega futbol al menos una vez por semana en una instalación deportiva.
Daniela Muñoz (31 años)	Cosmetóloga.	Practica mínimo una vez por semana la escalada deportiva Tiene un grupo que se reúne los fines de semana a practicar la escalada libre.

ANEXO 2

Preguntas a los expertos:

1. ¿Cuál fue su motivación para incursionar en el mercado de la escalada deportiva?
2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo usted al momento de implementar su negocio?
3. ¿Es un negocio rentable?
4. ¿Cuáles son los limitantes de su negocio?
5. ¿Qué podría usted mejorar de su negocio?
6. ¿Cuáles son las fortalezas con relación a la competencia de su negocio?
7. ¿Cómo ve usted a su negocio en cinco años?
8. ¿Cómo es su relación con los proveedores?
9. ¿Cuántos empleados tiene en su negocio?
10. ¿Qué tan efectivas han sido sus campañas de publicidad y mediante qué medios lo han hecho?
11. ¿Qué tipo de clientes visitan su negocio?

Cabe recalcar que estas preguntas están sujetas a cambios, según cómo vaya fluyendo la entrevista con los expertos se harán cambios de forma.

ANEXO 3

Preguntas a los deportistas:

1. ¿Con que frecuencia práctica usted escalada deportiva dentro de una instalación cerrada?
2. ¿Cuáles son las experiencias negativas que usted ha tenido dentro de una instalación cerrada?
3. ¿Usted suele asistir a estos lugares solo o acompañado?
4. ¿Cuál es el costo que usted está acostumbrado a pagar por el uso de estas instalaciones cada vez que asiste?
5. ¿Qué le mejoraría usted a las instalaciones que usted visita frecuenta?
6. ¿Cuánto tiempo usted se entrena dentro de una instalación deportiva?
7. ¿En qué horarios suele usted asistir a entrenarse en una instalación deportiva?

ANEXO 4

Preguntas FOCUS GROUP

1. ¿Gusta usted de los deportes extremos?
2. ¿Realiza este tipo de actividad deportiva sólo o con amigos?
3. ¿Conoce usted instalaciones deportivas tales como: EL Muro, Monodedo, Vértigo?
4. ¿Es usted cliente de alguna de estas empresas?
5. ¿Alguna de estas empresas queda cerca de su domicilio o lugar donde trabaja?
6. ¿Qué es lo que más le llamo la atención del negocio antes mencionado (Adrenaline Rock)?
7. ¿Estaría usted dispuesto a practicar deportes nuevos como: slackline y parkour?
8. ¿Cuál sería el medio de comunicación más apto para comunicarle a usted sobre este negocio?
9. ¿Qué opina usted sobre el crecimiento de los deportes extremos en los últimos años?
10. ¿Que opina sobre el servicio que ofrece Adrenaline Rock?
 - Clases personalizadas.
 - Horario de atención flexible.
 - Un ambiente agradable y seguro para la práctica de estos deportes.

ANEXO 5

Desarrollo Focus Group

Moderador: Carlos Luis Merchán

Desarrollo del FOCUS GROUP:

- Bienvenida a los participantes (3 minutos).

Se dio un saludo inicial y previó agradecimiento por la asistencia y el tiempo que se destinaría al Focus Group

- Presentación de cada uno de los participantes.

Se nombró a cada uno de los participantes y se agradeció a título personal por su asistencia.

- Breve explicación sobre la escalada deportiva

Se dio una introducción sobre la escalada deportiva, un poco de historia, principales exponentes a nivel mundial y en Ecuador. Nuevas tendencias y disciplinas.

- Presentación del proyecto ADRENALINE ROCK

Introducción sobre el proyecto “Adrenaline Rock”, en que consiste el servicio, instructores, tutorías, ubicación geográfica, horarios de atención, precios, etc.

- Preguntas abiertas y dirigidas.

Las preguntas abiertas y dirigidas fueron respondidas por cada uno de los panelistas, se sintieron a gusto con las preguntas y se pudo recolectar información valiosa por este medio.

- BREAK (10 MINUTOS)
- Intercambio de opiniones sobre el proyecto.

Existió un importante feedback tanto por parte de los integrantes como de los moderadores.

- Sugerencias por parte de los integrantes.

Los participantes se animaron a dar sugerencias que cada uno pensó le vendría bien al negocio, principalmente carencias de los establecimiento ya en función.

- Temas adicionales que busquen tratar los participantes.

Se hablaron temas relacionados con los deportes extremos, principalmente los que no se practican aquí en el país y competencias que están llamando mucho la atención a nivel mundial

- Agradecimiento.

Se agradeció por la presencia a cada uno de los participantes.

ANEXO 6

Diseño del cuestionario

Encuesta

La siguiente encuesta es parte de la investigación de mercados del plan de tesis para la implementación de un centro de deportes extremos alternativos. El lugar contará con 3 deportes: la escalada deportiva, el slackline o cuerda floja y el parkour. Las preguntas a continuación nos ayudarán a conocer sobre la oportunidad de negocio y las características de los consumidores.

1. ¿Practica usted deporte de manera habitual?

SI

NO (pase a la pregunta 4)

2. ¿Con qué frecuencia practica deporte entre semana?

Una vez

De 1 a 3 veces

De 3 a 5 veces

Todos los días

3. ¿Cuál de estos deportes practica usted?

Fútbol

Basquetbol

Aventura

Ecuavolley

Alternativos

Otros

4. ¿Ha practicado los siguientes deportes?

DEPORTE	SI	NO
Escalada Deportiva		
Slackline		
Parkour		

5. ¿Desearía intentar la práctica de los siguientes deportes?

DEPORTE	SI	NO
Escalada Deportiva		
Slackline		
Parkour		

*En caso de haber respondido todo NO anteriormente, pase a la pregunta 9

6. ¿Cuál de estos lugares conoce para la práctica de la escalada deportiva?

- Monodedo
- El Muro
- Vértigo
- Otros

7. ¿Cuánto pagó por sus servicios?

8. ¿Qué servicio mejoraría en los lugares nombrados en la pregunta 6?

- Instalaciones
- Servicio
- Precio
- Mayor variedad de deportes
- Limpieza
- Otros:

9. ¿Estaría interesado en practicar los deportes (escalada deportiva, slackline y parkour) en un lugar recién inaugurado, que posee diseños modernos y que cuenta con todas especificaciones necesarias de seguridad?

SI

NO (Si su respuesta es no la encuesta concluyó)

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso diario de las instalaciones mencionadas en la pregunta anterior?

\$4,50 - \$5

\$5,50 – \$6,50

\$7 - \$8

\$8,50 – \$9,5

11. ¿Dónde preferiría la ubicación para el nuevo centro de deportes extremos alternativos?

Cumbayá

Nayón

Tumbaco

Norte de Quito

Otros:

12. ¿Estaría interesado en participar en campeonatos en los deportes mencionados anteriormente (escalada, slackline, parkour)?

SI

NO

13. ¿Estaría interesado en contar con la ayuda de entrenadores especializados en los distintos deportes por un costo adicional?

SI

NO (Pase a la pregunta 15)

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de entrenamiento?

15. ¿Qué servicios adicionales le gustaría tener en el centro de deportes extremos alternativos?

Bar

Lockers

Instrumentos de fuerza

Sauna / Turco

Duchas

16. ¿Qué otros deportes le gustaría que le ofrezca el centro de deportes extremos alternativos?

Longboard

Crossfit

Yoga

Deportes de contacto

Otros: _____

17. Recomendaciones que quisiera ofrecer al centro de deportes extremos alternativos

18. Edad:

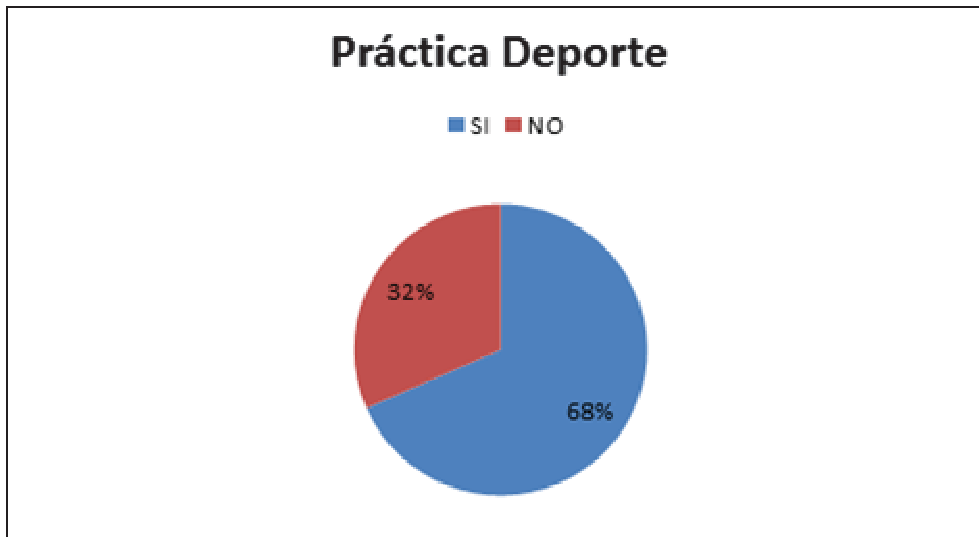
Género:

¡¡ Muchas gracias por tu colaboración !!

ANEXO 7

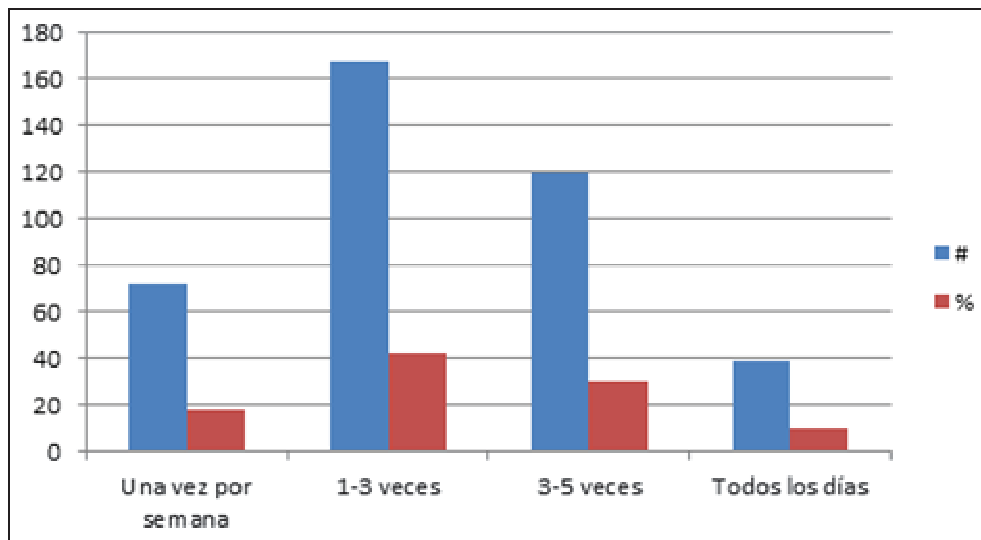
Análisis de Datos

1. ¿Practica usted deporte de manera habitual?



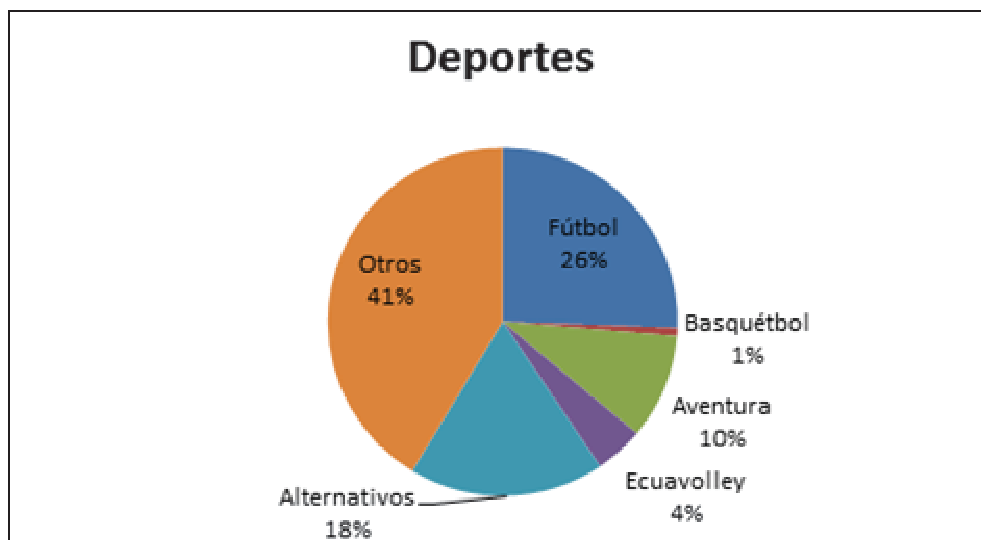
De acuerdo a la encuesta, la gran mayoría con el 68% si practica deporte de manera habitual.

2. ¿Con qué frecuencia practica deporte entre semana?



La gran mayoría, con un 42%, practica deporte de una a tres veces por semana. Seguido de ellos, vienen los que practican de tres a 5 veces por semana, los cuales llegan al 30% de los encuestados.

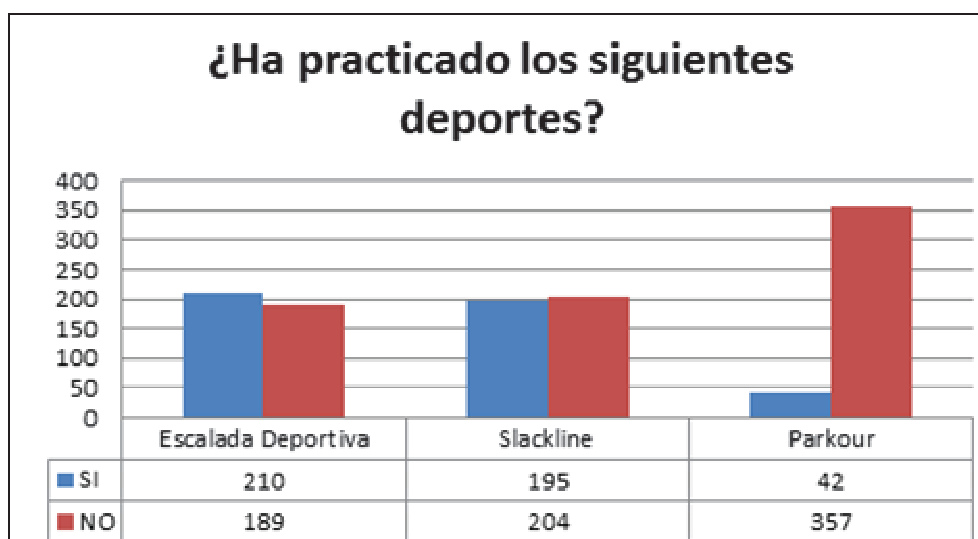
3. ¿Cuál de estos deportes practica usted?



De acuerdo a la encuesta, la mayoría, con un 41%, eligieron a “otros” como el deporte que practican. Entre ellos, las respuestas más repetidas fueron el

ciclismo, trote o running y el gimnasio. Aparte de estas respuestas, el deporte más practicado por los encuestados es el fútbol con un 26%, seguido de los deportes alternativos con 18%.

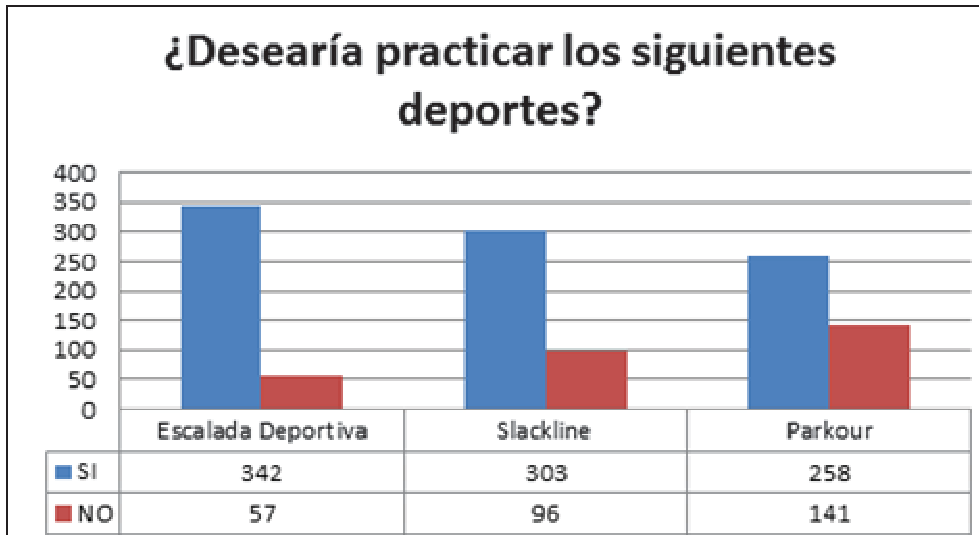
4. ¿Ha practicado los siguientes deportes?



De acuerdo a la encuesta, la escalada deportiva fue el deporte que más gente ha practicado entre las tres opciones con un 51,88%. Seguido del slackline con un 45,11%. El parkour en tercer lugar es el deporte que menos gente ha practicado con un 3% de los encuestados.

5. En caso de haber respondido NO en la pregunta 4, ¿Desearía intentar la práctica de los siguientes deportes?

*En caso de haber respondido todo NO anteriormente, pase a la pregunta 9



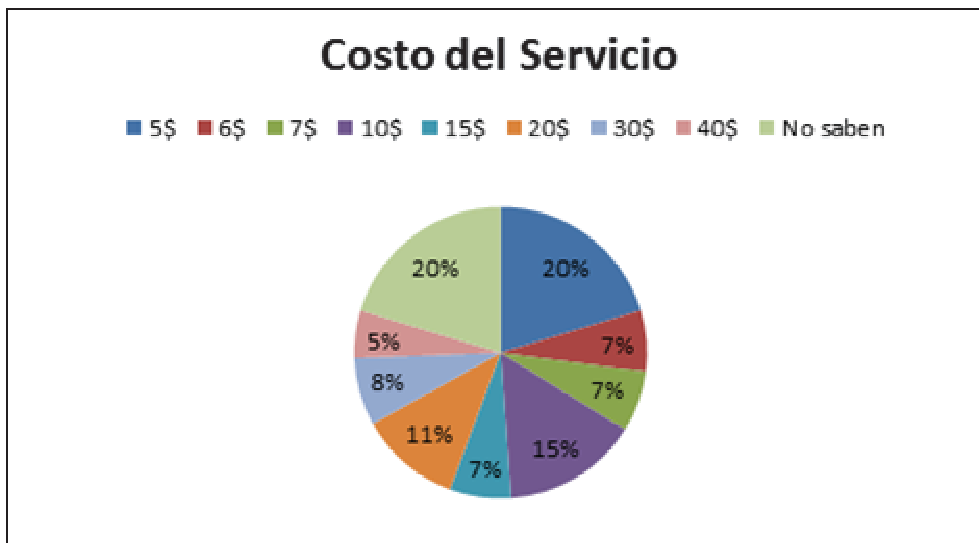
De acuerdo a la encuesta realizada, la gran mayoría si desea practicar los deportes ofrecidos. En los 3 deportes nombrados, existe una diferencia muy grande entre la gente que sí desea intentar la práctica de los deportes con los que no desean.

6. ¿Cuál de estos lugares conoce para la práctica de la escalada deportiva?



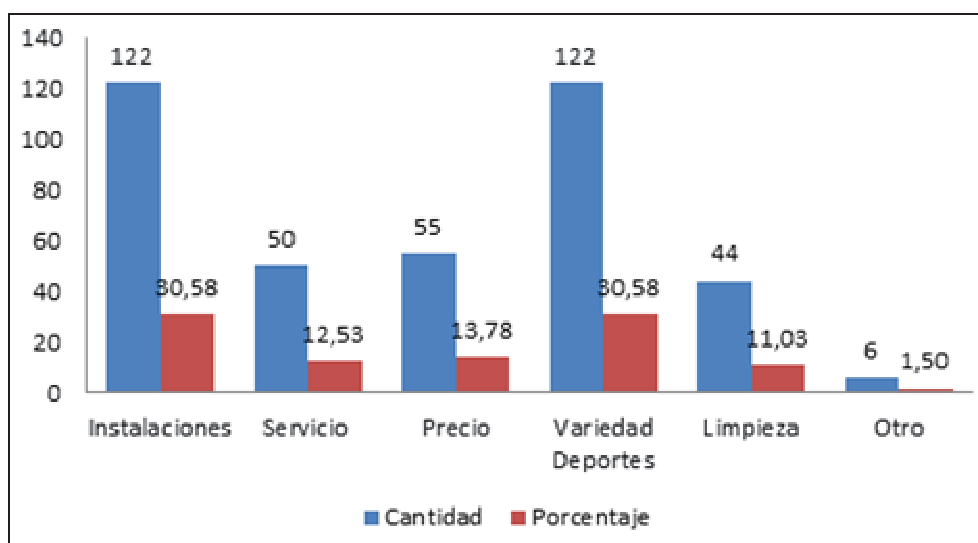
Los resultados de la encuesta nos ayudan a determinar que el lugar más conocido para la escalada deportiva es El Muro con un 42% de reconocimiento, seguido de Vértigo con un 32%. Ambos lugares ubicados en el valle de Cumbayá.

7. ¿Cuánto pagó por sus servicios?



Una vez realizada la encuesta, se pudo determinar que el valor más repetido fue el de cinco dólares con un 20% de las respuestas. En segundo lugar, se ubicó a los diez dólares con un 15% de las respuestas. Y finalmente en tercer lugar, los veinte dólares con un 11% de las respuestas. Cabe recalcar que existió otro porcentaje alto del 20% de las personas que no conocían en valor del servicio por la escalada deportiva.

8. ¿Qué servicio mejoraría en los lugares nombrados en la pregunta 6?



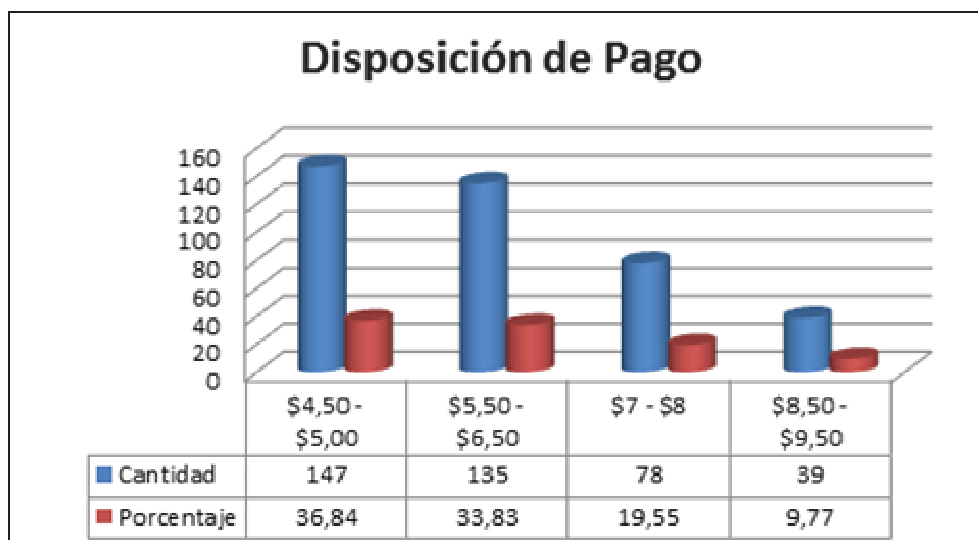
De acuerdo a la encuesta realizada, hay dos campos que sobresalen en esta pregunta de mejora de servicio, ambos con el 30,58% de las respuestas, y son: la mejora de instalaciones y el incremento de la variedad de deportes a practicar.

9. ¿Estaría interesado en practicar los deportes (escalada deportiva, slackline y parkour) en un lugar recién inaugurado, que posee diseños modernos y que cuenta con todas especificaciones necesarias de seguridad?



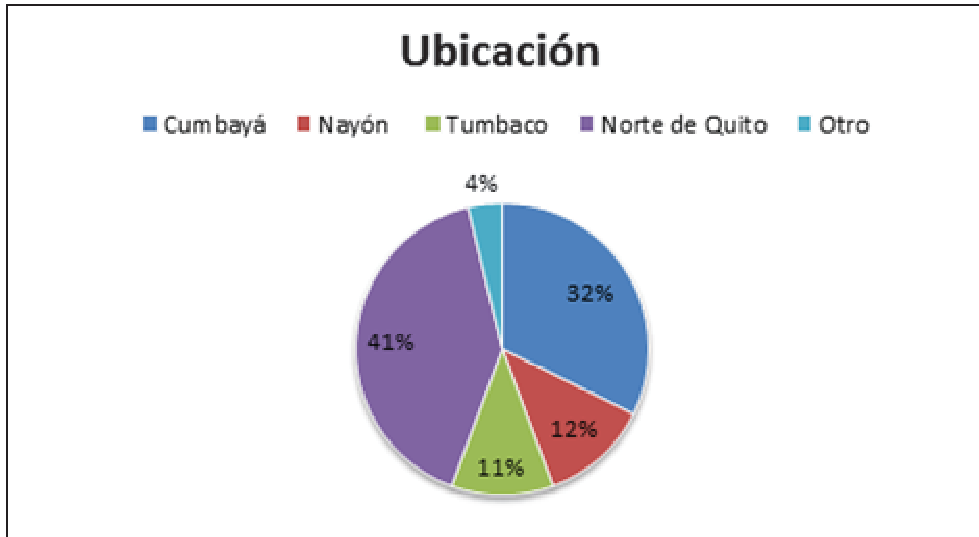
Basados en la encuesta, la gran mayoría, con un 83% de aceptación si estaría dispuesto a practicar los deportes elegidos en un lugar recién inaugurado, con diseños modernos y que cuente con todas especificaciones necesarias de seguridad.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el uso diario de las instalaciones mencionadas en la pregunta anterior?



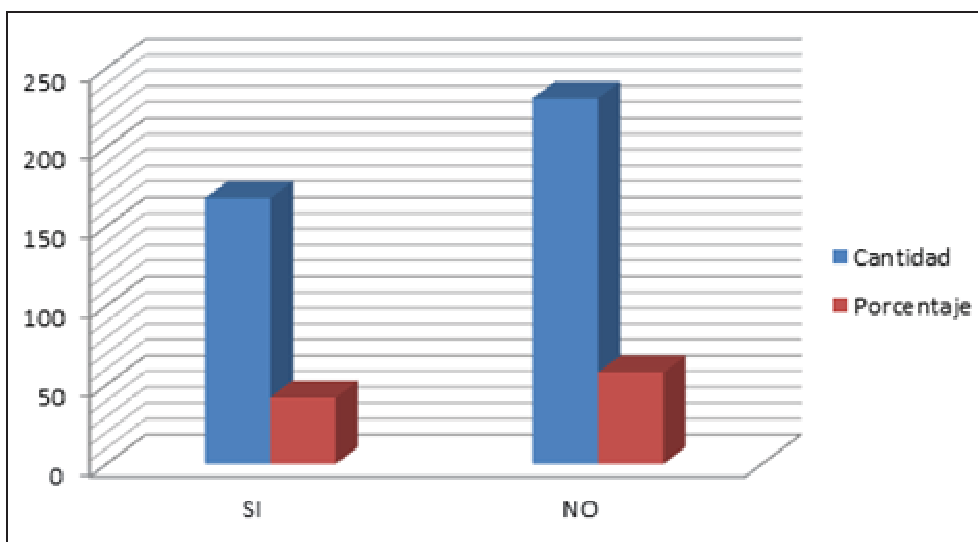
De acuerdo a la encuesta realizada, hay dos opciones que se llevan la gran mayoría de respuestas: la primera con un 36,84% nos dice que la gente estaría dispuesta a pagar entre 4,50 y 5 dólares americanos. Y la segunda con 33,83% que estarían dispuestos a pagar entre 5,50 y 6,50 dólares americanos. Esto nos demuestra que la gran mayoría, llegando al 70% podría aceptar pagar entre 4,50 y 6,50 dólares americanos.

11. ¿Dónde preferiría la ubicación para el nuevo centro de deportes extremos alternativos?



El lugar más elegido por las respuestas de la encuesta es el Norte de Quito con un 41% de los resultados. En segundo lugar, con el 32% de las respuestas es el valle de Cumbayá, ubicación donde ya existen dos centros deportivos más. Aquí podemos ver claramente que el Norte de Quito es un lugar estratégico para la ubicación del centro de deportes extremos alternativos ya que no existen otros lugares similares en varios kilómetros a la redonda, a diferencia de lo que ocurre en Cumbayá.

12. ¿Estaría interesado en participar en campeonatos en los deportes mencionados anteriormente (escalada, slackline, parkour)?



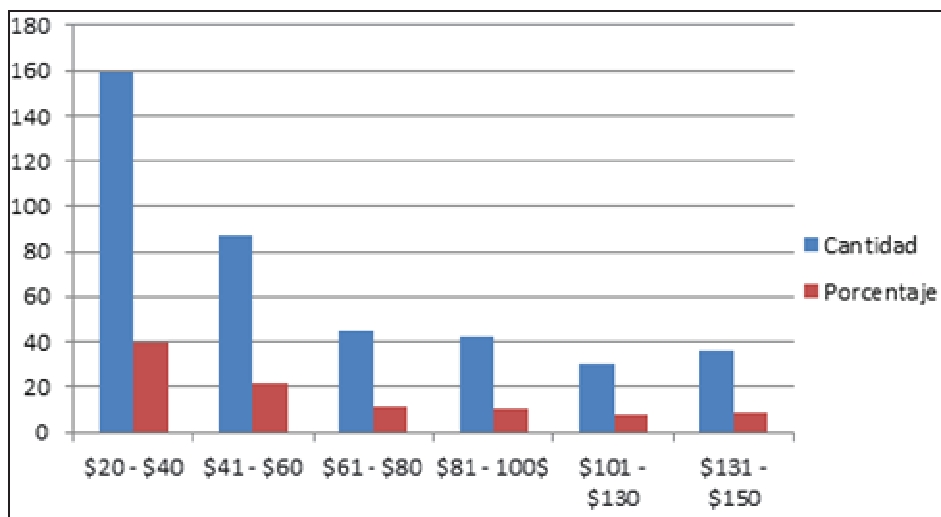
Basados en las respuestas de la encuesta realizada, la participación en campeonatos no tuvo mucha acogida con un 57,9% de negativa a los mismos. En cuanto a las personas dispuestas a participar en campeonatos sería de un 42,10%.

13. ¿Estaría interesado en contar con la ayuda de entrenadores especializados en los distintos deportes por un costo adicional?



De acuerdo a la encuesta realizada, la gran mayoría, con un 66% de las respuestas obtenidas optó por pagar un costo adicional para poder contar con la ayuda de entrenadores especializados.

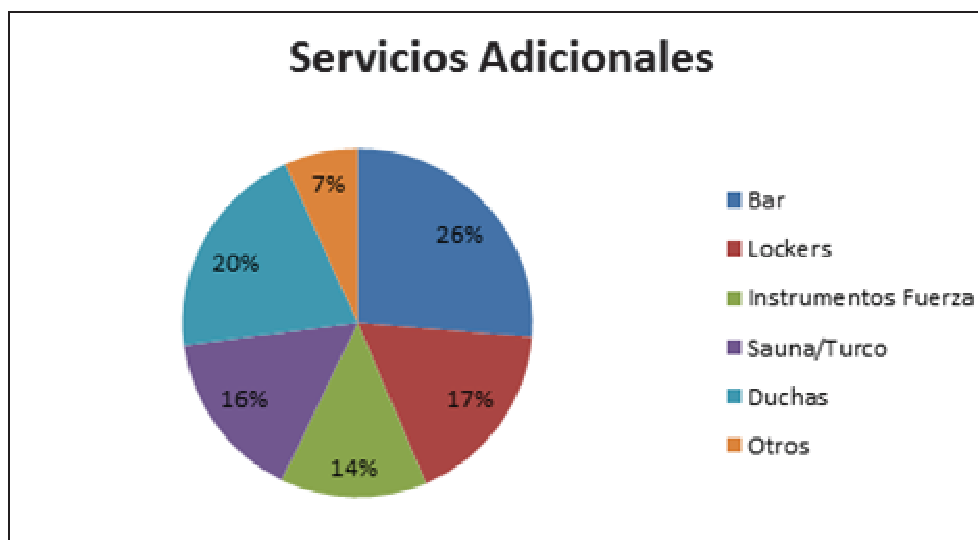
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de entrenamiento?



De acuerdo a la encuesta realizada, la mayoría con un 39,85% eligió la primera opción de \$20 a \$40 por las clases mensuales de las diferentes

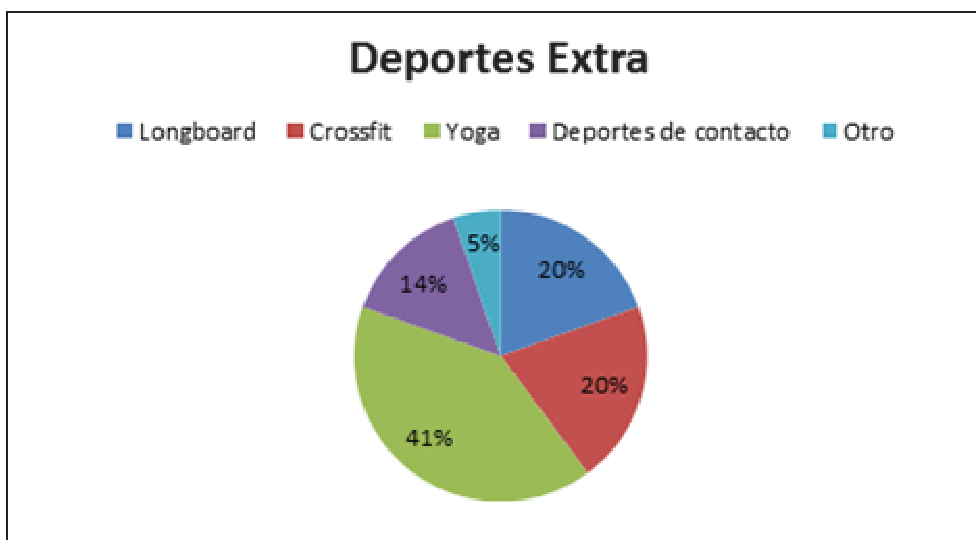
disciplinas. En segundo lugar, con un 21,8% las personas que podrían pagar de \$41 a \$60 mensuales.

15. ¿Qué servicios adicionales le gustaría tener en el centro de deportes extremos alternativos?



En esta pregunta podemos ver que la mayoría de personas, con un 26% de las respuestas prefiere que se aumente un servicio de bar para el centro de deportes extremos alternativos. Después en orden ascendente, seguirían las duchas con un 20%, los lockers con un 17% y el sauna/turco con un 16%.

16. ¿Qué otros deportes le gustaría que le ofrezca el centro de deportes extremos alternativos?



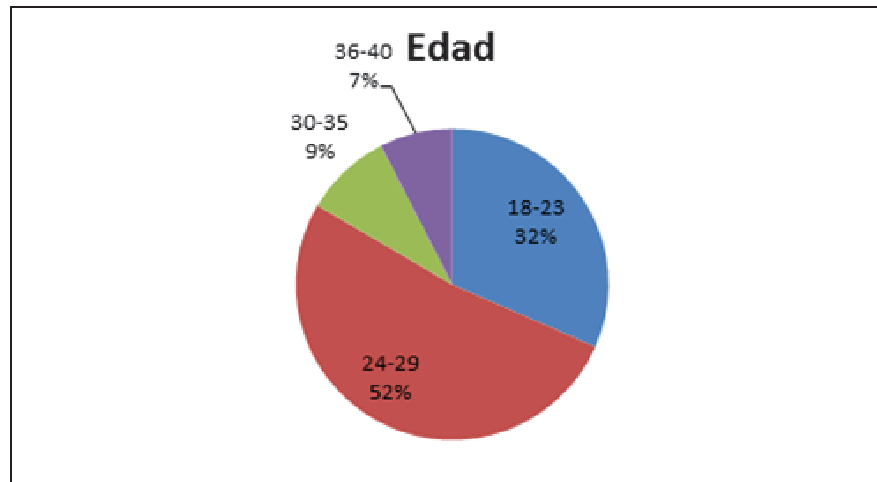
Basados en la encuesta realizada, el Yoga fue el deporte extra preferido por su 41% para ser implementado en un futuro en el centro de deportes extremos alternativos. Seguido del longboard y el crossfit con un 20% de aceptación.

17. Recomendaciones que quisiera ofrecer al centro de deportes extremos alternativos:

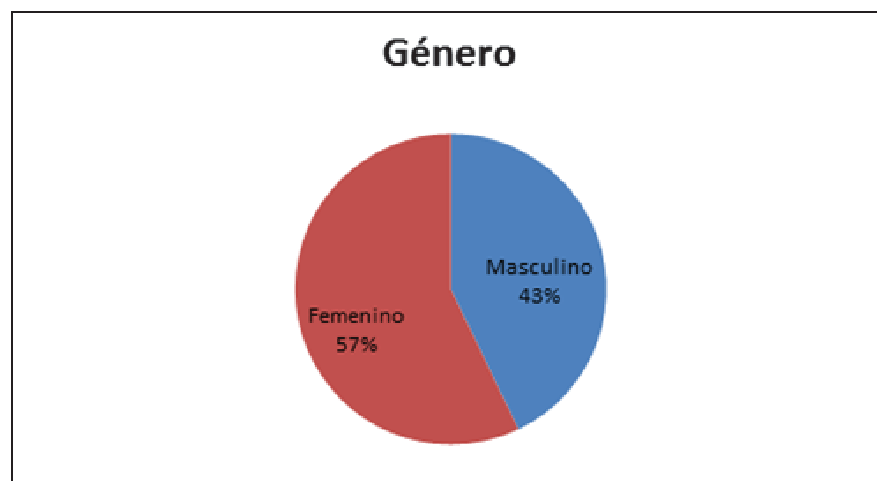
- Instalaciones más limpias y con mejor mantenimiento
- Incrementar la variedad de deportes
- Manejar buenas promociones
- Crear paquetes especializados
- Mantener calidad/precio

18. Edad:

Género:



La gran mayoría de los encuestados, con el 52% pertenece al grupo de edad entre 24 y 29 años. Seguidos del grupo de 18-23 años con el 32%. Ambos grupos son partes esenciales de mercado objetivo de este plan de tesis.



Después de realizada la encuesta podemos observar que más mujeres que hombres han llenado la encuesta, con un 57 % femenino, a diferencia del 43% masculino. Esto nos demuestra que existe mucho interés por parte de las mujeres en el tema de este plan de tesis, un centro de deportes extremos alternativos.

ANEXO 8
Inversión Inicial

INVERSIONES INICIALES						
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	DEPRECIACION	DEPRECIACIONES
ACTIVOS FIJOS				\$67.935,68		
MAQUINARIA Y EQUIPO				\$1.500,00		\$134,96
EQUIPO TELEFONICO	unidad	3	\$96,00	\$288,00	\$25,92	
CÁMARAS DE VIGILANCIA	unidad	1	\$480,00	\$480,00	\$43,20	
DISPENSADORES DE GEL ANTIBACTERIAL	unidad	4	\$12,90	\$51,60	\$8,96	
EXTINTORES DE INCENDIOS	unidad	2	\$26,50	\$53,00	\$4,77	
PROYECTOR	unidad	1	\$627,40	\$627,40	\$52,11	
MUEBLES Y ENSERES				\$1.289,99		\$116,09
ESCRITORIOS	unidad	5	\$190,00	\$950,00	\$85,50	
SILLAS GIRATORIAS	unidad	6	\$22,00	\$132,00	\$11,88	
PIZARRA	unidad	1	\$100,00	\$100,00	\$9,00	
JUEGO DE MESAS CON DOS SILLAS	unidad	1	\$107,99	\$107,99	\$9,71	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				\$2.936,89		\$881,07
COMPUTADORA	unidad	5	\$520,00	\$2.600,00	\$780,00	
IMPRESORA	unidad	1	\$86,89	\$86,89	\$26,07	
SOFTWARE CONTABLE MONICA 9		1	\$250,00	\$250,00	\$75,00	
EQUIPO DEPORTIVO				\$11.132,80		\$2.982,00
BLACK DIAMOND HARNESS	unidad	15	\$ 32,00	\$480,00	\$144,00	
PRESAS ESCALADA	unidad	200	\$ 12,00	\$2.400,00	\$720,00	
CASCOS ESCALADA	unidad	20	\$ 30,00	\$600,00	\$180,00	
CINTAS EXPRESS ESCALADA	unidad	50	\$ 8,00	\$400,00	\$120,00	
COLCHONETAS ESCALADA	unidad	30	\$ 20,00	\$600,00	\$180,00	
CINTAS EXPRESS ESCALADA	unidad	50	\$ 30,00	\$1.500,00	\$450,00	
HARNESS ROCK EMPIRE	unidad	25	\$ 26,00	\$650,00	\$195,00	
MAGNESIO DE ESCALADA LÍQUIDO	unidad	20	\$ 13,00	\$260,00	\$78,00	
CRONÓMETROS	unidad	5	\$ 20,00	\$100,00	\$30,00	
ALL GEAR ROPES	unidad	9	\$ 150,00	\$1.350,00	\$405,00	
SLACK LINES	unidad	10	\$ 160,00	\$1.600,00	\$480,00	
CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES				\$50.000,00		\$3.600,00
CONSTRUCCION PARED ESCALADA	unidad			\$32.800,00	\$2.952,00	
MADERA TRIPLEX	unidad	300		\$12.000,00		
MANO DE OBRA		6	\$360,00	\$3.600,00		
ESTRUCTURA METÁLICA				\$13.000,00		
PAREDES PARKOUR	UNIDAD	7	\$600,00	\$4.200,00		
INSTALACIONES SANITARIAS	UNIDAD	4	\$1.800,00	\$7.200,00	\$648,00	
ADECUACIONES			\$10.000,00	\$10.000,00		
ACTIVOS INTANGIBLES				\$1.076,00		
DIRECCION METROPOLITANA DE SALUD	Unidad	1	\$50,00	\$50,00		
PATENTE MUNICIPAL	Unidad	1	\$30,00	\$30,00		
FUNCIONAMIENTO DE MUNICIPIO	Unidad	1	\$50,00	\$50,00		
CUERPO DE BOMBEROS	Unidad	1	\$30,00	\$30,00		
ABOGADOS	Unidad	2	\$400,00	\$800,00		
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre industrial	unidad	1	\$116,00	\$116,00		
CAPITAL DE TRABAJO				\$39.828,14		
CAPITAL DE TRABAJO	global			\$39.828,14	\$39.828,14	
					\$0,00	
TOTAL INVERSIONES				\$107.763,82		\$7.714,12

ANEXO 9

Ingresos

Desglose 2do año													2017	2018	2019	2020	2021
2016	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
\$ 128.700,00	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 6.600,00	\$ 8.250,00	\$ 9.900,00	\$ 11.550,00	\$ 13.200,00	\$ 14.850,00	\$ 16.500,00	\$ 18.150,00	\$ 19.800,00	\$ 302.400,00	\$ 324.000,00	\$ 367.200,00	\$ 432.000,00	\$ 528.000,00
\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 82,50	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 100,00	\$ 110,00
240	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	280	300	340	360	400
\$ 15.600,00	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 1.600,00	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.400,00	\$ 33.600,00	\$ 36.000,00	\$ 40.800,00	\$ 47.520,00	\$ 57.600,00
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	55	60
48	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	56	60	68	72	80
\$ 7.370,00	\$ 27,50	\$ 110,00	\$ 220,00	\$ 330,00	\$ 440,00	\$ 550,00	\$ 770,00	\$ 880,00	\$ 935,00	\$ 962,50	\$ 1.045,00	\$ 1.100,00	\$ 13.860,00	\$ 14.520,00	\$ 15.180,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00
\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50
200	5	20	40	60	80	100	140	160	170	175	190	200	210	220	230	240	240
17	0	2	3	5	7	8	12	13	14	15	16	17	18	18	19	20	20
2.504	197	404	616	828	1.040	1.252	1.484	1.696	1.898	2.095	2.302	2.504	2898	3100	3494	3696	4080
151.670,000	1.878	3.810	5.770	7.730	9.690	11.650	13.720	15.680	17.585	19.463	21.395	23.300	349.860	374.520	423.180	495.360	601.440

Escenario Optimista						
INGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEMBRESÍAS	\$ 193.050,00	\$ 453.600,00	\$ 486.000,00	\$ 550.800,00	\$ 648.000,00	\$ 792.000,00
\$	82,5	90	90	90	100	110
U	360	420	450	510	540	600
Membresias Coach	\$ 23.400,00	\$ 50.400,00	\$ 54.000,00	\$ 61.200,00	\$ 71.280,00	\$ 86.400,00
\$	50	50	50	50	55	60
U	72	84	90	102	108	120
PARTICULARES	\$ 11.055	\$ 20.790	\$ 21.780	\$ 22.770	\$ 23.760	\$ 23.760
\$	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
U	300	315	330	345	360	360
TOTAL	\$ 227.505	\$ 524.790	\$ 561.780	\$ 634.770	\$ 743.040	\$ 902.160

Escenario Pesimista						
INGRESOS						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MEMBRESÍAS	\$ 64.350,00	\$ 151.200,00	\$ 162.000,00	\$ 183.600,00	\$ 216.000,00	\$ 264.000,00
\$	82,5	90	90	90	100	110
U	120	140	150	170	180	200
Membresias Coach	\$ 7.800,00	\$ 16.800,00	\$ 18.000,00	\$ 20.400,00	\$ 23.760,00	\$ 28.800,00
\$	50	50	50	50	55	60
U	108	126	135	153	162	180
PARTICULARES	\$ 3.685	\$ 6.930	\$ 7.260	\$ 7.590	\$ 7.920	\$ 7.920
\$	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
U	100	472,5	495	517,5	540	540
TOTAL	\$ 75.835,00	\$ 174.930,00	\$ 187.260,00	\$ 211.590,00	\$ 247.680,00	\$ 300.720,00

ANEXO 10
Costos Fijos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS FIJOS TOTALES							
GASTOS ADMINISTRATIVOS	- 7.624	- 31.096	- 31.401	- 31.721	- 32.058	- 32.411	- 32.781
TELEFONO LUZ AGUA	- 625	- 2.500	- 2.625	- 2.756	- 2.894	- 3.039	- 3.191
MANTENIMIENTO EQUIPOS OFICINA	-	- 600	- 630	- 662	- 695	- 729	- 766
SEGUROS	- 750	- 3.000	- 3.150	- 3.308	- 3.473	- 3.647	- 3.829
LOCAL	- 6.249	- 24.996	- 24.996	- 24.996	- 24.996	- 24.996	- 24.996
Gastos Operativos	- 12.194	- 110.930	- 94.905	- 94.905	- 94.905	- 94.905	- 94.905
GERENTE	- 7.759	- 18.621	- 18.621	- 18.621	- 18.621	- 18.621	- 18.621
Administrador	- 2.211	- 13.265	- 13.265	- 13.265	- 13.265	- 13.265	- 13.265
Asistente administrador	-	- 8.424	- 8.424	- 8.424	- 8.424	- 8.424	- 8.424
PAGO INSTRUCTORES	-	- 20.429	- 20.429	- 20.429	- 20.429	- 20.429	- 20.429
Persona de Limpieza	-	- 6.067	- 6.067	- 6.067	- 6.067	- 6.067	- 6.067
Servicio de Ventas/Call Center	-	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000
Publicidad y Promoción	-	- 20.825	- 4.800	- 4.800	- 4.800	- 4.800	- 4.800
Servicios de Guardiania	- 2.225	- 8.899	- 8.899	- 8.899	- 8.899	- 8.899	- 8.899
Mantenimiento Pared Escalar	-	- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400
Gastos Financieros	- 6.687	- 14.191	- 11.320	- 8.111	- 4.524	- 816	-
Costos Fijos Totales	- 26.505	- 156.217	- 137.627	- 134.738	- 131.487	- 128.132	- 127.687

ANEXO 11

Gastos Operacionales

Año:	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inversion inicial							
Ingresos							
Membresias	-	\$ 128.700,00	\$ 302.400,00	\$ 324.000,00	\$ 367.200,00	\$ 432.000,00	\$ 528.000,00
	\$	82,50	90,00	90,00	90,00	100,00	110,00
	u	240	280	300	340	360	400
Membresias Coach		\$ 15.600,00	\$ 33.600,00	\$ 36.000,00	\$ 40.800,00	\$ 47.520,00	\$ 57.600,00
	\$	50	50	50	50	55	60
	u	48	56	60	68	72	80
Particulares	-	\$ 7.370,00	\$ 13.860,00	\$ 14.520,00	\$ 15.180,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00
	\$	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50
	u	200	210	220	230	240	240
ASISTENCIA DE PARTICULARES	-	17	18	18	19	20	20
FLUJO DE PERSONAS ESTIMADO		2.504	2898	3100	3494	3696	4080
Total Ingresos		151.670,000	349.860	374.520	423.180	495.360	601.440
Egresos							
GASTOS ADMINISTRATIVOS	- 7.624	- 31.096	- 31.401	- 31.721	- 32.058	- 32.411	- 32.781
TELEFONO LUZ AGUA INTERNET	- 625	- 2.500	- 2.625	- 2.756	- 2.894	- 3.039	- 3.191
MANTENIMIENTO EQUIPOS OFICINA	-	- 600	- 630	- 662	- 695	- 729	- 766
SEGUROS	- 750	- 3.000	- 3.150	- 3.308	- 3.473	- 3.647	- 3.829
LOCAL	- 6.249	- 24.996	- 24.996	- 24.996	- 24.996	- 24.996	- 24.996
Gastos Operativos	- 12.194	- 78.334	- 78.370	- 78.388	- 78.424	- 78.443	- 78.478
GERENTE	- 7.759	- 18.621	- 18.621	- 18.621	- 18.621	- 18.621	- 18.621
Administrador	- 2.211	- 13.265	- 13.265	- 13.265	- 13.265	- 13.265	- 13.265
Asistente administrador	-	- 8.424	- 8.424	- 8.424	- 8.424	- 8.424	- 8.424
PAGO INSTRUCTORES	-	- 20.429	- 20.429	- 20.429	- 20.429	- 20.429	- 20.429
Insumos de Gimnasio	-	- 228,5	- 264,4	- 282,8	- 318,8	- 337,2	- 372,3
Persona de Limpieza	-	- 6.067	- 6.067	- 6.067	- 6.067	- 6.067	- 6.067
Servicios de Guardiania	- 2.225	- 8.899	- 8.899	- 8.899	- 8.899	- 8.899	- 8.899
Mantenimiento Pared Escalar	-	- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400	- 2.400
Marketing y Publicidad	-	- 43.442	- 41.290	- 43.016	- 46.423	- 51.475	- 58.901
Publicidad y Promoción	-	- 20.825	- 4.800	- 4.800	- 4.800	- 4.800	- 4.800
Servicio de Ventas/Call Center	-	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000
Comision de Ventas 7%	-	- 10.617	- 24.490	- 26.216	- 29.623	- 34.675	- 42.101
Actividades de Financiamiento	- 16.054	- 38.530	- 38.530	- 38.530	- 38.530	- 22.476	-
Gastos Financieros	- 6.687	- 14.191	- 11.320	- 8.111	- 4.524	- 816	-
Amort. Capital	- 9.367	- 24.339	- 27.210	- 30.418	- 34.006	- 21.660	-

ANEXO 12 Depreciación

MAQUINARIA Y EQUIPO		10%
VALOR RESIDUAL		
EQUIPO TELEFÓNICO		
valor adquisición	288	
valor residual	28,8	
número años	10	
depreciación	25,92	

VALOR RESIDUAL		10%
CÁMARAS VIGILANCIA		
valor adquisición	480	
valor residual	48	
número años	10	
depreciación	43,2	

VALOR RESIDUAL		10%
DISPENSADORES GEL ANTIBACTERIAL		
valor adquisición	99,6	
valor residual	9,96	
número años	10	
depreciación	8,964	

VALOR RESIDUAL		10%
EXTINTORES INCENDIOS		
valor adquisición	53	
valor residual	5,3	
número años	10	
depreciación	4,77	

VALOR RESIDUAL		10%
PROYECTOR		
valor adquisición	579	
valor residual	57,9	
número años	10	
depreciación	52,11	

TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO	135,0
----------------------------------	--------------

Mensual	11,25
---------	-------

TOTAL DEPRECIACIONES	7714,12
-----------------------------	----------------

EQUIPO COMPUTACIÓN		10%
VALOR RESIDUAL		
COMPUTADORA		
valor adquisición	2600	
valor residual	260	
número años	3	
depreciación	780	

VALOR RESIDUAL		10%
IMPRESORA		
valor adquisición	86,89	
valor residual	8,689	
número años	3	
depreciación	26,067	

VALOR RESIDUAL		10%
SOFTWARE CONTABLE		
valor adquisición	250	
valor residual	25	
número años	3	
depreciación	75	

TOTAL EQUIPO COMPUTACION	881,067
Mensual	293,689

MUEBLES Y ENSERES		10%
VALOR RESIDUAL		
ESCRITORIOS		
valor adquisición	950	
valor residual	95	
número años	10	
depreciación	85,5	

VALOR RESIDUAL		10%
SILLAS GIRATORIAS		
valor adquisición	132	
valor residual	13,2	
número años	10	
depreciación	11,88	

VALOR RESIDUAL		10%
PIZARRA		
valor adquisición	100	
valor residual	10	
número años	10	
depreciación	9	

VALOR RESIDUAL		10%
JUEGO DE MESA CON 2 SILLAS		
valor adquisición	107,9	
valor residual	10,79	
número años	10	
depreciación	9,711	

TOTAL MUEBLES Y ENSERES	116,091
mensual	9,67425

CONSTRUCCIONES Y ADECUACIONES		10%
VALOR RESIDUAL		
PARED ESCALADA		
valor adquisición	32800	
valor residual	3280	
número años	10	
depreciación	2952	

VALOR RESIDUAL		10%
INSTALACIONES SANITARIAS		
valor adquisición	7200	
valor residual	720	
número años	10	
depreciación	648	

TOTAL CONSTRUCCIONES	3600
	300

EQUIPO DEPORTIVO		10%
VALOR RESIDUAL		
BLACK DIAMOND HARNESS		
valor adquisición	480	
valor residual	48	
número años	3	
depreciación	144	

VALOR RESIDUAL		10%
PRESAS ESCALADA		
valor adquisición	2400	
valor residual	240	
número años	3	
depreciación	720	

VALOR RESIDUAL		10%
CASCOS ESCALADA		
valor adquisición	600	
valor residual	60	
número años	3	
depreciación	180	

VALOR RESIDUAL		10%
CINTA EXPRESS ESCALADA		
valor adquisición	400	
valor residual	40	
número años	3	
depreciación	120	

VALOR RESIDUAL		10%
COLCHONETAS		
valor adquisición	600	
valor residual	60	
número años	3	
depreciación	180	

VALOR RESIDUAL		10%
GIBBON SLACKLINES		
valor adquisición	1600	
valor residual	160	
número años	3	
depreciación	480	

TOTAL EQUIPO DEPORTIVO	2982
-------------------------------	-------------

Mensual	248,5
---------	-------

VALOR RESIDUAL		10%
CINTAS		
valor adquisición	1500	
valor residual	150	
número años	3	
depreciación	450	

VALOR RESIDUAL		10%
HARNES ROCK EMPIRE		
valor adquisición	650	
valor residual	65	
número años	3	
depreciación	195	

VALOR RESIDUAL		10%
MAGNESIO ESCALADA LIQUIDO		
valor adquisición	260	
valor residual	26	
número años	3	
depreciación	78	

VALOR RESIDUAL		10%
CRONOMETROS		
valor adquisición	100	
valor residual	10	
número años	3	
depreciación	30	

VALOR RESIDUAL		10%
ALL GEAR ROPES		
valor adquisición	1350	
valor residual	135	
número años	3	
depreciación	405	

ANEXO 13

Estado de Resultados Optimista

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		227.175	524.790	561.780	634.770	743.040	902.160
Costo de Servicios Vendidos			36.735	39.325	44.434	52.013	63.151
Ingresos Operativos		227.175	488.055	522.455	590.336	691.027	839.009
Gastos Administrativos		31.096,00	31.401	31.721	32.058	32.411	32.781
Gastos de Ventas		48.727,25	53.535,30	56.124,60	61.233,90	68.812,80	79.951,20
Gastos Operativos		80.332,83	78.501,92	78.529,57	78.583,49	78.611,13	78.663,69
Gastos Financieros		14.190,59	11.320,22	8.111,33	4.524,02	816,14	-
Gastos Depreciación		10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32	10.357,32
Gastos Amortización							
Otros Gastos							
Utilidad Antes de Impuestos		42.471	302.939	337.611	403.580	500.019	637.255
15% trabajadores	15%	11.710,11	45.440,84	50.641,70	60.536,98	75.002,88	95.588,29
Impuesto a la Renta	22%	14.598,60	56.649,58	63.133,32	75.469,43	93.503,59	119.166,74
Utilidad Neta		16.162	200.849	223.836	267.573	331.513	422.500

ANEXO 14

Estado de Resultados Pesimista

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas		75.766	174.930	187.260	211.590	247.680	301.050
Costo de Servicios Vendidos		-	12.245	-	13.108	-	21.074
Ingresos Operativos		75.766	162.685	174.152	196.779	230.342	279.977
Gastos Administrativos		-	31.096,00	-	31.721	-	32.781
Gastos de Ventas		-	38.128,64	-	29.908,20	-	37.873,50
Gastos Operativos		-	78.848,50	-	78.246,72	-	78.291,89
Gastos Financieros		-	14.190,59	-	8.111,33	-	-
Gastos Depreciación		-	10.357,32	-	10.357,32	-	10.357,32
Gastos Amortización							
Otros Gastos							
Utilidad Antes de Impuestos		-	96.855	-	15.807	-	120.672
15% trabajadores	15%		3.594,53	-	2.371,05	-	18.100,87
Impuesto a la Renta	22%		4.481,18	-	2.955,90	-	22.565,75
Utilidad Neta		-	88.779	-	10.480	-	80.006

ANEXO 15

Balance General

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos							
Activo Corriente	85.416,44	35.247	119.589	202.616	328.983	505.103	752.549
Efectivo	85.416,44	35.247	119.589	202.616	328.983	505.103	752.549
CxC	-						
Inventario	-						
Gastos Prepagados	-						
Activo Fijo	67.936	57.578	47.221	50.934	40.576	30.219	33.932
Planta, Propiedad y Equipo	66.860	66.860	66.860	80.930	80.930	80.930	95.000
Pared Escalar	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Acabados	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipos	11.133	11.133	11.133	25.203	25.203	25.203	39.273
Muebles y Enseres	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290
Equipos Oficina/Administrativos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Equipos Computación	2.937	2.937	2.937	2.937	2.937	2.937	2.937
Intangibles	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076
Depreciación Acumulada		10.357	20.715	31.072	41.429	51.787	62.144
Otros Activos	-						
Total Activos	153.352	92.825	166.810	253.550	369.560	535.322	786.481
Pasivos							
Pasivo Corriente	24.114	26.958	30.137	33.691	24.640	0	0
CxP	-						
Porción Corriente Deuda Largo Plazo	24.114	26.958	30.137	33.691	24.640	-	
Pasivo Largo Plazo	113.519	86.335	55.947	21.974	-	-	-
Total Pasivo	137.633	113.293	86.084	55.665	24.640	0	0
Patrimonio	-						
Capital Suscrito	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Resultados Acumulados	- 24.280	- 60.468	40.726	157.885	304.919	495.322	746.481
Total Patrimonio	15.720	- 20.468	80.726	197.885	344.919	535.322	786.481
Total Patrimonio + Pasivo	153.352,2	92.825	166.810	253.550	369.560	535.322	786.481
Cuadre Activos=Pasivos+Patrimonio	-	-	-	-	-	-	-

ANEXO 16
Flujo de Efectivo

Utilidad Neta		- 36.188	101.195	117.158	147.035	190.402	251.159
(+) Depreciaciones y Amort	0	10.357,32	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357
(+) var P. Corriente		2.843,83	3.179	3.554	- 9.051	- 24.640	-
Actividades Operacionales	-	- 22.987	114.731	131.070	148.341	176.119	261.516
(-) Adquisición PPE		-	-	14.070	-	-	14.070
(-) Adquisición Intangibles		-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	-	-	-	- 14.070	-	-	- 14.070
(+) Var P. no corriente		- 27.183	- 30.389	- 33.973	- 21.974	-	-
(-) Pago dividendos							
(+) Var Capital Suscrito							
Actividades de Financiamiento	0	- 27.183	- 30.389	- 33.973	- 21.974	-	-
Incremento Neto de Efectivo	-	- 50.170	84.342	83.027	126.367	176.119	247.446
Total Efectivo Inicio del Periodo	0	85.416	35.247	119.589	202.616	328.983	505.103
Total Efectivo Al Final Periodo		35.247	119.589	202.616	328.983	505.103	752.549

ANEXO 17
Índices de Liquidez y Rentabilidad

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Razón Corriente	1,31	3,97	6,01	13,35	505.102.551.858	752.548.993.636
Prueba Acida:	No maneja inventarios. Igual que R. Corriente					
ROI	3,14%	54,11%	62,65%	78,63%	101,82%	134,31%
ROA	9,53%	91,50%	69,69%	60,01%	53,65%	48,17%
ROE	-28,67%	125,35%	59,21%	42,63%	35,57%	31,93%

*En el año 2020 y 2021 de la Razón Corriente, los valores pasan a ser tan altos porque la empresa no cuenta con pasivos corrientes.

ANEXO 18

Valuación del Proyecto

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valuación							
Utilidad Antes de Impuestos	-	27.010	152.631	176.709	221.772	287.183	378.822
(+) Depreciaciones y Amort	-	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357
(-) Var Capital de Trabajo	-	53.013	81.163	79.473	135.418	200.760	247.446
(-) Inversiones	-	-	-	14.070	-	-	14.070
Flujo de Efectivo disponible Proyecto	- 153.519	- 16.652	81.826	93.524	96.711	96.781	127.663
Valor Presente	- 153.518,52	- 14.058,05	58.315,26	56.267,94	49.120,52	41.497,48	46.210,95
VAN	83.835,59						
CAPM							
$Re = Rf + B * (Rm - Rf)$							
Rf =	1,08%						
B =	1,5						
Rm =	9,33%						
Riesgo País	5%						
Retorno Esperado	18,46%						
TIR	32,36%						

ANEXO 19

Amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	147.000	PLAZO		5	CUOTA MENSUAL	3.211
TASA INTERES	11,20%	PAGOS ANUALES		12		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO	
31/07/15	147.000				147.000	
31/08/15		1.372	1.839	3.210,82	145.161	
30/09/15		1.355	1.856	3.210,82	143.305	
31/10/15		1.338	1.873	3.210,82	141.432	
30/11/15		1.320	1.891	3.210,82	139.541	
31/12/15		1.302	1.908	3.210,82	137.633	
31/01/16	2.016	1.285	1.926	3.210,82	135.706	
29/02/16		1.267	1.944	3.210,82	133.762	
31/03/16		1.248	1.962	3.210,82	131.800	
30/04/16		1.230	1.981	3.210,82	129.819	
31/05/16		1.212	1.999	3.210,82	127.820	
30/06/16		1.193	2.018	3.210,82	125.802	
31/07/16		1.174	2.037	3.210,82	123.765	
31/08/16		1.155	2.056	3.211	121.710	
30/09/16		1.136	2.075	3.211	119.635	
31/10/16		1.117	2.094	3.211	117.541	
30/11/16		1.097	2.114	3.211	115.427	
31/12/16		1.077	2.133	3.211	113.293	
31/01/17	2.017	1.057	2.153	3.211	111.140	
28/02/17		1.037	2.174	3.211	108.967	
31/03/17		1.017	2.194	3.211	106.773	
30/04/17		997	2.214	3.211	104.558	
31/05/17		976	2.235	3.211	102.324	
30/06/17		955	2.256	3.211	100.068	
31/07/17		934	2.277	3.211	97.791	
31/08/17		913	2.298	3.211	95.493	
30/09/17		891	2.320	3.211	93.173	
31/10/17		870	2.341	3.211	90.832	
30/11/17		848	2.363	3.211	88.469	
31/12/17		826	2.385	3.211	86.084	
31/01/18	2.018	803	2.407	3.211	83.676	
28/02/18		781	2.430	3.211	81.247	
31/03/18		758	2.453	3.211	78.794	
30/04/18		735	2.475	3.211	76.319	
31/05/18		712	2.499	3.211	73.820	
30/06/18		689	2.522	3.211	71.298	
31/07/18		665	2.545	3.211	68.753	
31/08/18		642	2.569	3.211	66.184	
30/09/18		618	2.593	3.211	63.591	
31/10/18		594	2.617	3.211	60.973	
30/11/18		569	2.642	3.211	58.332	
31/12/18		544	2.666	3.211	55.665	
31/01/19	2.019	520	2.691	3.211	52.974	
28/02/19		494	2.716	3.211	50.258	
31/03/19		469	2.742	3.211	47.516	
30/04/19		443	2.767	3.211	44.749	
31/05/19		418	2.793	3.211	41.955	
30/06/19		392	2.819	3.211	39.136	
31/07/19		365	2.846	3.211	36.291	
31/08/19		339	2.872	3.211	33.419	
30/09/19		312	2.899	3.211	30.520	
31/10/19		285	2.926	3.211	27.594	
30/11/19		258	2.953	3.211	24.640	
31/12/19		230	2.981	3.211	21.660	
31/01/20	2.020	202	3.009	3.211	18.651	
29/02/20		174	3.037	3.211	15.614	
31/03/20		146	3.065	3.211	12.549	
30/04/20		117	3.094	3.211	9.455	
31/05/20		88	3.123	3.211	6.333	
30/06/20		59	3.152	3.211	3.181	
31/07/20		30	3.181	3.211	0	
		45.649		192.649	0	

ANEXO 20

Retorno del Inversorista

Valuación														
Utilidad Antes de Impuestos	-	-	27.010	152.631	176.709	221.772	287.183	378.822						
(+) Depreciaciones y Amort	-	-	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357	10.357						
(-) Var Capital de Trabajo	-	-	53.013	81.163	79.473	135.418	200.760	247.446						
(-) Inversiones	-	-	-	-	14.070	-	-	14.070						
Flujo de Efectivo disponible Proyecto	-	153.519	-	16.652	81.826	93.524	96.711	96.781	127.663					
(+) Emisión de deuda														
(-) Pagos Capital deuda			-	24.339	-	27.210	-	30.418	-	31.025	-	24.640	-	
(-) Intereses			-	9.408,36	-	7.505,30	-	5.377,81	-	2.999,43	-	541,10	-	
Flujo de Efectivo Disponible Inversorista	-	153.519	-	31.583	62.121	68.483	68.686	72.681	127.663					
CPPC		11,94%		11,20%		14,71%		16,86%		17,97%		18,45%		18,45%
				Rd										
		11,20%		10,05%		11,20%		5,78%		2,46%		0,75%		0,00%
				RE										
		18,46%		1,9%		0,0%		8,9%		14,4%		17,2%		18,5%
Valor Presente	-	153.518,52	-	28.402,27	47.209,59	42.910,16	35.461,80	31.164,20	46.210,95					
VAN Inversorista		21.035,92												
TIR		3,0%												