



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE DEPORTES DE AVENTURA
Y RECREACIÓN AL AIRE LIBRE EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora Guía
María Dolores Muñoz Alarcon

Autor
Nicolás Alejandro Aliaga Jimenez

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación"

María Dolores Muñoz Alarcon
Magíster
CC: 171447863-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Nicolás Alejandro Aliaga Jimenez
C.C.: 171362015-9

AGRADECIMIENTOS

A las montañas por ser
un
fuente de inspiración
¡amo la naturaleza!

DEDICATORIA

A todas las personas que trabajan en deporte de aventura, y me han ayudado a formarme como persona.

RESUMEN

El objetivo del tema de investigación consiste en analizar la viabilidad de la creación de una escuela de deportes de aventura y recreación al aire libre enfocada 100% al montañismo y escalada en roca. La empresa se divide en dos partes. Por un lado se tiene la escuela de aventura la cual cuenta con un centro de escalada en roca en pared artificial bajo techo, ubicado en el norte de la ciudad de Quito, el que servirá como centro de aprendizaje y entrenamiento donde guías e instructores, mediante planes de entrenamiento y seguimientos, enseñarán a los clientes sobre el deporte vertical. Por otro lado se tiene la recreación al aire libre el cual consiste en salidas recreativas guiadas y diseño de programas de montaña y escalada deportiva, operando en las principales zonas geográficas de la ciudad de Quito y sus alrededores.

La empresa estará manejada con todos los requerimientos de ley, guías certificados de alta montaña (ASEGUIM), calificados bajo licencias para operar en terrenos agrestes y brindar seguridad en todo momento. Tanto en la escuela de aventura como en las salidas al aire libre, se utilizará equipo técnico de seguridad que esté a la vanguardia y certificado bajo las normas internacionales de montañismo (UIAA).

EL principal factor diferenciador es orientar a los clientes a trabajar bajo la filosofía "*Leave no Trace*" basándose en sus 7 principios básicos.

La idea inicial del negocio es poder satisfacer las necesidades de un mercado poco atendido como es el montañismo y la escalada en roca dentro de la ciudad de Quito.

Para la implementación de este negocio se necesitara de \$147.057,31 como inversión inicial, de esto el 60% será financiado a 5 años mediante una entidad bancaria a una tasa del 9,15%. El 40% restante será aportado como capital propio.

El análisis financiero determinó un VAN y TIR positivos, así mismo el periodo de recuperación es menor a los 5 años de financiamiento y el índice de rentabilidad es superior a 1; de tal forma que este proyecto se presenta como una oportunidad de inversión para los inversionistas.

ABSTRACT

The objective of this investigation is to analyze the viability of the creation of an Adventure School & Outdoor Recreation, which focuses primarily on mountaineering and rock climbing. The company is divided in two parts. On one hand there will be the Adventure School, which will have an indoor rock climbing gym, located on the northern part of Quito. This gym will serve as a center for training and learning where guides and instructors will teach the clients about this vertical sport through training plans. On the other hand, outdoor recreational programs will be offered, which will consist of guided hiking trips and programs focused on rock climbing and mountaineering. The company will operate in the most central areas of Quito and its surroundings.

The Company will be managed according to all of the legal requirements by the Ecuadorian state. There will be certified high mountain guides, which will have specific licenses which will allow them to operate in all kinds of terrains and provide safety and security at all times (ASEGUIM). Contemporary safety equipment which has been certified by international mountaineering regulations (UIAA) will be used at the Adventure School as well as during recreational outings.

The unique selling point is to direct the clientele to work with the philosophy "Leave no Trace" and to promote its 7 basic principles.

The initial idea for the business is to satisfy the needs of an unattended market, like mountaineering and rock climbing, within the city of Quito.

In order to establish this business, it is necessary to have an initial investment of \$147,057.31. 60% of this will be financed for 5 years through a banking entity at a rate of 9.15%. The remaining 40% will contribute as capital.

The financial analysis determined a positive VAN and TIR. Similarly, the recovery period is less than 5 years and the rate of profitability is larger than 1. Therefore, this project can be presented as an opportunity for investment to investors.

INDICE

1 Capítulo I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivos Generales Del Trabajo	1
1.1.3 Hipótesis	1
2 Capítulo II ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 La Industria	2
2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)	2
2.1.2 Análisis Porter	5
2.1.3 Conclusiones	6
3 Capítulo III ANÁLISIS DEL CLIENTE	8
3.1 Entrevista a expertos	8
3.1.1 Focus group	9
3.1.2 Encuesta	11
3.1.3 Preferencias de consumo del cliente	12
3.1.4 Necesidades del cliente	12
4 Capítulo IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	13
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	13
5 Capítulo V PLAN DE MARKETING	14
5.1 Estrategia General de Marketing	14
5.1.1 Mercado Objetivo	14
5.1.2 Propuesta de Valor	14
5.2 Mezcla de Marketing	15
5.2.1 Producto y Ambiente Físico	15
5.2.1.1 Branding	15
5.2.1.2 Características de Servicio	15
5.2.1.3 Atributos	16
5.2.1.4 Soporte	17
5.2.1.5 Costos Producto mensual	17
5.2.2.1 Estrategia de distribución	17
5.2.2.2 Punto de venta	17
5.2.2.3 Estructura del canal de distribución	18
5.2.2.4 Tipos de canal	18
5.2.2.5 Costo Plaza Mensual	18
5.2.3 Precio	18

5.2.3.1 Precio de Venta.....	18
5.2.3.2 Estrategia de precios.....	19
5.2.3.3 Estrategia de entrada.....	19
5.2.3.4 Estrategia de ajuste de precio.....	19
5.2.3.5 Ciclo de vida del servicio.....	19
5.2.4.1 Estrategia de promoción.....	20
5.2.4.2 Publicidad.....	20
5.2.4.3 Promoción de ventas.....	21
5.2.4.4 Fuerza de ventas.....	21
5.2.5.1 Relaciones públicas.....	21
6 Capítulo VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
6.1 Misión.....	22
6.2 Visión.....	22
6.3 Objetivos de la organización.....	22
6.4 Plan de Operaciones.....	23
6.5 Procesos.....	24
6.6 Estructura Organizacional.....	25
6.6 Estructura Legal.....	26
6.7Requisitos de funcionamiento.....	26
6.8 Infraestructura.....	26
7 Capítulo VII EVALUACIÓN FINANCIERA.....	27
7.1 Proyección de Estados de Resultados.....	27
7.2 Situación Financiera.....	27
7.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	27
7.4 Estado de Flujo de Caja.....	27
7.5 Inversión inicial.....	28
7.6 Capital de trabajo.....	28
7.7 Estructura de capital.....	28
7.9 Índices financieros.....	28
8 Capítulo VIII CONCLUSIONES GENERALES.....	29
9 Capítulo IX REFERENCIAS.....	30
10 Capítulo X ANEXOS.....	33

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Los deportes de aventura o deportes extremos son una nueva forma deportiva mediante la implementación de deportes no tradicionales enfocados 100% al aire libre, que demanda alto nivel de esfuerzo físico y mental, el cual pone al individuo en contacto con la naturaleza contribuyendo a la superación personal enfocada en alcanzar una meta propuesta. El deporte de aventura en el Ecuador se encuentra dentro del sector turístico y se ha venido desarrollando desde hace algunos años en constante auge y crecimiento (Mintur, 2014). Ecuador, país megadiverso, ha servido de escenario perfecto para la realización de deportes de aventura. Hoy en día el montañismo y escalada en roca han tomado gran fuerza en el país, brindando más oportunidades para escalar, tanto para aficionados como para profesionales del deporte (TeleSUR, 2016). El turismo en el Ecuador se ha fortalecido en los últimos años mediante grandes campañas publicitarias alrededor del mundo, y actualmente es uno de los sectores con más potencial socioeconómico para el país (Mintur, 2014). Desde volcanes con cumbres simétricas y conos perfectos hasta volcanes con procesos de erosión más avanzados, existen rutas técnicas que demandan mayor preparación tanto en hielo como en roca. Es por eso que se ha visto la oportunidad de crear una escuela de deportes de aventura y recreación al aire libre con el propósito de promover y desarrollar el montañismo y escalada en roca en el Ecuador. La infraestructura de esta escuela servirá como una herramienta para enseñar técnicas de escalada que se puedan utilizar al aire libre. Mediante la metodología de enseñanza basada en la educación experiencial los individuos podrán adquirir conocimiento a través de la experiencia directa (AEE, 2016). Esta infraestructura será un muro de escalada en roca en pared artificial en una zona céntrica de la ciudad de Quito que sirva tanto para novatos como para profesionales del deporte. Esta escuela se enfocará en fomentar el cuidado del medio ambiente, orientando a los clientes a trabajar bajo la filosofía "*Leave No Trace*" y sus 7 principios básicos (para ver los 7 principios ver anexo #1). Esta filosofía tiene como meta ser un programa educativo para evitar o minimizar los impactos a las áreas naturales y que ayude a asegurar una experiencia positiva y recreativa a todos los visitantes y futuras generaciones (LNT, 2012).

1.1.1 Objetivos Generales Del Trabajo

Determinar la viabilidad de la creación de una escuela de deportes de aventura y recreación al aire libre enfocada 100% al montañismo y escalada en roca en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo PEST y un análisis de industria PORTER del deporte de aventura en el Ecuador enfocados en el montañismo y escalada en roca.
- Realizar un análisis del cliente con investigación cualitativa y cuantitativa.
- Análisis de oportunidad de negocio y desarrollar un plan de marketing en base a las investigaciones realizadas.
- Realizar la propuesta de filosofía y estructura organizacional de la empresa.
- Realizar una evaluación financiera.
- Generar conclusiones y recomendaciones para el desarrollo del proyecto.

1.1.3 Hipótesis

La empresa de deportes de aventura enfocada en el montañismo y escalada en roca es financieramente viable y contará con la demanda suficiente para que sea rentable.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 La Industria

De acuerdo a la clasificación nacional de actividades económicas del INEC en base a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) la empresa se encuentra clasificada bajo el código R9311.01 el cual indica: "Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores)" (INEC, 2012).

Según datos proporcionados por la superintendencia de compañías bajo la clasificación R9311.01 actualmente existen 372 competidores a nivel nacional, de los cuales 188 se ubican en la provincia de Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2012). Es importante mencionar que bajo esta clasificación se encuentran instalaciones como campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.

2.1.1 Entorno Externo (PESTEL)

Político

Gubernamental

Desde que Rafael Correa entro al poder en 15 de Enero del 2007 con su partido político Alianza País, el entorno gubernamental del Ecuador se encuentra estable. Sin embargo, en los últimos años la popularidad del presidente ha caído drásticamente por la aplicación de leyes muy conservadoras como la asignación de salvaguardias. El sector del montañismo en el Ecuador se encuentra afectado por la aplicación de impuestos a las importaciones ya que el país no es productor de artículos de escalada. El 11 de Marzo del 2015 el Comité de Comercio Exterior (COMEX), mediante la resolución No. 011-2015 resolvió la aplicación de sobretasas arancelarias que van del 5% al 45% en una lista de 2800 partidas gravadas con dichos impuestos. (El universo, 2015). Mediante la lista emitida por el COMEX se puede observar que ciertos productos como prendas de vestir que estén diseñadas especialmente para la práctica deportiva de montaña, se encuentran gravadas con un impuesto del 45%, cascos y cuerdas igualmente 45%, sacos de viaje, mochilas, carpas, cinturones de seguridad y calzado especializado tienen un impuesto del 25%, tecnología como GPS y computadoras están gravadas con el 15% (COMEX, 2015). De tal forma que la aplicación de estas medidas afecta directamente a la enseñanza de escalada ya que estos artículos son indispensables para la realización de esta actividad.

Legal

En el Ecuador el deporte de aventura está atado a las actividades de turismo, es por eso que ciertas entidades tienen como obligación estar reguladas bajo normas en las cuales el gobierno les permite operar. El 27 de diciembre del 2002 entró en vigencia la ley de turismo (ley 97) con su última modificación en 2008 el cual tiene como objetivo principal determinar el marco legal del sector turístico. Adicionalmente como lo señala el artículo 8 "Se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento que acredite idoneidad del servicio que se ofrece y que se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes." (Mintur, 2008). Sin embargo, el 24 de julio del 2015 la ministra de turismo anunció que se eliminó el cobro por registro y licencia de funcionamiento como parte de incentivo a la operación turística del país. (Mintur, 2015). Antes del 2012 no existía un marco regulatorio que normalice toda operación turística de aventura en el país, es por eso que el Ministerio de Turismo del Ecuador desarrolló el "Reglamento de Operación Turística de Aventura" que entró en vigencia el 8 de Enero del 2014, elaborado en base a la Ley de Turismo llamado "Acuerdo 2014001" el cual tiene como principal objetivo: "Expedir las normas que establecen los contenidos, características y condiciones mínimas de las actividades turísticas de aventura" (Mintur, 2014). Contar con un marco

regulatorio como el reglamento de operación turística de aventura es de suma importancia ya que su prioridad es precautelar y salvaguardar la integridad de los clientes y así poder brindar un servicio de calidad tanto en enseñanza de escalada en roca.

Tras los accidentes que se llevaron a cabo el 21 de Noviembre del 2012, donde tres turistas fallecieron mientras realizaban ascenso al Iliniza Sur, el Ministerio del Ambiente junto a Tania Villegas, Subsecretaria de Patrimonio, argumentaron que para poder realizar un ascenso a una cumbre que supere los 5000 msnm o que se encuentre dentro de las áreas protegidas, los guías certificados como Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña (ASEGUIM) serán los únicos autorizados para subir montañas con grupos de personas. (MAE, 2012). Esta medida fue tomada para salvaguardar la seguridad e integridad de las personas que realizan actividades de montaña. Como parte de la medida, los individuos que realicen esta disciplina deben contar con un seguro contra accidentes personales, lastimosamente la ASEGUIM no brinda este servicio a sus clientes ya que las aseguradoras no pueden aceptar un contrato con altos niveles de riesgo de muerte. Sin embargo, los guías de montaña cuentan con certificaciones internacionales de primero auxilios en zonas remotas como Wilderness Advanced First Aid (WAFSA) y Wilderness First Responder (WFR) que garantizan seguridad en ruta y vía. Es importante mencionar que la ASEGUIM es la única organización sin fines de lucro que actúa como el ente regulador en términos de guías profesionales de montaña, que se encarga de certificar tanto en hielo y roca con propósitos de turismo y de rescate, (ASEGUIM, 2016).

Económico

Para el Ecuador el 2014 representó un año de alto crecimiento en turismo el cual cada vez contribuye al desarrollo económico del país, de este modo el sector del turismo representa la tercera fuente de ingresos no petroleros siendo uno de los sectores más importantes para la economía ecuatoriana. (Mintur, 2015) En el 2014 el turismo en el Ecuador creció al 14,2%, en comparación con resto del mundo que lo hace al 5%, siendo así el segundo país de mayor crecimiento en turismo en Latinoamérica. (Mintur, 2014). Es importante tomar en cuenta ciertos indicadores económicos como el riesgo país que para el 30 abril del 2016 se encontró en 9,41.00% (BCE, 2016). Mediante este indicador se puede determinar que el índice es alto, lo cual representa riesgoso invertir en el Ecuador. No obstante, el propósito del gobierno ecuatoriano en el sector del turismo es demostrar que Ecuador presenta incentivos fiscales y reglas claras para la inversión. Según el Ministerio de Turismo se ha visto un fortalecimiento en la inversión, en 2014 se invirtió \$211 millones por parte de capitales privados siendo estos destinados a las principales provincias del país. Hasta el 2017 se espera recaudar \$1600 millones provenientes de capitales nacionales y extranjeros (Mintur, 2014). La tasa de interés activa para el 31 de Enero del 2016 fue de 9,15% (BCE, 2016) lo cual para los inversionistas resulta atractivo contar con una tasa de interés alta ya que proporciona mayor rentabilidad. Es por eso que el Ecuador cuenta con un potencial bastante alto para la realización de deportes de aventura. Para el año 2014 el PIB del Ecuador fue de \$100.917.372 con un crecimiento del 3,7% lo cual representó un PIB per cápita de \$6345,8 (Banco Mundial, 2016). Esta cifra indica que la actividad económica del país se encuentra estable, Sin embargo, la inflación para el 29 de febrero del 2016 fue de 2,60% (BCE, 2016) lo cual indica que los precios al consumidor se encuentran en aumento, por lo tanto se requiere de un mayor poder adquisitivo para poder adquirir los productos. Actualmente los bajos precios del petróleo y el excesivo gasto público han provocado que el Ecuador se encuentre en un estado vulnerable debido a la apreciación del dólar, lo cual afecta a todos los sectores económicos del país.

Social

Cultural

El Ministerio de Turismo durante el 2015 ha logrado alcanzar 15 reconocimientos a nivel internacional siendo elegido por tercer año consecutivo como el Destino Verde Líder de

Sudamérica y Quito como el Destino Líder de la región, el reconocimiento más importante en los World Travel Awards (WTA) (MINTUR, 2015). Durante el 2014 el Ecuador ha participado en las principales ferias de turismo a nivel mundial con el objetivo de demostrar su potencial turístico. Adicionalmente el ámbito de la enseñanza de escalada en roca se ha convertido en una tendencia en los últimos tiempos, empresas como Vértigo, La cueva, Monodedo, y Campo 4 ofrecen cursos de escalada sin límite de edad, lo cual indica que ahora la escalada es un deporte para cualquier tipo de persona.

Demográfico

Según datos recolectados del último censo en 2010, el Ecuador cuenta con 14.483.499 habitantes. En la provincia de Pichincha la población del año 2001 fue de 2.101.080 habitantes y para el año 2010 la cifra aumentó a 2.576.287 habitantes lo cual indica un incremento de la población del 2,27%. De estos el 51,26% son mujeres y el 48,74% restante son hombres. Del total de personas que habitan en la provincia de Pichincha, en el 2001 la mayor concentración se registró en edades comprendidas entre los 15 - 19 años con un total de 249.075. Sin embargo, para el año 2010 la concentración de población en edades varió un poco siendo 20 - 24 años el nuevo punto más alto con 246.050 personas lo que significa que la cambiante estructural de edades de Pichincha es una tendencia demográfica significativa (INEC, 2012).

Geográfico

Ecuador país rico en recursos geográficos, ofrece una gran oportunidad para la práctica de montañismo y escalada en roca. Con una flora y fauna muy variadas, la región interandina se muestra única e inigualable entre volcanes, nevados y montañas, donde por miles de años ha sido testigo de la imponente naturaleza. El Ecuador cuenta con un sin número de elevaciones donde se pueden encontrar fisuras que superan los 5000 msnm, ofreciendo diferentes tipos de ruta tanto en roca como en hielo. La cercanía con la cual se puede acceder a las montañas hace del Ecuador el destino idóneo para la realización de esta disciplina (Tandazo, 2014).

Ambiental

El medio ambiente juega un papel muy importante en la industria del deporte de aventura y recreación al aire libre. Dentro del Ecuador, mediante el Plan Nacional del Buen Vivir, se especifican acciones que se deben tomar en cuenta para convivir con el medio ambiente y su entorno al momento de realizar una actividad al aire libre. (Constitución de la República del Ecuador, Art. 275). Es de suma importancia el cuidado ambiental al momento de realizar una actividad al aire libre ya que en deporte de aventura es el medio de trabajo, y poder conservarlo asegura una positiva experiencia a todos sus futuros visitantes.

Tecnológico

El equipo técnico de escalada juega un papel muy importante tanto en indumentaria como en ferretería, ya que cuenta con tecnología de punta para la realización de esta disciplina, invirtiendo constantemente en investigación y desarrollo. Petzl es una empresa francesa productora de ferretería especializada en trabajo vertical como escalada, alpinismo, y montañismo (Petzl, 2016). En el ámbito de la educación la tecnología es una gran herramienta ya que hoy en día existen varias fuentes de información, lo cual genera que el individuo investigue más a fondo sobre un tema en específico. Actualmente existen varios tutoriales en diferentes páginas web de escalada con temas sobre nudos, sistemas de seguridad, técnicas de escalada, historia del deporte y más, por lo tanto la tecnología es un factor positivo hacia el sector del montañismo.

Leave No Trace

Leave No Trace es una organización sin fines de lucro con base en Estados Unidos dedicada a la recreación responsable al aire libre y a la protección de áreas públicas. Es una filosofía que tiene como meta ser un programa educativo para evitar o minimizar los

impactos en las áreas naturales y que ayude a asegurar una experiencia positiva y recreativa a todos los visitantes y futuras generaciones practicando sus 7 principios básicos (LNT, 2012). (Para ver los 7 principios ver Anexo 1). La filosofía LNT promueve su programa educativo mediante el uso gratuito de sus 7 principios sin la necesidad de una licencia o permiso especial, siempre y cuando no se dicten curso de maestros de no dejar rastro o monitores que es un programa netamente reservado y exclusivo de LNT. Por lo tanto para el planteamiento de este proyecto no se requiere de gasto en licencia LNT

Metodología de Enseñanza

Según la asociación de educación experiencial (AEE) define esta metodología como: “el proceso mediante el cual los individuos construyen conocimiento, adquieren destrezas e incrementan valores a partir de la experiencia directa” (AEE, 2016). En el deporte de aventura la educación experiencial es muy utilizada como metodología de enseñanza ya que utiliza la naturaleza como recurso de aprendizaje, lo cual genera que el individuo sea retado a ser creativo y enfrentar situaciones diferentes de la vida cotidiana (OBE, 2012).

2.1.2 Análisis Porter

Nivel de amenaza de nuevos competidores (Bajo).

La amenaza de nuevos competidores en el sector del montañismo y la escalada en roca en el Ecuador es bajo, ya que construir y operar un muro de escalada presenta muchas barreras de entrada. Como primera instancia se necesita de un requerimiento de capital relativamente alto ya que la fabricación del muro necesita de personal capacitado y contar con los servicios de una empresa especializada para una adecuada construcción. Adquirir y comprar materiales e indumentaria que este a la vanguardia de la escalada y que se encuentren regulados bajo las normas de calidad de la Unión Internacional de Asaciones de Alpinismo (UIAA) el cual tiene como objetivo minimizar los accidentes en montaña y escalada (Theuiaa,2016). Contar con un espacio amplio y alto para la implementación del muro de escalada. Adicionalmente se debe obtener los permisos de funcionamiento por parte del distrito metropolitano de Quito, y adquirir la licencia de operación turística de aventura del ministerio de turismo para operar actividades de escalada. De igual forma enseñar a escalar requiere de personal altamente capacitado en la enseñanza, que se encuentre apto para operar y dictar cursos de cuerdas bajar y altas con el propósito de que las personas manipulen un sistema de seguridad siguiendo protocolos establecidos para resguardar la integridad de los mismo, para esto los guías e instructores deben contar con certificación de la ASEGUIM. Estas barreras de entrada demandan tanto tiempo como dinero, por lo que hace más difícil a nuevos competidores entrar en el sector ya que deben cumplir con muchos requerimientos y procedimientos establecidos.

Nivel de amenaza de productos sustitutos. (Alto)

El sector turístico es muy amplio en el territorio Ecuatoriano, por esta razón existen varios productos sustitutos en términos de deportes de aventura y recreación al aire libre. La amenaza de productos sustitutos es alta ya que los deportes extremos ofrecen varias actividades como kayak, rafting, bicicleta, buceo, parapente, entre otros. También existen empresas que se dedican a marcar rutas para que las personas hagan su propia caminata y disfruten de un momento de la naturaleza, ofreciendo campings y actividades involucradas con el medio ambiente. Por otro lado se encuentran empresas que realizan carreras de aventura que han tenido un crecimiento sustancial. En una noticia publicada por el comercio el 26 de julio del 2015, señala que “Las carreras Outdoor toman fuerza en el Ecuador” (El Comercio, 2015). Santiago López, director de Proyecto Aventura, empresa dedicada a la realización de carreras de aventura en el Ecuador, señaló que en el transcurso del año cuentan con prácticamente una carrera por mes. Por tal motivo la amenaza de productos sustitutos es alto ya que empresas que se dedican a los deportes de aventura están tomando fuerza, proporcionando una alternativa diferente al momento de realizar actividades *outdoor* promoviendo un estilo de vida sano y deportivo.

Poder negociación de clientes (Alto).

El verdadero cliente del sector es la gente joven, deportistas y amantes de las emociones fuertes del deporte de aventura. En este sector los servicios están diferenciados, por lo que los clientes están mucho más interesados en la calidad del servicio que el precio de venta. El poder de negociación de los clientes es alto ya que exigen seguridad en ruta a los guías de los cuales estos tienen que están certificados en trabajo vertical y rescate por parte de la ASEGUIM. De igual forma exigen equipo técnico de calidad apto para operar.

Poder de negociación de proveedores (Medio).

El poder de negociación de los proveedores es medio. Por un lado los requisitos que deben completar los guías de montaña y escalada en roca son exigentes por parte de la ASEGUIM, por lo tanto hay una población limitada de guías, lo cual genera un poder de negociación alto. Sin embargo, al ser un trabajo cíclico y por temporadas, los guías pierden cierto poder de negociación. Por otro lado guías y personas demandan equipo técnico de escalada que esté certificado bajo las normas de calidad vigentes de la UIAA, el cual tiene como objetivo minimizar los accidentes en montaña y escalada (Theuiaa, 2016). Afortunadamente para el sector hay algunas empresas que importan equipo técnico de montaña como PETZL, Monodedo, Explorer, Tadoo, los Alpes, The North Face y más, estos juegan un papel muy importante en el sector del montañismo en el país ya que son los únicos que pueden proveer de equipo técnico de escalada. Sin embargo, debido a los impuestos a las importaciones establecidas por el actual gobierno, los precios de los equipos se ven afectados y el poder de negociación se incrementa.

Nivel de rivalidad en la industria (Medio).

El grado de rivalidad es medio ya que no existen muchas empresas en el país que se dedican a brindar servicios en términos de montañismo y trabajo vertical. Sin embargo, existen empresas que han comenzado a tomar fuerza en los últimos años. Centros de entrenamiento de escalada en roca en pared artificial existen en la ciudad de Quito, sobre todo en los valles de Cumbaya y Tumbaco. Se pueden mencionar algunos como Vértigo, El Muro, Monodedo, Campo 4, y La Cueva. Por otro lado se encuentran las empresas que brindan servicios turísticos de aventura y proporcionan programas de roca al hielo como Ruta Cero, Paypahuasi, o el programa de montañismo de la escuela de Fabián Zurita, reconocido montañista por varios años. Por otro lado, estas empresas sólo se dedican a guiar mas no a dedicarse como escuela de montaña y escalada en roca y no trabajan bajo la filosofía "LNT". Por esta razón la rivalidad de la industria es media ya que existen pocas empresas que se dedican a dar un servicio recreativo en términos de escalada en roca y montañismo al igual que ofrecer servicios de educación y entrenamiento. Es importante mencionar que la ASEGUIM no representa competencia para la empresa ya que es una organización sin fines de lucro y actúa como el ente regulador de guías de montaña que forman especialistas en trabajar en temas turísticos y de rescate.

2.1.3 Conclusiones

(Matriz de análisis de la industria PORTER ver anexo # 2, Matriz EFE ver anexo # 3)

- En el aspecto político la aplicación de sobretasas arancelarias afecta directamente al sector del deporte de aventura ya que es fundamental contar con indumentaria y utilería técnica necesaria para la práctica del mismo con el objetivo de salvaguardar la integridad de las personas que realizan estas actividades, de igual modo la restricción al libre acceso a las montañas por parte del Ministerio del Ambiente vulnera los derechos de muchas personas que no son guías ASEGUIM de disfrutar la montaña como un bien público de una forma segura y responsable. Sin embargo, mediante la implementación del reglamento de aventura se fomenta la práctica del deporte y turismo de aventura de una forma libre de riesgo. Por otro

lado el reglamento de aventura fomenta la práctica del deporte y turismo de aventura de una forma libre de riesgo.

- El fortalecimiento de la inversión por parte del gobierno y de capitales nacionales y extranjeras hacia el sector turístico representa una oportunidad para el planteamiento de este negocio.
- Obtener reconocimientos internacionales de turismo es sumamente importante ya que genera que el Ecuador se posicione cada vez más como una potencia turística, lo cual generará grandes beneficios a la empresa ya que parte de sus actividades son salidas a la montaña y recreación al aire libre. El incremento de la población es positiva para el planteamiento de este proyecto ya que la mayor concentración de población se ven en edades jóvenes, los cuales son potenciales clientes de la empresa. De igual forma el Ecuador cuenta con el escenario perfecto para la realización de montaña y escalada lo cual hace aún más atractivo poder utilizar los recursos geográficos del país.
- Trabajar bajo la filosofía "LNT" y sus 7 principios básicos es parte fundamental de la ética hacia el medio ambiente, lo cual posiciona a la empresa como una de las primeras en trabajar bajo esta filosofía, sin tener que pagar una licencia o permiso especial hacia LNT.
- La tecnología juega un papel muy importante en el sector del montañismo y escalada en roca ya que ambas disciplinas necesitan de indumentaria técnica que esté certificada bajo rigurosas normas de calidad, de las cuales han sido desarrolladas por medio de investigación y desarrollo. Del mismo modo la utilización de computadoras y radio satelitales proporcionan seguridad al cliente al momento de realizar una actividad *outdoor*. Sin embargo, los riesgos existentes son minimizados y controlados bajo los guías de montaña certificados.
- Se pudo llegar a determinar que el cliente es quien manda en este tipo de negocio, por lo tanto es fundamental entregar todos los requerimientos que el cliente solicite para que pueda obtener una experiencia única e inigualable en términos de deporte de aventura, del mismo modo contar con gente capacitada que pueda ser apta para la enseñar el uso de cuerdas altas y bajas, generara que el cliente se identifique con la marca ofreciendo un servicio de calidad orientado a la seguridad en vía y ruta.
- En conclusión como parte del poder de negociación de los proveedores se pudo determinar que los guías de montaña al contar con periodos de trabajo limitados ayuda a que el poder de negociación de proveedores sea bajo. Sin embargo, las empresas que importan indumentaria de montaña y equipo técnico de escalada se ven obligados a tomar medidas de incremento de precios por efecto al impuesto a las importaciones lo cual genera una debilidad tanto para profesionales como para novatos del deporte afectando directamente al sector.
- Para el planteamiento de este proyecto se descarta la entrada de nuevos competidores ya que para poder competir en el ámbito de la escalada en roca y montañismo se requiere de un alto grado de especialización ya que el sector presenta barreras de entrada altas lo cual dificultan la entrada de competencia.
- En conclusión existe rivalidad en el mercado, lo cual representa una amenaza para la empresa. Sin embargo, debido al alto grado de especialización y al factor de diferenciación mediante el uso de la filosofía LNT, no representa una amenaza significativa ya que aún se puede abarcar al mercado objetivo. Es importante mencionar que la implementación de esta empresa se encuentra en un océano azul ya que aún la industria no está completamente saturada.
- Es importante tomar en cuenta que el Ecuador es el país idóneo para la realización de deporte de aventura, por lo tanto existen empresas que se dedican a abarcar todas las actividades de deportes al aire libre, y es por eso que se ha visto la necesidad de crear al reglamento de aventura para precautelar y regular estas actividades, ya que muchas personas se dedican a estas funciones tanto con fines lucrativos como recreativos.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Entrevista a expertos

Después de realizar la entrevista a expertos, Santiago López, fundador de Proyecto Aventura empresa dedicada a la realización de carreras al aire libre por más de 13 años, y Pablo Silva, montañista de profesión, guía de montaña por varios años, aspirante a guía ASEGUIM y UIAGM, se pudo llegar a las siguientes conclusiones. (Para ver la entrevista en profundidad a expertos con preguntas y resultados ir a anexo # 4)

Análisis

- El deporte de aventura lo que busca es cambiar el estilo de vida de las personas, que se relacionen más con la naturaleza generando un ambiente sano y deportivo. Las empresas que se dedican a brindar servicios turísticos en actividades al aire libre orientan al cliente a ocupar su cuerpo como motor y este que funcione en base a sus habilidades y destrezas técnicas, con el objetivo de generar un ambiente recreativo orientado hacia el entretenimiento de una forma saludable.
- Las dificultades al momento de implementar un negocio dedicado al deporte de aventura quedan aún en el desconocimiento por parte del cliente en comprender qué involucra el deporte de aventura. Sin embargo, según la entrevista a Santiago López director de Proyecto Aventura este desconocimiento cada vez se ha ido reduciendo, la población está más consciente de realizar deporte y salir a correr al aire libre.
- Las campañas de publicidad se encuentran a la vanguardia, aprovechar las redes sociales hoy en día es fundamental, al ser un nicho pequeño tratar de entrar con un medio tradicional como televisión no genera mucho impacto, es por eso que para la empresa promocionarse mediante redes sociales y página web generará más acogida por sus futuros clientes.
- Según la entrevista a expertos, el cliente promedio que realiza actividades de deportes de aventura se encuentra entre los 30 y 35 años entre hombres y mujeres. Sin embargo, existe una gran cantidad de jóvenes que hoy en día buscan cambiar su estilo de vida.
- Brindar seguridad al cliente es primordial ya que la montaña representa un ambiente de alto nivel de riesgo por diferentes factores como altura, terreno, clima, entre más. Como parte de seguridad es fundamental entregar a los clientes y guías de montaña equipo de seguridad que esté certificado bajo estándares UIAA.
- Los clientes buscan cada vez llevar menos peso, es por eso que se exige a los clientes llevar el equipo obligatorio por cuestiones de seguridad, un factor fundamental es brindar comunicación en ruta.
- Hoy en día las montañas y nevados más populares del Ecuador están siendo explotadas de una manera exagerada, para el cliente poder descubrir nuevas rutas y montañas representa un factor diferenciador.
- Para el cliente trabajar bajo una filosofía "LEAVE NO TRACE" representa un factor diferenciador ya que muchas organizaciones no lo practican, y parte de considerarse montañista es fundamental no solo seguirla sino aplicarla. Se forma una identidad con la marca y genera un vínculo más fuerte con la empresa ya que ambos lados están conectados hacia una buena práctica social y ambiental.
- Los guías de montaña ASEGUIM han pasado por procesos rigurosos para llegar a obtener su licencia como guía profesional, esto brinda seguridad al cliente para que se sientan protegidos bajo un personal altamente calificado.
- Los guías de montaña tienen trabajo por temporada, esto quiere decir que el cliente frecuenta más las montañas en ciertos meses del año, es por eso que es fundamental implementar el muro de escalada artificial en la ciudad de Quito.
- El guía de montaña puede cobrar entre \$130 a \$150 el día en guiada de alta montaña, por cuestiones de seguridad hasta máximo dos clientes por guía. En media montaña cobra hasta \$100 y puede llevar hasta 10 personas por guía. Esto

nos da una idea de cuánto se le puede cobrar al cliente cuando realice un programa de montañismo.

- En términos de escalada en roca, tanto en roca natural como artificial (pared artificial dentro de las instalaciones) los cursos se pueden dictar por un valor de \$50. El uso de la pared artificial como parte de entrenamiento o recreación se puede cobrar entre \$10 y \$15.

3.1.1 Focus group

El *focus group* se desarrolló el día martes 29 de marzo del 2016 en el cual 9 personas contribuyeron al análisis cualitativo, con edades comprendidas entre 19 y 23 años, se contó con la presencia de 6 hombres y 3 mujeres con y sin experiencia previa en montaña y escalada en roca, la entrevista duró 24:27 minutos

Preguntas y Resultados:

1. ¿Practican deporte? (los que contestaron si, continúan con la pregunta 4 directamente)

De los 9 entrevistados, 4 realizan deporte en general, los 5 restantes se consideran sedentarios.

2. De las personas que contestaron que no realizan deporte, ¿porque no hacen deporte?

Las personas que no realizan deporte mencionaron no hacerlo por falta de tiempo, estar dedicados a los estudios y porque no hay un grupo de personas con quien salir, generalmente en vacaciones es donde practican deporte.

3. ¿Han practicado deportes de aventura?

De los 9 entrevistados, 4 respondieron que sí han practicado deporte de aventura, como rapel, puenting, canopy, tubing, buceo, snorkel, montañismo, escalada en roca y cabalgata a la montaña. Los 5 restantes solo lo han visto.

4. ¿Se considera amante de la naturaleza?

De los 9 entrevistados, absolutamente todos se consideran amantes de la naturaleza.

5. ¿De los deportes de aventura en términos de montañismo y escalada en roca cuál de estos es el que más le interese o se motive a realizar?

Del total de los 9 entrevistados, 4 personas indicaron estar más interesados en realizar escalada en roca y los 5 restantes por montañismo

6. ¿De las personas que respondieron que practican montañismo, qué tan involucrados se encuentran en este deporte?

Julián Vidale es una de las personas que respondió que practica montañismo de forma regular y que se encuentra muy involucrado en el deporte ya que tiene una motocicleta que le ayuda llegar a las montañas con facilidad, ha coronado: Ilaló, Pichinchas, Pasochoa, ha realizado caminatas por Micacocha, Mojanda, Otón, Pailón, Tablón entre más. Sin embargo, le gustaría estar acompañado de más gente con su mismo interés en la montaña.

7. ¿Para ustedes que es lo más importante al momento de realizar un ascenso de montaña?

En su mayoría concluyeron que lo más importante al momento de realizar un ascenso es contar con tiempo, aclimatación, llevar indumentaria adecuada, equipo necesario y guía especializado.

8. ¿Han visitado un lugar de escalada artificial?

De los 9 participantes, 2 afirmaron visitar un muro de escalada artificial como Mr. Joy, una persona afirmó visitar el muro de Vértigo.

9. ¿Creen que es importante asistir a una escuela de montañismo como parte de la preparación para un ascenso?

Todos concuerdan que es fundamental asistir a una escuela de montañismo como parte de la preparación a un ascenso de alta montaña ya que se adquiere conocimiento para

subir a las montañas y se dan recomendaciones técnicas para poder escalar sin problemas.

10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un curso de escalada en roca, en términos de que se les entrega todos los equipos, instructores, logística y un snack?

Un criterio en común al momento de pagar por un curso de escalada en roca en términos de que se le entregue todos los equipos técnicos, instructores, logística y una snack, pagarían un aproximado de \$60. Sin embargo, Nicolás Darquea indicó que no pagaría menos de \$200. La mayoría de los participantes concluyó que pagaría \$80 por una salida de media montaña en el que de igual forma se les entregue equipo técnico, guía, logística y un snack.

11. ¿Cuánto pagarían por un programa de montañismo o una salida de media montaña y se les entrega el equipo, instructores, logística, y un snack?

Todos los participantes indicaron que pagarían entre \$200 a \$300 por un programa de montañismo en el que igual se les entregue equipo técnico, guías, logística y un snack

12. ¿Cuánto pagarían por un entrenamiento en una pared artificial?

El total de participantes afirmaron que pagarían entre unos \$30 y \$50 por el uso mensual de una pared artificial y que estaría muy relacionado con ir al gimnasio, el valor diario se estimó entre los \$5 y \$10.

13. ¿Creen que sería importante que estas empresas estén cerca su domicilio?

El 100% de los participantes afirmaron que esta empresa tiene que estar cerca de su domicilio para que puedan llegar fácil y rápidamente, especialmente en el Norte de Quito cerca de la universidad.

14. ¿De contratar los servicios de una escuela de montaña, que creen que es lo más importante?

Todos los participantes indicaron que lo más importante al momento de contratar los servicios de una escuela de montaña es contar con clases personalizadas, horarios flexibles y guías certificados.

15. ¿Han encontrado publicidad de cursos de montaña, o de escalada en roca?

Ninguno de los participantes ha encontrado publicidad sobre cursos de montaña, salidas recreativas o curso de escalada en roca.

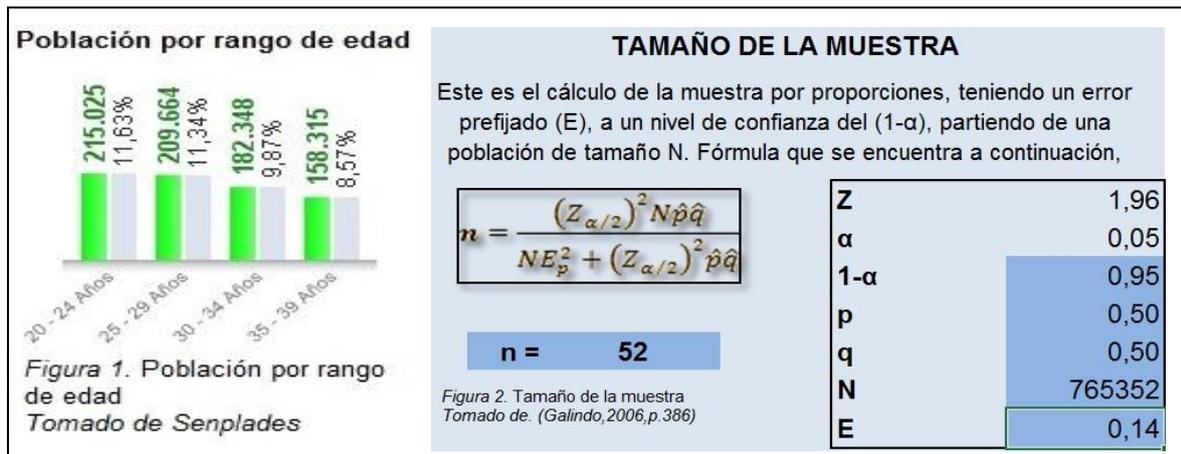
Análisis

- Los futuros clientes pueden ser personas que ya realizan deporte, o se consideran aficionados y no lo practiquen. Sin embargo, al momento de mencionar la escuela de aventura se mostraron totalmente interesados tanto en escalada en roca como en montañismo ya que les gustaría conocer nuevos lugares y aprender técnicas y conocimientos básicos necesarios para realizar estas actividades.
- Uno de los factores por los que los entrevistados no realizan deporte es la falta de tiempo, por lo tanto al comentarles sobre una extensión en el horario de atención del muro artificial tanto en la mañana como en la noche, se mostraron interesados y emocionados ya que podrían encontrar un lugar donde realizar esta disciplina después de realizar sus actividades diarias.
- Hablar sobre la filosofía "Leave No trace" causó mucho impacto en los entrevistados ya que el 100% de los participante nunca ha escuchado de esta organización en su vida, por lo tanto el grupo reacción de una forma muy positiva ya que nunca se imaginaron que existirían principios para precautelas el medio ambiente y dejar el menor impacto posible, y se mostraron interesado en trabajar bajo esta filosofía, están de acuerdo que el cuidado ambiental necesita de colaboración y educación y que "LNT" debería ser aplicado en muchos ámbitos.
- Se pudo analizar que las personas no cuentan con la indumentaria y equipo técnico necesario para la realización de actividades de montaña y escalada, por lo tanto los participantes comentaron de que la empresa debería tener equipo para alquilar, y así muchos se evitarían de comprar el equipo que es costoso.

- De acuerdo a las respuestas entregadas por el grupo en base a la percepción de precio a pagar por un curso de escalada, la mayoría respondió 60\$ como un precio justo ya que piensan que por el tipo de conocimiento que se adquiere vale la pena y que el curso les da la posibilidad de relacionarse con el deporte de la escalada con más profundidad, de igual forma el grupo comentó acerca del precio a pagar por un programa de montaña respondiendo entre \$200 y \$300 determinado ese valor por el precio del guía y del equipo. Por ultimo en relación al precio justo a pagar por el ingreso diario a las instalaciones del muro de escalada, lo relacionaron con el valor diario de un gimnasio siendo su respuesta de \$5 a \$10
- Se pudo llegar a la conclusión de que la ubicación de las instalaciones del muro artificial tiene que ser en el norte de Quito ya que así los futuros clientes pueden llegar más fácilmente desde la universidad o trabajo, una observación importante es que la mayoría de los muros artificiales se encuentran en Cumbaya y Tumbaco, y muy pocos o casi ninguno en el norte de Quito, por lo que los participantes al momento de escuchar de un muro de escalada en la ciudad de Quito en una zona céntrica reaccionaron de una forma muy optimista.
- El grupo comento que hoy en día, su principal fuente de información es el internet, y que se enteran de promociones y eventos por redes sociales o páginas web, ya que es ahí donde permanecen más tiempo conectados por lo que la mejor forma de invertir en publicidad es por este tipo de medio ya que es fácil, rápido, y económico. Sin embargo, también hay que tomar en cuenta publicidad como revistas, especialmente las que tratan temas como deporte o salud.

3.1.2 Encuesta

Se tomó como muestra la población de la provincia de Pichincha, cantón Quito con edades comprendidas entre los 20 y 39 años el cual cuenta con 765352 personas del total de 2.239.191 millones de personas, distribuidas entre hombre y mujeres. (SNI, 2010) Con un margen de error del 0,136 a un nivel de confianza del 0,95 se llegó a determinar el número de muestra de 52 encuestas a realizar para el análisis cuantitativo. (La encuesta y los resultados se encuentran en el anexo # 5)



Análisis

- El 62% de los encuestados realiza deporte al aire libre lo cual indica que les gustaría salir a la montaña. Sin embargo, las personas que realizan actividad desde un espacio físico cerrado representan el 38% lo cual pueden optar por el muro de escalada en roca como parte de entrenamiento. Esto quiere decir que existe potencial al momento de ofrecer la escuela de deportes de aventura.
- Existe un gran potencial de clientes ya que el 63,46% de las personas que respondieron la encuesta han practicado alguna vez montaña o escalada en roca lo cual indica que es posible que estas personas estén interesadas en realizar estas actividades otra vez. Sin embargo, el 36,54% de las personas que no han

realizado estas actividades anteriormente el 96,15% se mostraron interesados en practicarlos, sobretodo escalada en roca. Por lo tanto los potenciales clientes muestran interés en conocer y practicar un nuevo deporte.

- El 90,39% determino que lo más importante es contar con un lugar donde pueda dejar sus artículos personales como lockers lo cual será fundamental para las instalaciones de la escuela de aventura y recreación al aire libre, de igual forma contar con un bar donde los clientes puedan comprar bebidas y comida que les proporcionen energía para continuar con sus actividades, y una biblioteca para que los clientes puedan obtener material didáctico sobre el deporte de escalada.
- El 53,85% de los encuestados afirmo que la ubicación de las instalaciones debería ser en el norte de Quito para que los clientes tengan un fácil acceso desde su lugar de trabajo o estudios, y de igual forma que este cerca de estaciones de buses o avenidas principales para su movilidad se rápida y sencilla.
- Se pudo observar que el tema logístico es un aspecto importante para el cliente al momento de realizar una salida al aire libre ya que el 51,92% no cuenta con movilidad. Por lo tanto, proporcionar logística es clave para los clientes ya que es una de sus mayores preocupaciones. De igual forma se pudo determinar que el factor predominante que exigen los clientes es la seguridad ya que el 51,92% considera que es el elemento más importante al momento de realizar una actividad de escalada.
- La publicidad será dirigida por redes sociales ya que el 71,15% de las respuestas recibidas señalaron que este medio es por el cual les gustaría recibir información ya que los potenciales clientes ocupan esta herramienta hoy en día y es más fácil direccionar información con mayor detalle.

3.1.3 Preferencias de consumo del cliente

En conclusiones se pudo determinar que el cliente tiene cierta presencia por escalda en roca que las salidas a la montaña. Sin embargo, está dispuesto a realizar actividades al aire libre, por lo tanto esto genera la idea de que el muro de escalada será un herramienta de enseñanza para que las personas puedan aprender sobre este deporte y realizar estas actividades tanto dentro de un espacio cerrado como al aire libre. Adicionalmente el cliente busca como manera de preferencia que la publicidad se direcciones por redes sociales y páginas web ya que mediante el análisis cualitativo se pudo llegar a determinar que la mayoría de las personas pasa más tiempo en este tipo de medio, de tal modo que estas preferencias son importante a considerar ya que determinan el comportamiento de compra del cliente.

3.1.4 Necesidades del cliente

El cliente requiere de equipo de escalda técnico que esté disponible en las instalaciones para ser alquilado y así las personas no tengan la necesidad de comprar su equipo personal y no estar llevándolo a cada momento si quieren escalar. El cliente busca personal capacitado y apto para operar en cuerdas altas y bajas para así planear en el futuro una salida al aire libre, proporcionar servicios como cafetería, lockers y vestidores son algunas de los requerimientos del cliente, lo cual da una idea de que el consumidor final necesita sentirse cómodo y no solo brindarle la oportunidad de ejercitarse, sino de pasar un momento agradable. Como conclusión el cliente deber tener un perfil socioeconómico medio – alto, que sea amante de la naturaleza que les guste las emociones fuertes del deporte de aventura, y que lleve un estilo de vida sano y deportivo. El cliente puede pagar entre 50 y 60\$ dólares por un curso de escálala, de igual forma por uso diario del muro no pagarían más de 10\$ por lo tanto es importante tomar en cuenta ese precio como el máximo a pagar y considerar entradas multipase para que el cliente pueda entrenar y ejercitarse en el muro a un precio más económico y por último el cliente pagaría entre 200\$ y 300\$ por un programa de montañismo, este precio dependerá mucho de la montaña y la salida que se realice.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

De acuerdo al análisis de entorno externo y de cliente se pudo llegar a determinar la oportunidad de negocio de este proyecto. Mediante información que proporciona el ministerio de turismo se pudo identificar que el Ecuador se encuentra en auge tanto el turismo como el deporte de aventura, varios expertos en el tema como Shannon Stowell, fundador de la Adventure Travel Trade Association (ATTA), argumentó que Ecuador cumple con los tres pilares para un buen turismo de aventura que son cultura, naturaleza, y actividad (Mintur, 2014). Adicionalmente es importante mencionar que el turismo se posiciona como la tercera fuente de ingresos no petroleros del país, con un crecimiento del 14,2%, en comparación con otros países que crecen al 5%. De igual forma la inversión en el sector turístico se ha visto favorecida en los últimos años. Según el Ministerio de Turismo, hasta el 2017 se espera una inversión de 1,600 millones, provenientes de capitales nacionales y extranjeros, mostrando así que el Ecuador tiene incentivos fiscales y reglas claras para ser un destino idóneo para las inversiones. El Ecuador en el año 2015 logró alcanzar 15 reconocimientos a nivel mundial. En 2014 varias ciudades del país han logrado ser reconocidas como mejor destino de aventura a nivel mundial. Mediante estos indicadores se puede demostrar que en el Ecuador existe el ambiente ideal para trabajar en turismo y deporte de aventura y que la tendencia por la práctica de estas actividades está en completo auge y crecimiento. Adicionalmente como parte de la oportunidad de negocio encontrada se pudo llegar a determinar que en el país existe un gran apoyo por parte de las autoridades como ministerios, hacia el turismo y deporte de aventura. La medida que adoptó el Ministerio de turismo en el 2015 como parte del incentivo a promover el turismo en el país, el cual implica la eliminación del cobro por la licencia de funcionamiento para actividades turistas. Mediante estas medidas se puede llegar a concluir que la implementación de la escuela de deportes de aventura y recreación al aire libre enfocada 100% al montañismo y escalada en roca es positiva. En base al análisis del cliente se pudo llegar a determinar que existe una tendencia hacia el deporte y que las personas cada vez se motivan más por salir a practicar actividades al aire libre lo cual provocara que estas personas se inscriban en la escuela de aventura para adquirir conocimientos para realizar sus actividades en la montaña de una forma segura y divertida. A partir del 2014 el país cuenta con un reglamento de turismo de aventura que brinda seguridad a los viajeros, lo cual para la implementación del negocio es fundamental contar con un marco regulatorio para brindar un servicio y experiencia de calidad precautelando la integridad de los clientes, lo cual como se vio en el análisis cualitativo la seguridad es un tema fundamental para el cliente, por lo que trabajar con proveedores de equipo técnico e indumentaria de montaña que se encuentre a la vanguardia fortalece más la seguridad. Contar con guías certificados como ASEGUIM entrega seriedad y confianza al cliente y por ultimo generar conciencia por el medio ambiente y todo su entorno está muy ligado al deporte de aventura. Por lo tanto trabajar bajo una filosofía LNT genera valor y fidelidad hacia la marca.

La industria actualmente se encuentra en tendencia. Sin embargo, empresas dedicadas al deporte de aventura enfocadas en el montañismo y escalada en roca son escasas; por lo que la oportunidad de negocio se basa en atender a un mercado desatendido. Actualmente la gente busca hacer deporte especialmente en edades comprendidas entre los 19 a los 35 años. Como se pudo analizar en el análisis cualitativo y cuantitativo, la gente está interesada en realizar nuevas actividades dentro de la ciudad como el muro de escalada en roca en pared artificial. El deporte de aventura tiene un gran potencial en el país debido a su gran cantidad de recursos naturales y geográficos para realizar actividades de montaña. Al estar situado en el corazón de los andes, siendo un mercado no explorado en el Ecuador, y por todos los indicadores mencionados previamente, se puede determinar la oportunidad de este proyecto de una manera favorable.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Para la implementación de este negocio la estrategia a aplicar es diferenciación, de acuerdo a Jean Jacques Lambin en "Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado" define la estrategia de diferenciación como "dar cualidades distintas al producto que resulten significativas para el comprador y que creen algo que se perciba como único" (2009, p.286). El brindar un servicio en montañismo y escalada en roca totalmente diferente al que actualmente se encuentra en el mercado, se basa en orientar al cliente a seguir y trabajar bajo una filosofía "Leave No Trace" el cual consiste en evitar o minimizar los impactos en las áreas naturales y silvestres, con el objetivo de que ayude a asegurar una experiencia positiva y recreativa a todos los futuros visitantes, basándose en los siete principios básicos de esta filosofía. (LNT, 2012). Para la empresa estar orientado a seguir esta filosofía va más allá de seguir un pensamiento ya que el objetivo es impulsar al cliente a tener un estilo de vida sano y deportivo pero sobretodo que esté orientado al cuidado ambiental, por lo tanto el diseño de las instalaciones estará enfocado en la filosofía LNT.

5.1.1 Mercado Objetivo

De la población de Pichincha del cantón Quito que tiene un total de 2239191 personas, se llegó a segmentar el mercado objetivo para la implementación de este plan de negocios que está dirigido a hombres y mujeres de entre 19 a 35 años que vivan en los sectores del norte de Quito, Cumbayá y Tumbaco que lleven un estilo de vida sano y deportivo, sean amantes de la naturaleza y consideren la apreciación por el medio ambiente como parte fundamental de su estilo de vida, el cual representa el 33,08% con un total de 740804 personas (SNI, 2010). De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la clase socioeconómica media y alta representa el 35,9% de la población Ecuatoriana el cual resulta de la suma de sus 3 niveles superiores de la pirámide de nivel socioeconómico que son A(1,9%) + B(11,2) + C(22,8%) (INEC, 2012). De este modo el mercado objetivo para la realización de este proyecto cuenta con 265949 personas, a esto es fundamental multiplicar por el porcentaje de personas interesadas en practicar montañismo y escalada en roca el cual dio como resultado de las encuestas realizadas con un total de 96.5% (pregunta 6 de encuestas) de posibles consumidores lo cual genera un mercado objetivo total de 255709 personas que serían los potenciales clientes de los cuales pertenecen a las clases socioeconómicas media y alta distribuidas en el norte de Quito y los valles de Cumbaya y Tumbaco.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona (Kotler, 2013). En el planteamiento de este proyecto la propuesta de valor se basa en proveer un ambiente que fomente la conexión del cliente con la naturaleza dentro de un espacio cerrado ubicado en el norte de la ciudad de Quito. El diseño del muro de escalada en roca y de las instalaciones tiene como objetivo proporcionar un espacio preparado para el aprendizaje y diversión mediante la educación hacia el cuidado del medio ambiente orientado a que el cliente siga y practique la filosofía LNT como parte de su estilo de vida, pero de igual forma entregar conocimiento al cliente sobre la escalada en roca, orientando a desarrollar y trabajar destrezas y habilidades técnicas en terrenos agrestes mediante la realización de deporte de montaña.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto y Ambiente Físico

5.2.1.1 Branding

El nombre de la empresa será “Chuquirahua” el cual toma su nombre en honor a la planta típica de los andes, en su idioma original el Quechua, más conocida como la flor nacional ya que prácticamente solo se encuentra en el Ecuador. Crece a partir de los 3000 msnm y tiene varias propiedades medicinales (Últimas noticias, 2015). Es conocida por los amantes de la montaña como la flor del andinista ya que en los páramos andinos es donde se observa esta majestuosa creación de la naturaleza. El objetivo fue tomar algo significativo, que simbolice la belleza de las montañas ecuatorianas y que los clientes reconozcan y se sientan conectados con el logo al momento de realizar un ascenso a la montaña al ver la flor en vivo. Su slogan Adventure School & Outdoor Recreation indica el propósito principal de la empresa que se basa en entrenamiento y recreación al aire libre. Se lo escribió en inglés para captar la atención de clientes extranjeros. Los colores simbolizan una mezcla de sentimientos y emociones que sólo se encuentra en los deportes de aventura, pero sobretodo en la montaña. El color verde simboliza naturaleza y medio ambiente, el naranja representa la felicidad, el blanco la paz y el rojo la pasión por el trabajo al aire libre, el logo representa la sencillez y la humildad de la flor andina.

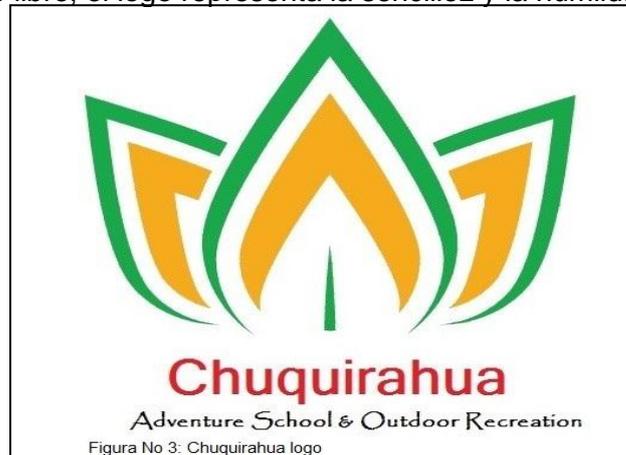


Figura No 3: Chuquirahua logo

5.2.1.2 Características de Servicio

Para el planteamiento de este proyecto se contará con dos servicios principales. El primero es el alquiler del muro de escalada en roca en pared artificial dentro de un espacio cubierto de 500m² con 10 metros de alto en un galpón ubicado en la ciudad de Quito, diseñado para la práctica de actividades relacionadas a la escalada. El segundo servicio involucra salidas a la montaña y roca el cual implica actividades al aire libre. El muro de escalada en roca en pared artificial será el principal atractivo de la empresa. Se instalará en todo el complejo plantas y se decora con materiales reciclables para incentivar el cuidado al medio ambiente. Contará con estacionamiento de bicicletas como una forma de transporte alternativo libre de contaminación. Mediante la investigación cuantitativa se observó que los clientes están interesados en dos servicios adicionales dentro de las instalaciones, por lo tanto el complejo contará con un segundo piso en forma de balcón en donde se encontrará una biblioteca en el cual los clientes podrán encontrar material bibliográfico, didáctico y guías prácticas sobre escalada. Esta estará diseñada para que el cliente pueda aprender más sobre el deporte, proporcionando un espacio de lectura y práctica. Por otro lado se contará con un servicio de cafetería y comida tipo bar que será concesionado bajo un convenio al restaurante QUINUA de comida saludable y orgánica, el cual Chuquirahua se encargará de alquilar el espacio por un total de \$500 al mes. El objetivo es involucrar una buena alimentación a los clientes como parte de llevar un estilo de vida sano y deportivo. El galpón será arrendado por un total de \$2000 al mes

y una alícuota de \$200 por mantenimiento del tal, por último el complejo brinda el servicio de wifi para todos los clientes con un costo de \$200 mensuales.

El muro de escalada en roca contará con 300m² del total de galpón, instalado con presas (agarres) movibles de manos y pies fabricadas en poliéster y fibra de vidrio con su respectivo perno de sujeción separadas en diferentes rutas de dificultad con variados grados de inclinación identificadas con presas de diferentes colores con el objetivo de modificar la ruta de entrenamiento de los deportistas, proporcionando un espacio que impulse la formación física y mental de los clientes. De igual forma se trabajara con el equipo e indumentaria de la mejor calidad que esté a la vanguardia en seguridad vertical. La construcción del muro de escalada y del balcón para la cafetería y biblioteca estará concesionado a la empresa Monodedo que lleva más de 15 años de experiencia en la construcción de muros de escalada artificiales, la construcción tiene un valor inicial de \$102000 con un tiempo total de entrega de aproximadamente 40 días laborables. Los 300m² destinados al muro de escalada en roca en pared artificial estará dividida en dos zonas, la zona de cuerdas altas contará con 10 metros de alto, equipada con todos los implementos de seguridad en el cual el cliente podrá utilizar de diferente manera el muro de escalada como escalada en Top Rope el cual la cuerda ya está fija en el tope del muro y el cliente solamente tendrá que equiparse y asegurar al compañero para ascender. La otra disciplina es trabajar la técnica de chapar, esta técnica involucra realizar el ascenso con la cuerda en mano e ir asegurando conforme se va subiendo, al final de la ruta se realiza una estación de seguridad para poder realizar el descenso de rapel. Por otro lado se contará con la zona de boulder el cual es una pared de poca altura con 4 metros de alto con diferentes niveles de inclinación y dificultad con el objetivo de practicar movimientos cortos y técnicos. Esta zona no cuenta con una cuerda fija por lo tanto, como medida de seguridad se pondrá una colchoneta de un grosor adecuado y especialmente diseñada para que el cliente al momento de caer del boulder caiga directamente en la colchoneta sin sufrir daño alguno, de igual forma contará con una pequeña zona de entrenamiento como parte del boulder para trabajar fuerza y resistencia. El muro de escalada en roca contará con dos instructores tiempo completo el cual tendrán conocimientos avanzados de escalada en roca y de primeros auxilios brindando atención personalizada al cliente. Adicionalmente, el complejo contará con vestidores para que las personas puedan cambiarse de ropa y realizar las actividades más cómodamente. Se implementará lockers de 1,50m Alto, 2m de Ancho, y 0,40m de Profundidad, con 18 divisiones para que el cliente pueda dejar sus cosas de una forma segura. Contará con servicios básicos como baños. La oficina principal y la recepción estarán en las mismas instalaciones donde se tendrá todo el material de escalada y montañismo para alquilar. En cuestión de salidas a la montaña y escalada en roca al aire libre, para el cliente lo más importante al momento de realizar una actividad se basa en logística y seguridad, por lo tanto para la logística se trabaja en convenio con la empresa de transporte turístico Marcotours el cual se encargará de los viajes al aire libre.

5.2.1.3 Atributos

De acuerdo a Lambin, Gallucci y Cicurelo definen los atributos como “la ventaja o beneficio buscado por el cliente, que, a su vez, lo utiliza como criterio de selección” (2009, p.338). Chuquirahua ofrece al cliente varios atributos, entre los más importantes esta la seguridad, que mediante la calidad de las presas y de la estructura del muro proporciona confianza al cliente, del mismo modo los guías están certificados en seguridad vertical operando con el mejor equipo técnico de vanguardia, de igual forma se encuentra capacitados para dictar curso como parte de la educación a ofrecer. Por otro lado Chuquirahua ofrece deporte y ejercicio brindando un espacio de entrenamiento físico y mental, también proporciona un espacio de recreación, tranquilidad y motivación con el objetivo de emprender mayores desafíos mediante los diferentes niveles de dificultad de rutas del muro de escalada orientados en alcanzar cumbres de montañas mediante las

salidas al aire libre. Por último se orienta al cliente a trabajar bajo la filosofía “LNT” y llevar esta como parte de su estilo de vida.

5.2.1.4 Soporte

Como eje fundamental, la seguridad es parte primordial de la compañía, por lo tanto brindar actividades de soporte como asignar instructores dentro de las instalaciones, proporciona que el cliente se sienta mucho más seguro, sobre todo si es su primera vez escalando o realizando nudos de anclaje. Por otro lado los guías de montaña ASEGUM en las salidas a la montaña brindan confianza al cliente, ya que el guía puede reaccionar ante cualquier situación de emergencia en terrenos remotos. Como otra medida de soporte se proporcionará planes y tablas de entrenamiento manejados por el jefe de seguridad e instructores, con el objetivo de alcanzar una meta propuesta en escalada en roca y también el plan de seguimiento y aclimatación en términos de programas de montañismo con el objetivo de alcanzar la cumbre de una montaña de una forma segura.

5.2.1.5 Costos Producto mensual

Tabla No 3: Costos producto mensual

Alquiler Galpón mensual	2000\$
Alquiler restaurante mensual	500\$ (ingreso)
Wifi y teléfono	200\$
Suministro materiales mensuales	100\$
Contabilidad por mes	200\$
Otros gastos administrativos mensual	50\$
Total costo de producto	2050\$

5.2.2 Plaza

5.2.2.1 Estrategia de distribución

Para el planteamiento de este proyecto se utilizara una estrategia de distribución exclusiva, el cual según Lambin, Gallucci y Cicurello indican que “la distribución exclusiva resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente” (2009, p.378). Según la definición la estrategia está conectada con el propósito de la empresa que es brindar seguridad y confianza mediante material exclusivo tanto en equipo técnico como indumentaria y guías e instructores que estén al día con las actividades a realizar.

5.2.2.2 Punto de venta

Para la elaboración de este proyecto, se utilizara el punto de venta directo en las instalaciones de Chuquirahua donde el cliente puede acceder de manera inmediata a la alquilada de equipo de escalada en roca y utilizar los servicios de la pared artificial. Se contará actualmente con un solo local el cual será arrendado con un contrato a 5 años con opción a renovación. Para el cliente la ubicación del complejo de escalada en pared artificial es fundamental ya que la mayoría de muros de escalada se encuentran en el valle de Cumbaya y Tumbaco, lo cual poder atender a un mercado desatendido como a los pobladores del norte de Quito es parte fundamental de la estrategia a implementar, ya que actualmente no existe un complejo de escalada en roca en el sector de la Granados. El complejo de escalada Chuquirahua se ubicará en una zona central de la ciudad de Quito ubicado en la avenida Azucenas N44-131 y Granados el cual estará dentro de un conjunto de un total de 4 galpones de bajo impacto industrial de tal manera que hace viable la instalación del muro de escalada en roca. Este galpón cuenta con 500m² de superficie total con una altura de 10 metros de alto, lo que proporciona la posibilidad de instalar la zona de cuerdas altas y el balcón como segundo piso para biblioteca y cafetería. El muro de escalada cuenta con 300m² de pared de escalada dividido en dos

zonas, cuerdas altas y zona de boulder. Cuenta con 2 baños, una línea telefónica, guardianía las 24 horas para el total de los 4 galpones, adicionalmente proporciona 10 parqueaderos por galpón dentro del conjunto. La ubicación del muro de escalada en roca es de fácil acceso en todo sentido ya que al ser una zona altamente poblada se encuentra muy cerca de parada de buses y estaciones de taxis. Se adoptó la idea de instalar un parqueadero de bicicletas para incentivar a los clientes a utilizar medios de transporte alternativo y amigable con el medio ambiente.

En las salidas al aire libre, las instalaciones servirán de punto de salida y de llegada ya que ahí es donde se cargará al medio de transporte el equipo técnico que está guardado en la recepción de Chuquiragua, de igual modo será la oficina central para coordinar y preparar las salidas al campo respectivas, se contará con un espacio lo suficientemente amplio para el ingreso de buses de la compañía Marcotours. Al contar con clientes que no disponen de mucho tiempo en sus mañanas como se pudo observar en el análisis cuantitativo y cualitativo se ha llegado a determinar los horarios de atención al público:

- Lunes – Viernes: 11:00 - 22:00
- Sábados y domingos: 9:00 - 19:00

5.2.2.3 Estructura del canal de distribución

Para el planteamiento de este proyecto al ser un servicio, se utilizara un canal de distribución directo en el cual no existirá intermediarios ya que la venta del servicio se lo realizará de una forma directa al cliente, por lo tanto los costos se verán reducidos ya que no se necesitara de intermediarios para poder alcanzar al cliente final.

5.2.2.4 Tipos de canal

El tipo de canal es directo, por lo tanto no se va a contar con ningún intermediario.

5.2.2.5 Costo Plaza Mensual

Tabla No 4: Costos plaza mensual

Alícuota Galpón mensual	Incluyen Agua, - Luz	Precio 200\$
-------------------------	----------------------	--------------

5.2.3 Precio

5.2.3.1 Precio de Venta

Chuquirahua al contar con una alta cantidad de servicios que se pueden realizar dentro de las instalaciones al mismo tiempo de salidas a la montaña como programas de montañismo o escalada en roca presenta las siguientes tarifas a cobrar: Es importante mencionar que el precio de venta se determinó en base a la competencia.

Tabla No 5: Precio de venta

Concepto	Ítem	Precio
Ingreso Diario	Lunes - Viernes	7,00\$
Ingreso Diario	Sábados y Domingos	9,50\$
Alquiler equipo (1)	Zapatos pie de gato	4,00\$
Alquiler equipo (2)	Mosquetón, magnesio, asegurador	3,00\$
Alquiler equipo (3)	Cuerdas, arnés, casco	4,00\$
Alquiler equipo de montaña diario (4)	Línea de vida y cintas Expres	2,00\$
Multipase x 10 entradas(1 año) (5)	Limitas	80\$
Multipase por mes (membresía) (6)	Ilimitadas	60\$
Curso de escalada en roca(1 clase) (7)	Dentro de las instalaciones	25\$
Curso de escalada en roca (mensual) (8)	Fuera de las instalaciones	70\$
Salida recreativa por persona (9)	Media montaña o senderismo	60\$
Salida recreativa por persona (10)	Alta montaña	300\$

Programa de montañismo (11)	Media y alta montaña	500\$
-----------------------------	----------------------	-------

Por el valor de ingreso, el cliente tendrá acceso al muro de escalada tanto para la zona de cuerdas altas como la zona de boulder, además tendrá acceso a todos los servicios que la Chuquirahua ofrece. El alquiler de equipo técnico de escalada y de montaña no requerirá de una garantía. Sin embargo, se solicitará dejar un documento de identificación al usuario en caso de pérdida o daño alguno del equipo. Tanto la alquilada de equipo como la del muro de escalada se lo realizara por entrada, los precios de montaña tienen duración durante toda la actividad. Los multipase pueden ser de 10 y 30 días con entradas limitas e ilimitadas sin alquilada de equipo técnico. Al momento de realizar montaña y escalada en roca al aire libre los guías ASEGUIM serán los encargados de la seguridad del grupo en todo momento, el 50% de lo que se va a cobrar será destinado a cubrir gastos, y el 50% restante es el margen bruto. Los programas de montañismo pueden varias dependiendo de las necesidades de los clientes. Todos los precios de la lista incluyen el 12% de IVA sin embargo, para salidas al aire libre no incluye el precio del transporte. Adicionalmente como facilidades de pago se aceptara tarjeta de crédito y de débito con su respectiva comisión al banco.

5.2.3.2 Estrategia de precios

Chuquirahua se enfoca en mantener precios parecidos a la competencia. Sin embargo, la empresa utilizara la estrategia de descreme, según Kotler la describe como “Establecer inicialmente un precio más alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa” es decir aplicar un ajuste con tendencia a la baja de precio (2013, p.270) Mediante esta estrategia, establecer un precio más alto que la competencia generara que el cliente se sienta identificado con un buen servicio y que a su vez esté relacionado con la seguridad que este brinda logrando captar al menos el 2% del mercado objetivo y tener un posicionamiento sustancial, posterior a dicho objetivo la empresa podrá reducir sus precios para captar más clientes. Se implementarán facilidades de pago al cliente para membresías.

5.2.3.3 Estrategia de entrada

Para Chuquirahua brindar seguridad es fundamental para el giro del negocio, ya que este se basa en la confianza que los clientes a la empresa tanto al muro de escalada como instructores equipo y técnico, por lo tanto la estrategia de entrada será establecer precios un poco más elevados que la competencia, para que el cliente pueda percibir como un servicio de calidad, al tener como mercado objetivo a la clases socioeconómicas media y alta de la provincia de Pichincha el cual son personas que están dispuestos a pagar más por un mejor servicio, no se fijaran mucho en el precio, el cual genera que la empresa se dedique a brindar más beneficios al cliente. Como parte de la estrategia de entrada se establecerá descuentos de apertura y se dictara cursos de escalada básicos gratis dentro de las instalaciones que serán promocionados en redes sociales para que así los futuros clientes puedan ver y asegurarse del nivel de seguridad que se maneja en la empresa.

5.2.3.4 Estrategia de ajuste de precio

Mediante la estrategia de descreme, se irá incorporando el ajuste de precio en medida a la aceptación del cliente a los programas, cursos y salidas al aire libre, de igual forma a las actividades y pases diarios a las instalaciones de Chuquirahua.

5.2.3.5 Ciclo de vida del servicio

Acuerdo a Jean Jacques Lambin el ciclo de vida se define como “un marco conceptual para analizar las fuerzas que determinan el atractivo de un producto mercado y aquellas que provocan su evolución mediante ciertas fuerzas que provocan presiones o incitan a cambios” (Lambin, 2008). Para la implementación de este negocio el ciclo de vida es de bajo aprendizaje ya que tendrá un crecimiento elevado al principio del proyecto y luego se estabilizara por lo tanto, es por eso que se ha adoptado la estrategia de descreme para iniciar con precios altos y luego ir estabilizándoles conforme se vaya analizando la aceptación del cliente.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

Para la elaboración de este proyecto se utilizará una estrategia de aspiración PULL el cual el fabricante tiene como objetivo enfocar sus esfuerzos de comunicación en el usuario final con el propósito de crear una demanda de cliente y lealtad de marca (Lambin, 2008) Mediante esta estrategia la empresa empleará e invertirá en plataformas virtuales como redes sociales y página web para brindar al mercado objetivo la mayor cantidad de información posible, anunciando promociones y descuentos. Para la empresa brindar precios promocionales en épocas específicas del año es fundamental para lograr captar más clientes e incrementar su mercado objetivo. Se realizaran competencias cada cierto tiempo, tanto en roca natural como dentro del complejo para incentivar el deporte de escalada en roca como actividad alternativa, que los futuros clientes y así observen la calidad del muro de escalada y el gran espacio que este ofrece con el objetivo de captar más mercado objetivo, que las personas identifiquen la marca Chuquirahua como fuerte y altamente comprometida con el deporte. Adicionalmente se realizaran campamentos vacaciones para niños con el objetivo de incentivar el deporte desde tempranas edades. Es por eso que se ha presentado la siguiente tabla con información sobre precios y promociones para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y lograr fidelidad a la marca. Se destinara un 5% del total de ingresos a promociones como presupuesto.

Tabla No 6: Estrategia de promoción

Usar bicicleta como medio de transporte	10% descuento en pase diario	
Día de cumpleaños (Presentando ID)	20% en pase diario	
Multipase x 10 entradas	Limitado septiembre a noviembre	40\$
Multipase por mes (membresía)	Limitado septiembre a noviembre	50\$
Curso de escalada en roca 3 pax o mas	Dentro de las instalaciones (Diario)	20\$
Curso de escalada en roca 6 pax o mas	Fuera de instalaciones (mensual)	50\$
Salida recreativa en temporada baja	Madia montaña o senderismo	30\$
Salida recreativa en temporada baja	Alta montaña	350\$
Programa de montañismo	Media y alta montaña	425\$

5.2.4.2 Publicidad

Para la publicidad de la empresa y en base a los resultados objetivos de la investigación cuantitativa y cualitativa. Se implementara una página web para brindar información para que el cliente pueda estar informado sobre lo servicios que ofrece Chuquiragua como horarios de atención, precios, servicios, instalaciones, dirección y más, del mismo modo poder realizar reservas de programas de montañismo, senderismo o cursos de escalada en roca al aire libre, tanto para clientes extranjeros como nacionales por lo tanto la página estará disponible en idioma inglés y español, esta página estarán respalda de GooglePlus y Trivago, adicionalmente se implementara una fanpage de Facebook con el objetivo de difundir información por medio de redes sociales y entrar en la barra de promociones, lo cual representa la mejor manera de captar la atención de los clientes ya que el 71,1% de los encuestados mencionó que le gustaría recibir información por este medio y el 25% por correo electrónico, por lo tanto se enviaran mail masivos sobre promociones, eventos, cursos en general y más. De igual forma la utilización de otras redes sociales presentan ventajas sustanciales para captar más clientes como twitter y YouTube donde se van a realizar videos tutoriales de técnicas de seguridad y de utilización de equipo e indumentaria de montaña. La página web y el manejo de redes sociales se diseñarán por medio de Wittz Co. el cual por un precio de 5892,32 \$ o pagos mensuales de 491,02 incluye el todo lo mencionado. (Wittz Co, 2016)

Tabla No 7: Costo de Publicidad

Booking Website	\$1697
Business Social Media	\$3564
Inversion Anual	\$261 + IVA

Tomado de Wittz Co, 2016

Para el primer mes de operaciones, se lanzara un evento con un valor de 10000 \$ con el objetivo de que los futuros clientes conozcan las instalaciones de Chuquirahua, se regalara pases gratis y artículos de escalada además se realizara demostración de escalada, y se proyectaran videos de asensos a montañas. Para el 6to mes de funcionamiento se invitara a uno de los mejor escaladores del mundo llamado Alex Honnold el cual como parte de publicidad brindara una charla de seguridad y motivación en las instalaciones de Chuquirahua, adicionalmente escalara en el muro y realizara salidas a la montaña, de tal forma que los futuros clientes le puedan acompañar en las expediciones y llegar a conocer más de los servicios que ofrece la empresa. El valor por la invitación de Alex es de 9000\$ que incluye viáticos, hospedaje y alimentación.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Se realizaran campañas intensivas en redes sociales para atraer a los primeros clientes, se incorporara promociones a las personas que difundan información de la página y se sortearan cursos y pases gratis a las instalaciones, de igual modo se promocionará los días viernes con pases 2x1 de 9am a 11 con el propósito de hacer conocer más la marca. Adicionalmente se realizaran videos promocionales de las salidas al aire libre. Dentro de las instalaciones se pretende invitar a grandes representantes del mundo de la escalda en el Ecuador para incentivar a la gente a practicar este deporte, y al mismo tiempo que conozcan las instalaciones de Chuquirahua.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

No existe un equipo que se dedique a vender ya que todo se lo realizara por medio de redes sociales y pagina web, sin embargo es importante mencionar que, se promocionara a la escuela de aventura en las principales ferias de deportes del país como carreras de aventura, entre las más conocidas Reto Salud, Tour Montaña, Sierraloma que son eventos en donde acude gente del mercado objetivo buscado, por lo tanto se trabajara por medio de Proyecto aventura para poder difundir nuestros servicios a los corredores, adicionalmente por medio de clubes de andinismo y de deportes de aventura de las universidades, también se auspiciara un equipo de aventura para realizar publicidad en las carreras Outdoor del país, y así que se llegue a conocer más la marca.

Tabla N 8: Costo de Promoción

Costo carreras Aventura	3 carreras al año	Precio \$30	Total \$90
Suscripción clubes y eventos			Total \$150

5.2.5.1 Relaciones públicas

Al ser una empresa comprometida con el medio ambiente y con actividades relacionas al aire libre, poder contar con gente que esté relacionada en me medio es fundamental como personas estén al tanto en deportes de aventura y escalda en roca como la empresa Monodedo que se encarga de realizar el *Rock Fest* que es la competencia de escalada en roca más grande del país, y también con empresas y dirigentes de clubes de andinismo y montaña.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Chuquiragua Aventura School es una empresa dedicada 100% al montañismo y escalada en roca en la ciudad de Quito. Mediante la metodología de la educación experiencial y el uso de la filosofía "Leave No Trace" la empresa tiene como meta ser un programa educativo para incentivar el cuidado del medio ambiente por parte de las personas y brindar conocimientos hacia el deporte vertical.

6.2 Visión

Para el año 2021 ser la empresa número uno de la ciudad de Quito especializada en montañismo y escalada en roca enfocado 100% a la educación, con el propósito de generar valor hacia los grupos de interés y seguir siendo una empresa comprometida con el deporte y el medio ambiente mediante el uso correcto de la filosofía "LNT"

6.3 Objetivos de la organización

Objetivo Corto Plazo

- Alcanzar el 2% de nuestro mercado objetivo el cual representa 5133 personas, mediante la aplicación del plan de marketing durante el primer año de operaciones.
- Para el primer año de operaciones, lograr que el 20% del mercado objetivo trabaje y ya emplee la filosofía "LNT" en su estilo de vida, esto se medirá mediante las buenas prácticas utilizadas por los clientes en las salidas a la montaña.
- Dentro del primer año de operación, el objetivo es lograr al 75 membresías mensuales con el propósito de generar clientes fijos y fidelidad de marca.
- Al finalizar el primer semestre de operaciones, después de la colaboración del escalador Alex Honnold, el objetivo es llegar a incrementar el 20% de las ventas de las salidas a la montaña, y de igual forma con los cursos de escalada.

Objetivo Mediano Plazo

- Del primero al tercer año de operaciones, alcanzar el 5% del mercado objetivo mediante la aplicación del plan de marketing.
- En el tercer año la empresa tiene como objetivo auspiciar eventos deportivos de escalada en roca como el Monodedo rockfest 2017 y montañismo para así captar más clientes y que la marca sea más reconocida.
- Para el segundo año de operaciones, incrementar las membresías mensuales en un 15% mediante campañas publicitarias y promoción de ventas en redes sociales
- Para el tercer año de operaciones, lograr posicionar a la empresa con una ventaja competitiva única que otras empresas no puedan copiar mediante el impacto de la filosofía LNT en los clientes y su uso correcto de los 7 principios básico.
- Desarrollar un buen plan de comunicación a finales del 2017 tanto interno como externo para así poder notificar posibles dificultades.

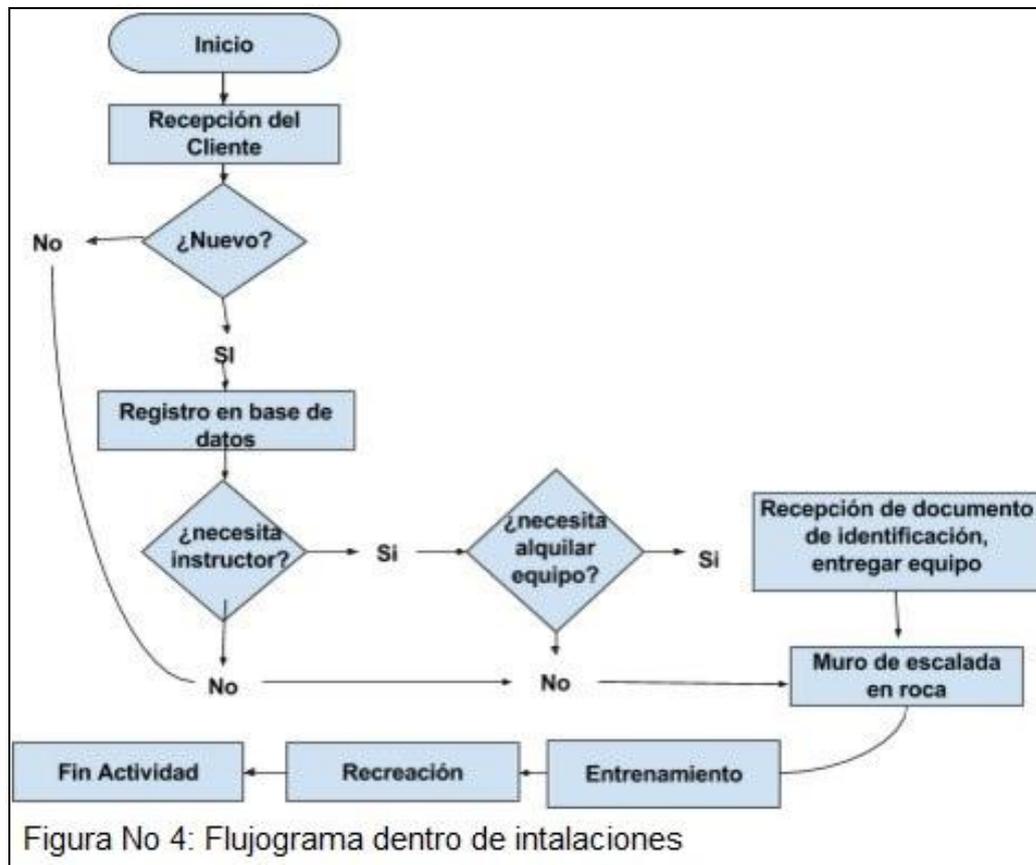
Objetivo Largo Plazo

- Para finales del 2021 poder ofrecer a los clientes mayor diversificación de deportes y convertirse en una escuela de aventura que abarque actividades como kayak, rafting, buceo y demás.
- Al finalizar los 5 primeros años de operación el objetivo es abrir una sucursal en el cráter del Pululahua con el objetivo de que los clientes puedan tener una conexión más profunda con la naturaleza y que sirva de punto estratégico para realizar actividades de aventura.
- Alcanzar al 10% del mercado objetivo a finales del 2021 mediante la apertura de nuevos locales y ampliar la diversificación de deportes de aventura.
- Lograr captar que al menos el 50% del mercado objetivo trabajen y pongan en práctica en su vida cotidiana la filosofía "LNT"

- Para el año 2022 convertir la empresa en la principal escuela de aventura donde se formen los mejores deportistas de aventura de la ciudad.

6.4 Plan de Operaciones

Escalada en roca en pared artificial dentro de las instalaciones



Inicio: Entrada del cliente a instalaciones con estacionamiento. Tiempo: 10 minutos

Recepción del cliente: facturación y pago por servicio, firma de hoja de descargo de responsabilidad: Tiempo: 2 minutos

Nuevo: Brindar información sobre las instalaciones y promociones: Tiempo: 2 minutos, si no es nuevo no es necesario este tiempo.

Registro en base de datos: principal información del cliente: Tiempo 1 minuto, si no es nuevo no será necesario este tiempo.

Asignación instructor: por tema de seguridad: Tiempo 2 minutos, si sabe escalar no será necesario este tiempo.

Alquilada de equipo: si el cliente no dispone de equipo de escalada: Tiempo 5 minutos, si tiene equipo propio no será necesario este tiempo.

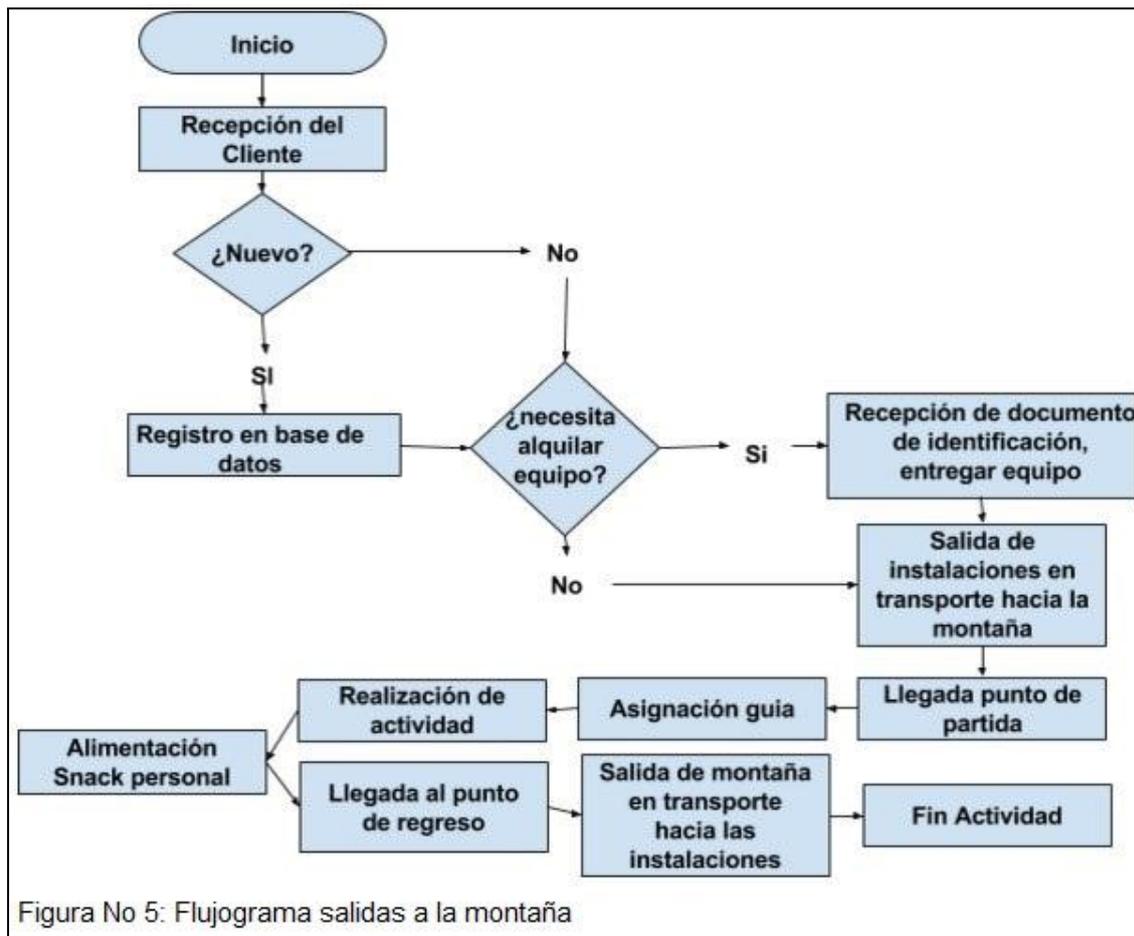
Recepción de entrega de documento: como medida de garantía en el caso de necesitar equipo: Tiempo 1 minuto, si tiene equipo propio no será necesario este tiempo.

Muro de escalada en roca: recreación, entrenamiento y fin de actividad. Tiempo indefinido.

Total tiempo cliente nuevo: 23 minutos antes de empezar actividad

Total tiempo cliente antiguo y con equipo y experiencia: 12 minutos antes de empezar actividad

Escalada en roca y salidas a la montaña al aire libre



Inicio: Entrada del cliente a instalaciones con estacionamiento. Tiempo: 10 minutos

Recepción del cliente: facturación y pago por servicio, firma de hoja de descargo de responsabilidad: Tiempo: 2 minutos

Registro en base de datos: principal información del cliente: Tiempo 1 minuto, si no es nuevo no será necesario este tiempo.

Alquilada de equipo: si el cliente no dispone de equipo de escalada: Tiempo 5 minutos, si tiene equipo propio no será necesario este tiempo.

Recepción de entrega de documento: como medida de garantía en el caso de necesitar equipo: Tiempo 1 minuto, si tiene equipo propio no será necesario este tiempo

Salida de instalación: viaje hasta el punto de partida: Tiempo aleatorio

Asignación instructor: por tema de seguridad: Tiempo 2 minutos

Realización de actividad: salida recreativa o de escuela: Tiempo indefinido

Alimentación personal: Snack, comida rápida: Tiempo 20 minutos

Llegada al punto de regreso: ingresó a buses hacia instalaciones: Tiempo indefinido

Total tiempo cliente nuevo: 41 minutos antes de empezar actividad, sin contar tiempo de actividad al aire libre

Total tiempo cliente antiguo: 34 minutos antes de empezar actividad, sin contar tiempo de actividad al aire libre

6.5 Procesos

La construcción del muro de escalada y del balcón para la cafetería y biblioteca estará concesionado a la empresa Monodedo, el proceso de construcción se divide en 3 etapas:

Primera: Fabricación e instalación de estructura metálica misma que posteriormente sostendrá el muro de escalada que será anclada y apoyada en vigas y columnas existentes el cual será modulada, soldada y pintada con anticorrosivo, contará con variedad extra plomos e inclinaciones de varias dificultades. Tiempo de entrega: 25 días laborables, 15 días en instalaciones Monodedo y 10 días en instalaciones Chuquirahua.

Segunda: Compra y preparación de tablas marinadas triplex de 18mm. A cada tablero se le realizará 75 huecos con el fin de colocar un T Nuts, herramienta útil para poner y sacar cada presa o agarre por la parte frontal del muro. 5 días laborables en Chuquirahua.

Tercera: instalación y fijación de tablas en la estructura y armado de bloques con la Colocación de presas (agarres) con su respectivo perno de sujeción. Tiempo de entrega: 10 días laborables en Chuquirahua (Monodedo, 2016).

La instalación de todo el muro de escalada con sus tres etapas y el balcón para biblioteca y restaurante – bar tiene un valor inicial de 102000\$ con un tiempo total de entrega de aproximadamente 40 días laborables.

Otros procesos están detallados en la parte de estructura organizacional.

Conclusiones

- El proceso de tanto en el muro de escalda como en la salida a la montaña presentan la recepción del cliente, esta etapa es muy importante ya que es así donde el cliente se registra y firma su hoja de descargo de responsabilidad. Adicionalmente cuando se trata de un cliente nuevo se reciben su información con el objetivo de realizar un seguimiento y enviar información y promociones de la empresa.
- Una parte fundamental del proceso es verificar si el cliente necesita de un instructor o no ya que si en el muro de escalada se decía a realizar cuerdas altas y este no tiene un conocimiento previo puede causar un accidente, de tal modo que los instructores siempre estarán con los clientes verificando quien realmente necesita ayuda y de ser necesario optar por un curso de escalada.
- De igual forma que el instructor la necesidad de quipo es sumamente importante ya que si el cliente no cuenta con la indumentaria necesaria no podrá realzar efectivamente sus actividades.

6.6 Estructura Organizacional



Según Stephen Robbins define la estructura organizacional como “ la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización (Robbins, 2005)

El organigrama a presentar es de orden horizontal ya se trata de eliminar los niveles de mando siendo la única dirección el genere general.

Gerente General: Operaciones en general y financieros

Jefe de Seguridad: Operación de riesgo tanto dentro y fuera de instalaciones
Instructores de Planta: Encargados de la seguridad en instalaciones
Instructores de Montaña: Encargados de la seguridad en montaña (freelance)
Jefe de comunicación y marketing: Medios de comunicación y difusión
Jefe administrativo: Temas administrativos y operacionales
Aseo y Limpieza: Dejar limpio el lugar y en condiciones óptimas para su funcionamiento.

Requerimientos de personal

Tabla No 9: Requerimiento de personal

Cantidad	Personal	Concepto	Sueldo
1	Gerente General	Operaciones	800\$
1	Jefe Administrativo	Recepcionista	700\$
2	Jefe de comunicación y marketing	Difusión	700\$
1	Jefe de Seguridad	Seguridad	500\$
2	Instructores de planta	Seguridad Cliente	400\$
2	Instructores de montaña (Freelance)	Seguridad Cliente	0
2	Aseo, Limpieza y mantenimiento	General	366\$
11	Total sueldos		4932\$

6.6 Estructura Legal

Tipo: Compañía Limitada

Razón Social: Chuquirahua Adventure School & Outdoor Recreation

Representante: Nicolás Aliaga

Socios: Gabriel Zurita

Objeto Social: Prestación de instalaciones para la práctica de deportes al aire libre.

Chuquirahua Adventure School & Outdoor Recreation será constituida como compañía de responsabilidad limitada con sede en la ciudad de Quito, el cual está conformada por dos socios principales Nicolás Aliaga como gerente general y accionista principal y Gabriel Zurita como jefe de seguridad guía ASEGUIM, los dos responderán de manera responsable a sus obligaciones tanto sociales como de ley y aportaran con capital propio para la implementación del negocio que será del 40%, el 60% será financiado.

6.7 Requisitos de funcionamiento

- Obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el SRI.
- Obtener la Licencia de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito.
- Gastos legales de Constitución.
- Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Obtener la Licencia Anual de Funcionamiento de operación turística, tiempo de entrega: dos días laborables. (Costo 0\$)

6.8 Infraestructura

Para la elaboración de este proyecto se contara con un galpón de 500m2 por 10 metros de alto, de estos 300m2 estarán destinados a la instalación del muro de escalada el cual contara con los más altos estándares de calidad y seguridad, adicionalmente como se expresó en puntos anteriores se instalara un bar – restaurante de comida saludable y una biblioteca con el objetivo de generar espacios de relajación y tiempo recreativo donde se puede pasar con amigos o familia un momento agradable. En el caso de las salidas al aire libre, para mayor comodidad hacia el cliente, las instalaciones servirán de punto de partida y llegada del medio de transporte a contratar.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera del proyecto a 5 años se calculó para los tres escenarios: esperado, optimista y pesimista tomando en base al crecimiento del PIB de otros servicios desde al año 2004 hasta el año 2015. El escenario esperado será tomado como el escenario normal para la evaluación de este proyecto. Para poder determinar el precio de venta, se analizó a la competencia para tener un precio referente. Sin embargo es fundamental tomar en cuenta los costos de venta mensuales tanto del producto, plaza, promoción y sueldos que dan un total de \$7673,02\$ para ver la tabla de costo de venta ver Anexo #6

7.1 Proyección de Estados de Resultados

Como conclusión principal se puede decir que el estado de resultados presenta pérdida el primer año de operación con una utilidad neta de -4431,56\$ esto es debido al capital de trabajo y los gastos de publicidad incurridos, posterior al primer año, la empresa proyecta ganancias de 14669.33\$, 18558.24\$, 25791.42\$ y 30030.09\$ respectivamente para los 4 años siguientes, lo cual indica que el negocio generar ganancias. Estos valores reflejan el rendimiento de la empresa en un periodo específico. (Ross, 2012) De tal manera que es fundamental tomar en cuenta los ingresos que involucran todos los servicios de montañismo y escalada en roca, el arriendo del restaurante y los gastos y costos que la empresa incurre. Para poder ver el detalle del estado de resultados, ver anexo #7

7.2 Situación Financiera

Según Ross en Finanzas Corporativas define el balance general como “el valor contable de una empresa en una fecha específica” (2012, p.20) Este indicador proyecta la situación contable de la empresa en los próximos 5 años de operaciones. En el lado de los activos se tomó en cuenta los gastos y costos que la empresa realiza y en el lado de los pasivos se proyecta como la empresa ira liquidando su financiamiento, de tal manera que al final del 5to año la empresa llega a cancelar el total del préstamo. Para esto es sumamente importante que al final de cada año la empresa proyecte un balance totalmente cuadrado, el cual se puede observar que los activos menos los pasivos y patrimonio dan igual a 0. Para ver en detalle el estado de situación financiera, ver anexo # 8

7.3 Estado de Flujo de Efectivo

Para este análisis se tomó en cuenta las actividades operativas, de inversión y financiamiento ya que estas cuentas reflejan los movimientos de efectivo realizado por la empresa. En el año de inversión la caja final dio como resultado el capital de trabajo, el cual cuadra con los gastos de efectivo que se necesitan como parte de inversión antes de que el negocio empiece, posteriormente presenta un flujo de efectivo positivo y ascendente por los próximos 5 años del proyecto, esto quiere decir que la empresa será solvente de efectivo, pudiendo cubrir costos y gastos necesarios, adicionalmente pagos y cobros a realizar. Para ver el detalle del estado de flujo de efectivo, ver anexo #9

7.4 Estado de Flujo de Caja

El flujo de caja determina la cantidad de dinero disponible para la empresa después de un periodo. Es importante evaluar tanto para el proyecto como para el inversionista que en este caso será el que aportara el 40% del capital. En la evaluación del proyecto se tiene un flujo disponible del proyecto positivo lo cual indicó el dinero para pagar la inversión, estos flujos traídos a valor presente generara un VAN y TIR rentables. El proyecto presenta un WACC del 12,38%, que es el retorno mínimo de inversión, esta tasa incluye el financiamiento del banco y del inversionista. En el caso de la evaluación del proyecto para el inversionista, se presenta un CAPM del 21,85% lo que indica que se requiere de un rendimiento superior a dicha tasa, esta incluye el beta del sector que es 1.210 el cual indica que es más riesgoso invertir en el sector de entretenimiento, adicionalmente se incluye el bono del estado, riesgo país, y prima de mercado. El flujo de efectivo para el inversionista de igual forma se proyecta como ascendente y positivo, lo cual generara un VAN y TIR rentables. Para ver el flujo de caja, ir a anexo # 10

7.5 Inversión inicial

Chuquirahua Adventure School & Outdoor Recreation presenta una inversión inicial de 147057,31\$ el cual incluye el capital de trabajo neto, el total de activos fijos donde está reflejado los muebles y enseres, equipos de oficinas, equipo de escalada y montaña y equipo de computación y software con un valor de 22579,20\$. Por último el valor del muro de escalada en roca, el balcón como segundo piso y los gastos de constitución están reflejados como un activo intangible ya que la estructura está diseñada específicamente para el local, este tiene un costo total de 103000\$. Para poder ver el desglose de todos los rubros de la inversión inicial, ver anexo #11

7.6 Capital de trabajo

Para el planteamiento de este proyecto el capital de trabajo es de 21478,11\$ el cual fue determinado por el flujo de efectivo que se detalló anteriormente y es tomado como parte de la inversión inicial. Adicionalmente el capital de trabajo fue determinado por el estado de pérdidas y ganancias como el saldo operativo final más bajo del primer año, este saldo refleja la necesidad real de dinero que se necesita para cubrir costos y gastos hasta que el negocio lo pueda solventar, es importante tomar el valor más bajo como una manera de precautelar el flujo en el primer año de operaciones de la empresa. Mediante el ciclo de vida del negocio que es de bajo aprendizaje, se presenta un incremento sostenido de las ventas en los primeros meses, con la estrategia de descreme los incrementos de precios y de ventas se irán estabilizando y reduciendo con el tiempo. Para poder ver los rubros del estado de resultados con los que se determinó el capital de trabajo, ver anexo # 12

7.7 Estructura de capital

La estructura de capital está compuesta por 40% de inversión por parte de accionistas y propietarios y el 60% restante será financiado a una tasa de interés del 9,15% el cual corresponde a la tasa de interés activa de los bancos ecuatorianos para el mes de enero del 2016. Se llegó a determinar esta proporción deuda – capital debido a que se vio prudente resguardar más los capitales propios y obtener un financiamiento por parte de los bancos. Para ver la estructura de capital, ver anexo # 13

7.8 Estado y evaluación financiera del proyecto

7.9 Índices financieros

VAN: Para la evaluación del valor actual neto, la sumatoria de los flujos descontado enviados a valor presenta menos la inversión inicial de \$147.057,31, genero un VAN positivo mayor a 0 con un total de \$5.196,17 lo cual indica el valor neto que genera el proyecto luego de recuperar la inversión, de tal forma que este valor hace viable el proyecto. En el caso del inversionista el VAN es de \$2.396,42.

TIR: El proyecto presenta un TIR del 13,67% el cual es superior al WACC el cual dio un total de 12,38%. En el caso de la evaluación del proyecto por parte del inversionista se proyecta un TIR del 23,42% siendo superior al CAPM que dio como resultado 21,85%

Periodo de Recuperación: Tanto para la evaluación del proyecto como del inversionistas, el periodo de recuperación se encuentra dentro de los primeros 5 años de operaciones, lo que quiere decir que el dinero de inversión se recupera antes de pagar todo el préstamo.

Índice de Rentabilidad: Para determinar si un proyecto es viable o no, el índice de rentabilidad tiene que ser superior a 1, para las dos evaluaciones mencionadas, el índice efectivamente es superior a 1 lo cual indica rentabilidad del proyecto. Para ver los valores índices financiero ver anexo # 14

8 CONCLUSIONES GENERALES

Como se pudo observar en el análisis de entorno externo, el Ecuador se encuentra en completo auge y crecimiento en términos de deporte y turismo de aventura, ya que existe un apoyo por parte de autoridades como el ministerio de turismo para fomentar el desarrollo de estas actividades. Adicionalmente el Ecuador presenta el escenario perfecto para la realización de deportes vertical como el montañismo y escalada en roca, de tal forma que hace más viable al proyecto demostrando que Ecuador cuenta con los estándares más altos para brindar deporte de altura.

La empresa contara con un espacio suficientemente grande para que los clientes se puedan desenvolver en un ambiente totalmente preparado para la práctica de actividades outdoor.

Según la investigación cuantitativa y cualitativa, se pudo determinar que al 96,50% son personas que estarías dispuestas a realizar actividades de montaña y escalada en roca, lo cual representa un potencial de nuevos clientes.

La filosofía "Leave No Trace" es sumamente importante en este proyecto ya que refleja un estilo de vida a seguir con un enfoque no solamente al medio ambiente, sino que esto refleja a tener una ética de vida en el día a día, mediante el buen uso de recursos y causar en menor impacto posible sobre los demás, es ahí donde se genera conocimiento y crecimiento personal, por tal razón la empresa tiene como actividad principal la escuela de aventura, como parte de un proceso de educación experiencial enfocado en alcázar metas personales y grupales.

Es importante tomar en cuenta que no se tomó el crecimiento del PIB del sector turístico para el análisis del crecimiento de la industria en el Ecuador hacia los tres escenarios, ya que antes de establecer el reglamento de operación turística de aventura los deportes extremos no entraban en el sector de turismo, adicionalmente en el sector turístico se pone gran énfasis en la gastronomía y el hospedaje. Por lo tanto las proyecciones pudieran cambiar y reflejar sesgo.

En la evaluación financiera se presentó la evaluación del negocio tanto para el proyecto, como para el inversionista, y en ambos casos se generó un VAN y TIR positivos, lo cual hace rentable y viable la creación de la escuela de deportes de aventura y recreación al aire libre.

Para el planteamiento de este proyecto se nombró como idea principal la creación de una escuela de deportes de aventura y recreación al aire libre en la ciudad de Quito, el cual el deporte de aventura involucra varias actividades a realizar. Sin embargo, para los primeros 5 años de vida del proyecto se enfocara en actividades de montaña y escalada, posteriormente de dicho año se dedicara a lo que su nombre lo indica deportes de aventura en general.

9 REFERENCIAS

- Armstrong, G., Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. (13.a ed.). México: Pearson Education.
- Asociación Ecuatoriana de Guías de Montaña. (2016). ASEGUM, Que hacemos? Recuperado el 25 de Marzo del 2016 de <http://asegum.org/que-hacemos/>
- Association for Experiential Education. (2016). What is Experiential Education?. Recuperado el 23 de Julio del 2016 de <http://www.aee.org/what-is-ee>
- Banco Central del Ecuador. (2012). Producto Interno Bruto por Industria. Recuperado el 18 de Mayo del 2016 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/CAB.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Inflación mensual. Recuperado el 28 Marzo del 2016 de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2016). RIESGO PAIS (EMBI Ecuador). Recuperado el 15 de Mayo del 2016 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2016). Tasa de interés activa. Recuperado el 27 Marzo del 2016 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Mundial. (2016). Crecimiento del PIB (% anual). Recuperado el 28 de Marzo del 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/EC?display=graph>
- Banco Mundial. (2016). PIB (US\$ a precios actuales). Recuperado el 28 de Marzo del 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/EC?display=graph>
- Banco Mundial. (2016). PIB per cápita (US\$ a precios actuales). Recuperado el 28 de Marzo del 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/EC?display=graph>
- Bolsa de Valores Quito. (2016). Valores Públicos, Boletín Mensual. Recuperado el 20 de Mayo del 2016 de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/160511162400-5cd0b7d8c44a5fd4f2c044d8a9b44c41_deudaPublicaAbr16.pdf
- COMEX. (2015). Resolución No. 011-2015. Recuperado el 21 de marzo del 2016 de http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 del 20 de Octubre del 2008. Reformas en Registro Oficial Suplemento del 13 de Julio del 2011. Artículo 275. Recuperado el 28 de Marzo del 2016 de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- El Comercio. (2015). Las carreras "Outdoor" toman fuerza en el país. Recuperado el 30 de Marzo del 2016 de: <http://www.elcomercio.com/deportes/carreras-outdoors-toman-fuerza-pais.html#.VbZW3ZRKWDg.facebook>
- El Universo. (2015). Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa. Recuperado el 21 de Marzo del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>
- Explorer. (2016). Escalada. Recuperado el 25 Abril 2016, de: <http://www.explorer-ecuador.com/>
- Galindo, E. (2006). Problemas y Ejercicios de Probabilidad y Estadística. (2.a ed.). Quito: Prociencia.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2016). Fondos de Reserva. Recuperado el 18 de Mayo del 2016 de <https://www.iess.gob.ec/es/web/afiliado/fondos-de-reserva>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012) Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0. Recuperado el 19 de Julio del 2016 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=R9311.03&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa de mercado (2.a ed.). México: MCGraw Hill.
- Leave No Trace. (2012). The Leave No Trace Center for Outdoor Ethics. Recuperado el 30 de Marzo del 2016 de <https://lnt.org/about>.
- Leonard N. Stern School of Business. (2016). Betas by sector US. Recuperado el 20 de Mayo del 2016 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Leonard N. Stern School of Business. (2016). Betas by sector US. Recuperado el 20 de Mayo del 2016 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- LNT. (2012). Siete principios, ética al aire libre para sitios naturales. Recuperado el 14 de marzo del 2016 de <https://lnt.org/siete-principios>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2016). Acuerdo No. 0081. Recuperado el 20 de Mayo del 2016 de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/reglamento_salarios1.pdf
- Ministerio de Turismo. (2008). Ley de turismo, Registro Oficial Suplemento 733. Recuperado el 25 Marzo del 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2014). Acuerdo 2014001. Reglamento de operación turística de aventura 2014. Recuperado 25 Marzo del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/ACUERDO2-ok.p>
- Ministerio de Turismo. (2014). Ecuador se fortalece con inversiones en el sector turístico. Recuperado el 27 de Marzo del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-fortalece-con-inversiones-en-el-sector-turistico/>
- Ministerio de Turismo. (2014). Resumen 2014: Turismo ecuatoriano, en su mejor momento. Recuperado el 14 de Marzo del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuadoriano-en-su-mejor-momento/>
- Ministerio de Turismo. (2014). Resumen 2014: Turismo ecuatoriano, en su mejor momento. Recuperado el 27 de Marzo del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuadoriano-en-su-mejor-momento/>
- Ministerio de Turismo. (2014). Turismo de aventura, un negocio en crecimiento. Recuperado el 20 de Marzo del 2016 de <http://www.turismo.gob.ec/turismo-de-aventura-un-negocio-en-crecimiento/>
- Ministerio de Turismo. (2015). Ecuador triunfa nuevamente en los premios “WTA 2015 Latinoamérica” con 15 premios. Recuperado el 28 de Marzo del 2016 de: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-triunfa-nuevamente-en-los-premios-wta-2015-latinoamerica-con-15-premios/>
- Ministerio de Turismo. (2015). Principales Indicadores de Turismo. Recuperado el 27 de Marzo del 2016, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11%20Mintur_boletin_FEB2015.pdf
- Ministerio de Turismo. (2015). Se elimina el cobro de registro y licencia de funcionamiento de establecimientos turísticos. Recuperado el 25 de Marzo del 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/se-elimina-cobro-de-registro-y-licencia-de-funcionamiento-de-establecimientos-turisticos/>
- Ministerio del Ambiente. (2012). Cotejarán datos de acreditación de guías de montaña. Recuperado el 25 de Marzo del 2016 de <http://www.ambiente.gob.ec/cotejaran-datos-de-acreditacion-de-guias-de-montana/>

- Monodedo. (2016). Cotización construcción muro de escalada boulder. Cotizado el 26 de abril del 2016.
- Outward Bound Ecuador. (2012). Taller de introducción a las técnicas de facilitación con el modelo de Adventure Based Counseling. Ecuador.
- Pay Roll & Keeping. (2012). CUADRO DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES AÑO 2012. Recuperado el 18 de Mayo del 2016 de http://www.prk.com.ec/pdf/Cuadro_de_Beneficios_Sociales.pdf
- Petzl.(2016). Petzl Empresa. Recuperado el 30 de Marzo del 2016 de: <http://www.petzl.com.ec/>
- Bobbins, S. (2005). Comportamiento organizacional. Definiciones y variables. Recuperado el 22 de Julio de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>
- Ross, S., Westerfield, W. y Jaffe, J. (2012). Finanzas Corporativas. (9.a ed). México: MCGraw Hill.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). Tarifas impuesto a la renta. Recuperado el 22 de Mayo del 2016 de <http://www.sri.gob.ec/de/167>
- Sistema Nacional de Información. (2010). INDICADORES BÁSICOS DE POBLACIÓN (Censo Población y Vivienda 2010). Recuperado el 4 de Abril del 2016 de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM24>
- Sistema Nacional de Información. (2015). ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE PICHINCHA, Recuperado el 15 de Mayo del 2016 de http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/1760003330001_Borrador%20PDOT%20Pichincha%202015_%202_15-05-2015_13-42-19.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2012). Distribución de las compañías por número. Recuperado el 19 de Julio del 2016 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Tandazo, A. (2015). Montañismo en Ecuador. Recuperado el 24 de Julio del 2016 de <http://www.surtrek.org/blog/montanismo-en-ecuador>
- Tatoo. (2016).Equipo. Recuperado el 25 Abril 2016, de <https://tatoo.ws/ec/home>
- TeleSUR. (2016).En auge, deportes extremos como escalada de montañas rocosas en Quito. Recuperado el 14 de Marzo del 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=XBvSQJPIIgM&feature=youtu.be>
- Últimas Noticias. (2015). Chuquiragua, tesoro de los Andes ecuatorianos. Recuperado el 25 Abril 2016, de <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/27943-Chuquiragua-tesoro-de-los-Andes-ecuatorianos.html>
- UNION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS D'ALPINISME. (2016).Our Mission. Recuperado el 30 de Marzo del 2016 de <http://www.theuiaa.org/our-mission.html>
- Villacís B., Carrillo D. País atrevido: La nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Edición especial revista Analitika. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Quito – Ecuador. 2012. Recuperado el 28 de Marzo del 2016 de http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf
- Wittz Co, (2016). Cotización página Web. Cotizado el 1 de Mayo del 2016.

ANEXOS

7 principios filosofía LNT Anexo # 1

Ética al aire libre para sitios naturales: (LNT, 2016)

- Planifique con anticipación y prepárese
- Viaje y acampe sobre superficies durables
- Deseche los residuos de forma adecuada
- Deje lo que encuentre
- Minimice los impactos de las fogatas
- Respete la vida silvestre
- Sea considerado con otros visitantes

Matriz de Análisis de la industria (Porter) Anexo # 2

Tabla No 1: Matriz Análisis Porter

Matriz de Análisis de la Industria (PORTER)					
Barreras de entrada (BAJO)	Favorable	Neutro	Desfavorable	calificación	Promedio de calificación
Economías de escala	x			3	
Diferenciación de producto		x		2	
Identificación de marca		x		2	
Requerimientos de capital		x		2	2,2857
Acceso a canales de distribución		x		2	
Costos de cambio		x		2	
Experiencia	x			3	
Barreras de salida (ALTO)	Favorable	Neutro	Desfavorable	calificación	Promedio de calificación
Especialización de activos			x	1	
Costo de salida		x		2	1,3333
Estrategias interrelacionadas			x	1	
Capacidad negociación compradores (ALTO)	Favorable	Neutro	Desfavorable	calificación	Promedio de calificación
Número de clientes			x	1	
Productos sustitutos		x		2	1,75
Switching costs			x	1	
Influencia de la calidad	x			3	
Capacidad negociación proveedores (MEDIO)	Favorable	Neutro	Desfavorable	calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores		x		2	
Productos sustitutos		x		2	
Costo de migración de proveedores		x		2	2,0000
Capacidad de convertirse en competencia			x	1	
Precios de productos a proveer		x		2	
Contribución a la calidad del producto	x			3	
Rivalidad Industria (MEDIO)	Favorable	Neutro	Desfavorable	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de competidores			x	1	
Crecimiento de la industria			x	1	
Costos fijos		x		2	1,6667
Características del producto	x			3	
Incrementos en capacidad		x		2	
Diversidad de competidores			x	1	
Total análisis industria	Favorable	Neutro	Desfavorable	calificación	promedio de calificación
Barreras entrada		x		2,2857	
Barreras de salida			x	1,3333	
Capacidad negociación compradores			x	1,75	1,8071
Capacidad negociación proveedores		x		2,0000	
Rivalidad Industria			x	1,6667	

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE Anexo # 3

Tabla No 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE				
Oportunidades				
	Factores Externos Claves	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Crecimiento del turismo y deporte de aventura en el Ecuador	0,09	3	0,27
2	Reglamento de operación turística de aventura	0,1	4	0,4
3	Fortalecimiento en la inversión	0,07	2	0,14
4	Incremento de la población y concentración en edades jóvenes	0,09	3	0,27
5	Reconocimientos internacionales de turismo	0,08	2	0,16
6	Vanguardia en tecnología	0,07	3	0,21
Amenazas				
	Factores Externos Claves	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1	Aplicación de aranceles a indumentaria y ferretería	0,1	4	0,4
2	ASEGUIM únicos en realizar ascenso de alta montaña	0,1	4	0,4
3	Alta exigencia por parte de los clientes	0,05	2	0,1
4	No existe mucha cantidad de proveedores	0,07	2	0,14
5	Existencia de competencia en el mercado	0,04	2	0,08
6	Existencia de productos sustitutos	0,07	3	0,21
7	Alto grado de especialización en el campo	0,07	3	0,21
	TOTAL	1		2,99

Con una puntuación de 2,99 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas del entorno externo.

Entrevista Expertos Anexo # 4

Nombre	Profesión	Experiencia
Santiago López	Lic., en Relaciones Internacionales y Psicología	<ul style="list-style-type: none"> Montañista por varios años Fundador de Proyecto Aventura Ecuador Organizador de carreras de aventura Aventurero de profesión

1. ¿Cuál es su negocio y a que se dedica la empresa Proyecto Aventura?

Entretenimiento, que busca que la gente cambie su modo de vida, el negocios se enfoca en realizar eventos deportivos, de diferente índole, bicicleta de montaña, trekking, orientación, kayak, todo lo que se pueda realizar con el cuerpo como motor y que sea al aire libre.

2. ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?

5 personas

3. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo usted al momento de implementar su negocio?

El desconocimiento del deporte de aventura, de que se trata el tema de correr en la montaña, la juventud de nosotros al implantar una empresa, conseguir auspiciantes, aprender de ellos, esos fueron los primeros obstáculos.

4. ¿Es un negocio rentable trabajar en deporte de aventura en el Ecuador?

Absolutamente, en Ecuador no solamente es rentable, sino es lo que hay que hacer, hay que buscar que se genere más deporte de aventura sostenible, ese es el verdadero cambio de matriz que se debería realizar en el Ecuador, el país es tan mega diverso que vale la pena que se cuide y seguir aprovechando, utilizar los espacios para ser una potencia de deporte de aventura a nivel mundial.

5. ¿Cuáles crees que son las limitaciones para trabajar en el deporte de aventura en el Ecuador?

Existen varias trabas y desconocimiento, la falta de libertad puede ser el principal impedimento, lo que se ha implementado a los ingresos a los parques y las guías que se han visto en el tema de montañismo.

6. ¿El libre acceso a los parques nacionales, crees que es bueno o malo para los parques y como le vez por el lado de la ciudadanía?

El objetivo de no hacer pagar a la gente era motivar más a que vayan a los parques, por ese lado es positivo, pero también tiene el problema de impacto, la cantidad de gente que se puede recibir tiene un impacto, flora y fauna sufren. Los parques nacionales deben tener facilidades pero al mismo tiempo control. El hecho de que sea gratuita la entrada le quita la posibilidad de ser sostenibles en el tiempo porque ya no tienen los ingresos para poder subsistir.

7. ¿Cómo ve usted a su negocio en cinco años?

Es difícil saber en el país, no hay como planificar a largo plazo, ya se realizó el mundial de aventura que es lo máximo que se puede hacer en el tema de deporte de aventura, puso al país en los ojos del mundo, el objetivo a largo plazo es tratar de exportar la organización, sacar Huairasinchi en Colombia, generar más conciencia en deportes que están creciendo como el Trail Running.

8. ¿Cómo es su relación con los proveedores?

Tengo proveedores y auspiciantes, dentro del giro del negocio los auspiciantes son como los clientes principales, existe una muy buena relación, lo mismo con los proveedores

9. ¿Qué tan efectivas han sido sus campañas de publicidad y mediante qué medios lo han hecho?

Las campañas de publicidad con lo que se hacía antes han cambiado mucho, antes se aplicaba el boca a boca, se realizaban afiches, ahora se aprovecha el tema de redes sociales, la cual representa una herramienta esencial, también los medios tradicionales, prensa y radio. Al ser un nicho pequeño no tienes que estar de golpe como televisión.

10. ¿Qué tipos de clientes frecuentan los deportes de aventura, especialmente el montañismo?

Nuestros clientes están en promedio de entre 30 y 35 años, existe una gran cantidad de corredores jóvenes que se están motivando y existe una renovación constante, por otro lado un porcentaje bien grande de mujeres que cada vez está creciendo.

11. ¿Qué tan importante te parece tener seguridad en montaña?

Importantísimo, la montaña al igual que es agua son lugares que representan mucho peligro, por la altura, terreno y clima.

12. ¿Cuáles creen ustedes que son los términos de compra, la exigencia de los clientes sobre el montañismo?

Los corredores buscan llevar menos peso, pero la organización exige que los corredores lleven equipo obligatorio y se brinda seguridad en ruta. Es importante tener un sistema de comunicación para precautelar la seguridad.

13. ¿Crees que ya está saturado el mercado de montañismo o escalada en roca?

No para nada, es un espacio totalmente virgen, los tres nevados más populares, Cayambe, Cotopaxi y Chimborazo están siendo explotados de una manera exagerada teniendo la oportunidad de otras montañas hermosas, buscar nuevas rutas y destinos turísticos es una gran opción.

14. Conoce usted empresas que se dediquen especialmente al montañismo o escalada en roca.

Paypahuasi de Karl Egloff, Nahual de los hermanos Dammer, Monodedo, Vértigo, El muro.

15. ¿Considera usted que un factor diferenciador es trabajar bajo una filosofía LNT?

Si es un factor diferenciador porque hay muy pocas organizaciones que lo practican, pero personalmente no debería ser ya que es un principio y hay que instruir a la gente sobre el cuidado ambiental. (Significado de LNT ver anexo)

Nombre	Profesión	Experiencia
Pablo Silva	Guía de montaña	<ul style="list-style-type: none">• Escalador profesional• Aspirante a guía UIAGM y ASEGUIM• Facilitador de educación experiencial por Outward Bound Ecuador

1. ¿Cree que formar parte de la ASEGUIM o UIAGM es un proceso largo y complicado?

Si, te exige 5 años de experiencia antes de entrar al curso, ellos no preparan a la gente como principiante, uno tiene que llegar con experiencia en montaña, te evalúan, roca, glaciar, alpino, navegación y primeros auxilios.

2. ¿Tiene varias oportunidades de trabajo al ser un guía de montaña?

No es tan regular, es un trabajo de temporada. Sin embargo existe potencial para trabajo.

3. ¿Qué tan flexibles son las empresas al momento de requerir tus servicios, que exiges a ellos de tu parte?

Son bastante flexible en el tema de que eres freelance, no te pueden exigir nada, cuando nos cancelan nos hacen el pago dependiendo de la fecha de cuando se cancele, si es un día antes nos pagan el 100% si es una semana antes el 50%

4. ¿Qué es lo que más toma a consideración al momento de realizar un ascenso?

Equipo, estado físico, condiciones climatológicas, experiencia con o sin experiencia de la persona con la que voy a subir.

5. ¿Cree que hay gente altamente capacitada para operar en alta montaña y manejar situaciones de riesgo?

Totalmente, gran parte del equipo de profesores de la ASEGUIM se encuentran en un alto nivel

6. ¿Cuánto cobra un guía ASEGUIM por la guiada a un glaciar o alta montaña?

Depende de la montaña, y de cuantos días se demora en alcanzar la cumbre. El Cayambe está en 110\$ el día por cada guía. El Chimborazo está en 130\$ y el más costoso es el Altar en 150\$ sin contar con el hospedaje ni alimentación, el guía lleva el equipo para guiar y el personal. Cada guía en el caso de alta montaña puede ir con dos clientes como máximo.

7. ¿Cuánto cobra un guía ASEGUIM por una media montaña?

Por lo general 100\$ y puedes llevar hasta 10 personas como máximo.

8. ¿Cuánto pagarías por un curso de escalada de roca?

50\$ por un curso de escalada en roca en términos de que incluya: equipo, logística, un snack, e instructores.

9. ¿Cómo entrenamiento, en una pared artificial, cuánto pagarías?

No tiene que ser tan costoso, 15 dólares

10. ¿Cuánto pagarías por un curso de montaña?

Yo lo pensaría más por un programa al Cayambe puede variar entre los 300\$ 500\$

11. ¿Cómo le ves el futuro de la escalada en roca y montañismo en el Ecuador?

Yo le veo bien, que hay gente comprometida, talentosa, tiene un muy buen futuro de escalada en roca para formar gente.

Encuesta Anexo # 5

La siguiente encuesta es parte de investigación de mercados del plan de negocios para la creación de una escuela de aventura y recreación al aire libre. Las preguntas a continuación nos ayudarán a conocer sobre la oportunidad de negocio y las características de los consumidores.

1. ¿Practica usted deporte actualmente? Si responde que no por favor pasar a la pregunta 5

- A. Si
- B. No

Resultado: El 78,85% de los encuestados practican deporte actualmente, el 21,15% no practica deporte actualmente

2. ¿Cuántas veces a la semana sale a realizar deporte?

- A. Una vez a la semana
- B. De 1 a 3 veces
- C. De 3 a 5 veces
- D. Todos los días

Resultado: El 40% de los encuestados realiza deporte una vez a la semana, el 36% de 1 a 3 veces y el 24% de 3 a 5 veces por semana

3. ¿Cuánto tiempo al día le dedica a la actividad física?

- A. Más de 6 horas
- B. De 4 a 6 horas
- C. De 2 a 4 horas
- D. De 1 a 2 horas
- E. Menos de 1 hora

Resultado: Más de la mitad de los encuestados realiza deporte de 1 a 2 horas al día con un 56%. El 24% menos de 1 hora al día, el 14% de 2 a 4 horas y el 7% restante realiza deporte entre 4 a 6 horas o más.

4. ¿Dónde practica deporte usualmente?

- A. Gimnasio
- B. Casa
- C. Aire libre

Resultado: EL 46% de los encuestados afirma realizar deporte al aire libre, el 32% lo realiza en el gimnasio y el 22% restante lo practica en casa.

5. ¿Ha practicado los siguientes deportes?

- A. Montañismo
- B. Escalada en Roca
- C. Ninguno de los dos

Resultado: Del total de los 52 encuestados, el 46,15% mencionó que ha practicado montañismo, el 17,31% escalada en roca, y el 36,54% mencionó que no ha practicado ninguno de los dos deportes anteriormente

6. ¿Le interesaría practicar los siguientes deportes?

- A. Montañismo
- B. Escalada en Roca
- C. No me interesaría (Fin de la encuesta)

Resultado: EL 57,99% de los encuestados le interesaría practicar escalada en roca, el 38,51% actividades de montaña, y el 3,85% no le interesaría.

7. ¿Les gustaría descubrir el Ecuador de una forma segura, haciendo caminatas por senderos, valles y lugares poco conocidos con guías especializados?

- A. SI
- B. NO

Resultado: Con un total de 98,08% los encuestados afirmaron que le gustaría descubrir el Ecuador de una forma segura, haciendo caminatas por senderos, valles y lugares poco conocidos con guías especializados, tan solo el 1, 92% no le gustaría.

8. ¿Ha acudido a alguno de estos lugares a practicar escalada en roca?

- A. Monodedo
- B. Vértigo
- C. Campo 4
- D. El muro
- E. Otro

Resultado: El 50% de los encuestados afirmó haber acudido a un gimnasio o centro de escalada en roca como Monodedo, vértigo, campo 4 el muro, el 50% restante mencionó haber acudido a otro gimnasio de escalada en roca.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar diario por el uso de las instalaciones de un muro de escalada artificial bajo techo?

- A. 5\$-8\$
- B. 8\$-12\$
- C. 12\$-15\$
- D. Más de 15\$

Resultado: EL 67,31% mencionó que pagaría entre 5\$ a 8\$ por el uso diario de las instalaciones de un muro de escalada artificial bajo techo, el 25% pagaría entre 8\$ y 12\$, el 5% entre 12\$ y 15\$ y el 1,92% restante más de 15\$.

10. ¿Adicionalmente del muro de escalada artificial, que otros servicios le gustaría tener en las instalaciones?

- A. Biblioteca
- B. Lockers
- C. Bar
- D. Duchas
- E. Otro

Resultado: El 36,54% mencionó que le gustaría tener lockers, el 28,85% un bar, el 25% ducha, el 3,85% le gustaría contar con una biblioteca y el 5,77% le gustaría contar con otro servicio adicional al muro de escalada en roca.

11. ¿Dónde preferiría la ubicación para la escuela de aventura y recreación al aire libre?

- A. Cumbaya
- B. Tumbaco
- C. Nayon
- D. Norte de Quito
- E. Valle de los Chillos
- F. Sur de Quito

Resultado: Más de la mitad de los encuestados respondió que le preferiría que las instalaciones se ubiquen en el norte de Quito, el 15,38 en el valle de Nayon, 13,46% en el valle de los chillos, el 11,54% en Cumbaya y el 5,77% en el valle de Tumbaco

12. ¿Cuánto pagaría por el servicio de guiada de montaña y senderismo?

- A. 0\$ a 50\$
- B. 51\$ a 100\$
- C. 100\$ a 200\$
- D. Más de 200\$

Resultado: El 69,23% de los entrevistados pagaría por el servicio de guiada de montaña o senderismo, entre 0\$ a 50\$. El 28,85% pagaría entre 51\$ a 100% y el 1,92% entre 100\$ y 200\$.

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un programa de montañismo?

- A. 100\$-200\$
- B. 200\$-300\$
- C. 300\$-400\$
- D. 400\$-500\$
- E. Más de 500\$

Resultado: El 61,54% pagaría entre 100\$ a 200\$ por un programa de montañismo. El 26,92% pagaría entre 200\$ y 300\$ y el 11,54% restante pagaría entre 300\$ a 400\$

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un curso de escalada en roca?

- A. 0\$-50\$
- B. 50\$-100\$
- C. 100\$-200\$

Resultado: El 73% de los entrevistados pagaría entre 0\$ a 50\$ por un curso de escalada en roca, el 23,08% pagaría entre 50\$ a 100\$ y el 3,85% pagaría entre 100\$ a 200\$

15. ¿Qué es lo que más le impide al momento de realizar senderismo, montañismo o escalada en roca?

- A. La lejanía de los lugares
- B. No cuenta con un auto propio y adecuado para realizar estas actividades
- C. Toda la logística que involucra
- D. La preparación física y de conocimientos que uno pueda tener
- E. Tiempo libre
- F. La dificultad de las rutas
- G. No posee indumentaria o equipo técnico de montaña

Resultado: El 25% no cuenta con auto propio y adecuado para realizar estas actividades, el 21,15% indico no tener tiempo libre, el 17,31% no poseen la indumentaria ni equipo técnico, el 15,38% indicó que toda la logística que involucra les impide salir fuera de la ciudad, el 5,77% no se encuentran preparados físicamente ni poseen los conocimientos necesarios para realizar estas actividades, y el 3,85% mencionó la dificultad de las rutas.

16. ¿Cuál es el principal factor por el cual usted acude a los servicios de un guía de montaña?

- A. Seguridad
- B. Conocimiento de rutas
- C. Alguien con quien compartir la montaña
- D. Aprender de un experto en términos de escalada técnica

Resultado: EL 51,92% afirmó que el principal factor por el cual acude a los servicios de un guía de montaña es por el tema de seguridad, el 26,92 por el conocimiento de rutas, 17,31% por aprender de un experto, y finalmente el 3,85% alguien con quien compartir la montaña.

17. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información y promociones sobre programas de montañismo y escalada en roca?

- A. Redes sociales
- B. Anuncios en prensa o revista
- C. Correo electrónico
- D. Televisión
- E. Radio

Resultado: Un gran porcentaje de encuestados con el 71,1% mencionó redes sociales como medio para recibir información y promociones sobre programas de montañismo y escalada en roca, el 25% por correo electrónico, y el 3,85% por televisión.

18. Género

- A. Masculino
- B. Femenino

Resultado: 57,6% masculino, 42,3% femenino.

19. Entre que rango está su edad

- A. 0 - 18
- B. 19 - 28
- C. 29 - 35
- D. 36 - 45
- E. 45 - 55
- F. 56 - o más

Resultado: el 82,6\$ se encuentra en los 19 y 28 años, el 11,5% entre los 29 y 35 años, existió solo una persona entre 0 a 18 años, de igual forma entre 36 a 45 años, y finalmente una persona entre 45 a 55 años.

20. Actividad a la que se dedica

- A. Estudia
- B. Estudia y trabaja
- C. Solo Trabaja
- D. Otro

Resultado: Más de la mitad de los encuestados se encuentran estudiando actualmente con un total de 53,8%, tan solo el 25% estudia y trabaja al mismo tiempo, el 19,2% solo trabaja, y el 1,92% que representa una persona realiza otra cosa.

Anexo # 6

Tabla No 5: Costos de venta

Concepto	Total
Total costo mensual producto (Wifi, Galpón, Alquiler restaurante)	2050\$
Total costo plaza mensual (alícuota galpón)	200\$
Total costo promoción mensual (Pagina web)	491,02\$
Total costo de sueldos (mensuales)	4932\$
Total costo de venta	7673,02\$

Estado de Resultados, Anexo # 7

Tabla No 10: Estado de Resultados
Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (Ventas)	\$ 237.335,33	\$ 252.203,80	\$ 263.446,91	\$ 274.551,19	\$ 286.565,27
Servicios escalada en roca y montañismo	\$ 231.335,33	\$ 246.047,80	\$ 257.130,85	\$ 268.070,91	\$ 279.916,51
Alquiler restaurante QUINUA	\$ 6.000,00	\$ 6.156,00	\$ 6.316,06	\$ 6.480,27	\$ 6.648,76
Costo de servicios	\$ 110.826,26	\$ 117.485,47	\$ 121.929,40	\$ 126.287,75	\$ 131.034,01
Sueldos operacionales	\$ 19.526,26	\$ 21.297,97	\$ 21.851,72	\$ 22.419,86	\$ 23.002,78
Alquiler galpón	\$ 24.000,00	\$ 24.624,00	\$ 25.264,00	\$ 25.921,00	\$ 26.595,00
Salidas	\$ 67.300,00	\$ 71.563,50	\$ 74.813,68	\$ 77.946,89	\$ 81.436,24
Utilidad Bruta	\$ 126.509,08	\$ 134.718,33	\$ 141.517,51	\$ 148.263,43	\$ 155.531,26
Gastos Administraivos y ventas	\$ 123.468,76	\$ 106.512,66	\$ 108.970,95	\$ 106.477,34	\$ 109.181,65
Sueldos administrativos	\$ 44.842,20	\$ 48.983,50	\$ 50.257,07	\$ 51.563,75	\$ 52.904,41
Sumistros y materiales	\$ 1.200,00	\$ 1.231,00	\$ 1.263,00	\$ 1.296,00	\$ 1.330,00
Internet y teléfono	\$ 2.400,00	\$ 2.462,00	\$ 2.526,00	\$ 2.592,00	\$ 2.659,00
Contabilidad	\$ 2.400,00	\$ 2.462,00	\$ 2.526,00	\$ 2.592,00	\$ 2.659,00
Alicuotas	\$ 2.400,00	\$ 2.462,00	\$ 2.526,00	\$ 2.592,00	\$ 2.659,00
Otros Gastos administrativos	\$ 600,00	\$ 616,00	\$ 632,00	\$ 648,00	\$ 665,00
Depreciaciones	\$ 5.778,73	\$ 5.778,73	\$ 5.778,73	\$ 749,00	\$ 749,00
Amortizaciones	\$ 20.600,00	\$ 20.600,00	\$ 20.600,00	\$ 20.600,00	\$ 20.600,00
Publicidad y marketing	\$ 24.261,00	\$ 1.741,12	\$ 1.786,39	\$ 1.880,49	\$ 2.031,02
Promociones	\$ 11.866,77	\$ 12.610,19	\$ 13.172,35	\$ 13.727,56	\$ 14.328,26
Comisiones tarjeta de crédito	\$ 7.120,06	\$ 7.566,11	\$ 7.903,41	\$ 8.236,54	\$ 8.596,96
Utilidad antes de interes, impuesto y participacion	\$ 3.040,32	\$ 28.205,67	\$ 32.546,56	\$ 41.786,10	\$ 46.349,61
Intereses préstamos	\$ 7.471,87	\$ 6.079,98	\$ 4.555,25	\$ 2.885,00	\$ 1.055,36
Utilidad antes de impuesto y participacion	\$ (4.431,56)	\$ 22.125,69	\$ 27.991,31	\$ 38.901,09	\$ 45.294,26
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 3.318,85	\$ 4.198,70	\$ 5.835,16	\$ 6.794,14
22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 4.137,50	\$ 5.234,38	\$ 7.274,50	\$ 8.470,03
UTILIDAD NETA	\$ (4.431,56)	\$ 14.669,33	\$ 18.558,24	\$ 25.791,42	\$ 30.030,09

Situación Financiera, Anexo # 8

Tabla No 11: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO ANUAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja Final (Efectivo)	\$ 21.478,11	\$ 26.533,36	\$ 44.125,48	\$ 62.172,48	\$ 77.153,49	\$ 92.449,23
Cuentas x cobrar		\$ 2.307,43	\$ 2.451,98	\$ 2.561,29	\$ 2.669,25	\$ 2.786,05
Inventarios (Suministros y materiales)		\$ 100,00	\$ 102,60	\$ 105,27	\$ 108,00	\$ 110,81
Activos Corrientes	\$ 21.478,11	\$ 28.940,79	\$ 46.680,07	\$ 64.839,03	\$ 79.930,75	\$ 95.346,09
Muebles y enseres	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00	\$ 6.850,00
Equipos oficina	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
Equipos de escalada	\$ 10.989,20	\$ 10.989,20	\$ 10.989,20	\$ 10.989,20	\$ 10.989,20	\$ 10.989,20
Equipos de computación y software	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00
Dep. Acumulada		\$ (5.778,73)	\$ (11.557,47)	\$ (17.336,20)	\$ (18.085,20)	\$ (18.834,20)
Activos No Corrientes	\$ 22.579,20	\$ 16.800,47	\$ 11.021,73	\$ 5.243,00	\$ 4.494,00	\$ 3.745,00
Activos diferidos (Intangibles)	\$ 103.000,00	\$ 82.400,00	\$ 61.800,00	\$ 41.200,00	\$ 20.600,00	\$ -
Total activos	\$ 147.057,31	\$ 128.141,25	\$ 119.501,80	\$ 111.282,03	\$ 105.024,75	\$ 99.091,09
PASIVOS						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 100,00	\$ 102,60	\$ 105,27	\$ 108,00	\$ 110,81
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 100,00	\$ 102,60	\$ 105,27	\$ 108,00	\$ 110,81
Préstamos	\$ 88.234,38	\$ 73.649,89	\$ 57.673,50	\$ 40.172,38	\$ 21.001,01	\$ -
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 58.822,92	\$ 58.822,92	\$ 58.822,92	\$ 58.822,92	\$ 58.822,92	\$ 58.822,92
Utilidades retenidas		\$ (4.431,56)	\$ 2.902,78	\$ 12.181,46	\$ 25.092,81	\$ 40.157,36
Total patrimonio	\$ 58.822,92	\$ 54.391,37	\$ 61.725,70	\$ 71.004,39	\$ 83.915,73	\$ 98.980,28
				\$ 3.500,00		
Total pasivo y patrimonio	\$ 147.057,31	\$ 128.141,25	\$ 119.501,80	\$ 111.282,03	\$ 105.024,75	\$ 99.091,09
Comprobacion	-	-	-	-	-	-

Flujo de Efectivo, Anexo # 9

Tabla No 12: Flujo de Efectivo

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		\$ (4.431,56)	\$ 14.668,67	\$ 18.557,37	\$ 25.822,68	\$ 30.129,11
(+) depreciacion y amort		\$ 26.378,73	\$ 26.378,73	\$ 26.378,73	\$ 21.349,00	\$ 21.349,00
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		\$ (2.307,43)	\$ (144,55)	\$ (109,31)	\$ (107,96)	\$ (116,80)
(-) Incrementos de Inventarios		\$ (100,00)	\$ (2,60)	\$ (2,67)	\$ (2,74)	\$ (2,81)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		\$ 100,00	\$ 2,60	\$ 2,67	\$ 2,74	\$ 2,81
Flujo neto de caja operativo		\$ 19.639,75	\$ 40.902,85	\$ 44.826,80	\$ 47.063,73	\$ 51.361,30
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	\$ (22.579,20)					
Preoperacionales	\$ (103.000,00)					
Flujo de caja neto por inversiones	\$ (125.579,20)	\$ -				
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	\$ 88.234,38	\$ (14.584,50)	\$ (15.976,39)	\$ (17.501,12)	\$ (19.171,37)	\$ (21.001,01)
Aportes accionistas	\$ 58.822,92					
Dividendos pagados a accionistas		\$ -	\$ (7.334,33)	\$ (9.278,69)	\$ (12.911,34)	\$ (15.064,55)
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$ 147.057,31	\$ (14.584,50)	\$ (23.310,72)	\$ (26.779,81)	\$ (32.082,71)	\$ (36.065,57)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 21.478,11	\$ 5.055,25	\$ 17.592,12	\$ 18.046,99	\$ 14.981,02	\$ 15.295,74
Caja al inicio		\$ 21.478,11	\$ 26.533,36	\$ 44.125,48	\$ 62.172,48	\$ 77.153,49
Caja Final (Efectivo)	\$ 21.478,11	\$ 26.533,36	\$ 44.125,48	\$ 62.172,48	\$ 77.153,49	\$ 92.449,23

Flujo de Caja, Anexo # 10

Tabla No 13: Flujo de Caja

Flujo de caja proyectados escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		\$ 2.015,73	\$ 18.699,70	\$ 21.577,50	\$ 27.735,44	\$ 30.828,81
Depreciación y amortización (+)		\$ 26.378,73	\$ 26.378,73	\$ 26.378,73	\$ 21.349,00	\$ 21.349,00
Variación de capital de trabajo		\$ (2.307,43)	\$ (144,55)	\$ (109,31)	\$ (107,96)	\$ (116,80)
Gastos de Capital	\$ (147.057,31)					
Flujo de efectivo disponible del proyecto	\$ (147.057,31)	\$ 26.087,04	\$ 44.933,87	\$ 47.846,93	\$ 48.976,48	\$ 52.061,00
Flujos descontados	\$ (147.057,31)	\$ 23.213,12	\$ 35.578,80	\$ 33.711,66	\$ 30.705,94	\$ 29.043,97

Tabla No 14: Flujo de Caja Disponible del Inversionista

Flujo de caja disponible del inversionista Escenario Esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		\$ 2.015,73	\$ 18.699,70	\$ 21.577,50	\$ 27.735,44	\$ 30.828,81
Depreciación y amortización (+)		26.379	26.379	26.379	21.349	21.349
Variación de capital de trabajo		(2.307)	(145)	(109)	(108)	(117)
Gastos de Capital	(147.057)					
Deuda	88.234					
Pago Principal Deuda		(14.584)	(15.976)	(17.501)	(19.171)	(21.001)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(4.954)	(4.031)	(3.020)	(1.913)	(700)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(58.823)	6.549	24.926	27.326	27.892	30.360
Flujos descontados	(58.823)	5.374	16.788	15.103	12.652	11.302

Tabla No 15: CAPM

CAPM	
Beta	1,210
Bono del estado	6,90%
Riesgo País	9,41%
Prima de Mercado	4,58%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>21,85%</u>

Tabla No 16: WACC

	Total	Costo	Tasa impositiva	WACC
Crédito	60,0%	9,15%	33,70%	3,64%
Aportes socios	40,0%	21,85%	21,85%	8,74%
	100,0%			
			WACC	12,38%

Inversión Inicial, Anexo # 11

Tabla No 17: Inversión Inicial

Activos Fijos				
Muebles y enseres				
Cantidad	Ítem	Precio	Total	Marca
5	Bancos para descanso	50\$	250\$	Novopan
2	Lockers de metal	350\$	700\$	
3	Vestidores	250\$	750\$	Novopan
1	Stand para libros	300\$	300\$	Novopan
1	mesa para biblioteca	100\$	100\$	Novopan
5	sillones para biblioteca	200\$	1000\$	Novopan
3	mesa para oficina	400\$	1200\$	Novopan
30	Libros	10	300\$	Varios
1	mesa para recepción	300\$	300\$	Novopan
1	stand para equipo de escalada	500\$	500\$	Novopan
9	sillas para oficina	50\$	450\$	
1	Diseño de local con materiales reciclados	1000\$	1000\$	
Total Muebles y enseres			6850\$	
Equipos de oficina				
1	Equipo sonido	400\$	400\$	Sony
2	Teléfono	120\$	240\$	Alcatel
Total Equipos de oficina			640\$	
Equipo de escalada				
8	Línea de vida	24,72\$	197,76\$	Black D
8	Playa Crag Light Belay	19,90\$	159,2\$	Mammut
6	Magnesio	11,91\$	71,46\$	Mammut
30	Cinta Expres Mach Exp	22,32\$	669,6\$	Camp
10	Arnés	82,90\$	829\$	Camp
30	Mosquetón con autobloqueo	34,90\$	1047\$	Mammut
20	Casco	99,9\$	1998\$	Mammut
8	Bolsa de Magnesio	34,90\$	279,2\$	Mammut
8	Mosquetón con bloqueo manual	92,00\$	736	Petz
4	Mosquetón con autobloqueo	15,00\$	60\$	Extasy S
2	Ascensión (Jumar) para rescate	92,00\$	184,00\$	Petzl
8	Sistema de asegurar Grigri 2	125,00\$	1000\$	Petzl
2	Cuerda 60M 8.8mm	230,00\$	460\$	Sterling
2	Cuerda 60M 7.8mm	204,50\$	409\$	Sterling
2	Cuerda 70M 9.2mm	282,50\$	565\$	Sterling
2	Cuerda 60M 8.4mm	211,00\$	422\$	Sterling
2	Gps Garmin Etrex 30	334,99\$	669,98\$	Garmin
8	Brújula	14,00\$	112,00\$	Brunton
4	Cadenas de acero	30,00\$	120\$	Genérico
8	Mosquetón de Acero	25,00\$	200\$	Petzl
20	Pies de gato	40,00	800\$	Sikana
Total Equipo de escalada			10989,20	
Equipo Computación				
3	computador	700\$	2100\$	DELL
1	Impresora Multifunción	500\$	500\$	HP
1	Software Administrativo	1500\$	1500\$	ORACLE
Total Equipo de Computación			4100\$	
Total Activos			22579,20\$	

Intangibles				
Cantidad	Ítem	Precio	Total	Marca
1	Instalación muro de escalada	102000\$	102000\$	Monodedo
1	Gastos legales	1000\$	1000\$	
Total Intangibles			103000,00\$	

Tomado de: (Explorer, 2016) (Tatoo, 2016)

Capital de Trabajo, Anexo # 12

Tabla No 18: Capital de Trabajo

Incremento ventas	6%
Periodo	3
Ingresos (Total ingreso ventas)	\$ 14.380,12
Servicios escalada en roca y montañismo	\$ 13.880,12
Alquiler restaurante QUINUA	\$ 500,00
Costo de servicios	\$ 7.665,19
Sueldos operacionales	\$ 1.627,19
Alquiler galpón	\$ 2.000,00
Salidas a la montaña	\$ 4.038,00
Utilidad Bruta	\$ 6.714,93
Gastos Administraivos y ventas	\$ 8.121,29
Sueldos administrativos	\$ 3.736,85
Suministros y materiales	\$ 100,00
Internet y teléfono	\$ 200,00
Contabilidad	\$ 200,00
Alicuota	\$ 200,00
Otros Gastos administrativos	\$ 50,00
Depreciaciones	\$ 481,56
Amortizaciones	\$ 1.716,67
Publicidad y marketing	\$ 297,00
Promociones	\$ 712,01
Comisiones tarjeta de crédito	\$ 427,20
Utilidad Operativa	\$ (1.406,36)
(+) depreciaciones + amortizaciones	\$ 1.766,67
(-) varias cuentas por cobrar	\$ (1.079,56)
(-) inventarios	\$ (100,00)
(+) var cuentas por pagar	\$ 100,00
Saldo operativo	\$ (719,25)
Caja Inicial	\$ (20.758,85)
Saldo Operativo final	\$ (21.478,11)

Estructura de Capital, Anexo # 13

Tabla No 19: Estructura de Capital

FINANCIAMIENTO		
ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio / Accionistas	0,4	\$ 58.822,92
Deuda / Prestamos	0,6	\$ 88.234,38

Índices de Rentabilidad, Anexo # 14

Proyecto

Tabla No 20: Criterios de Inversión

VAN	\$ 5.196,17
TIR	13,67%
Índice de rentabilidad	1,04
Periodo de recuperación	4,82

Inversionista

Tabla No 21: Criterios de Inversión

VAN	2.396
TIR	23,42%
Índice de rentabilidad	1,04
Plazo de pago	4,79