



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ESCALADA
DEPORTIVA PARA DEPORTISTAS Y AFICIONADOS
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía
Luis Eduardo Pavón

Autor
Diego Armando Zambrano Amaya

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Luis Eduardo Pavón

Ingeniero MBA

C.C.: 1709740896

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”.

Diego Armando Zambrano Amaya

C.C.: 1003073291

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a los docentes que aportaron en el desarrollo de mi preparación académica, compartiendo sus conocimientos y brindando una oportunidad de crecimiento, particularmente al Ing. Luis Pavón por su apoyo Incondicional en la realización del presente proyecto.

DEDICATORIA

A mi madre quien ha sabido apoyarme y guiarme en todos los aspectos de mi vida, mis hermanos a quienes les dedico cada momento de éxito transmitiendo en ellos la responsabilidad y deseos de superación, a quienes admiro por reflejar en mi sus virtudes y gran corazón.

RESUMEN

El desarrollo del presente plan de negocios analiza dentro de los diferentes campos de investigación la oportunidad de crear una empresa dedicada al deporte de escalada en paredes artificiales, dedicada al entrenamiento y entretenimiento recreativo en la ciudad de Quito, aportando al desarrollo de actividades deportivas y recreativas, generando oportunidades de empleo y emprendimiento empresarial, ofertando servicios y productos complementarios competitivos y de calidad.

El segmento de mercado al cual se dirige el servicio y productos complementarios está enfocado a hombres y mujeres de 12 a 45 años de edad, de nivel socio económico medio, medio alto y alto que buscan modificar o adoptar nuevas actividades de recreación deportiva.

Los deportes de aventura en el Ecuador particularmente la escalada de roca se encuentra ubicada en la etapa de crecimiento por su tendencia de aceptación y practica creciente. El 36.4% de la población de la ciudad de Quito de entre 12 y 44 años de edad realizan actividades deportivas en general, generando oportunidades para la creación de emprendimientos e innovación en el área deportiva.

El equipo de trabajo cuenta con conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes, tanto en el ámbito deportivo como administrativo factores claves de éxito para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la empresa. El equipo está conformado por una estructura de 6 personas: Gerente administrativo, Supervisor de tienda y bodega, Entrenadores, Asistente de mantenimiento, Asistente de ventas.

La evaluación financiera del negocio se realiza a cinco años. La inversión inicial para la implementación es de 58.767 USD, el proyecto será financiado con capital propio de los accionistas.

El proyecto presenta una tasa interna de retorno de 29.38%, El valor actual neto 204.236 USD con una recuperación de la inversión a partir del cuarto año.

Se proyecta la venta de 4280 tickets al año, entre membresías mensuales, uso diario de paredes de escalada e inscripciones de competencias para el primer año con un crecimiento del 5% anual.

El análisis financiero el proyecto presenta una tasa interna de retorno positiva y atractiva frente a inversiones ofertadas por el sistema financiero, entregando viabilidad y factibilidad en el emprendimiento del proyecto.

ABSTRACT

This elaboration presents business plan analysis in various research fields of opportunities to start up a company of interior climbing on artificial climbing walls, providing climbing trainings, evolving recreational entertainment in the city of Quito, contributing to the development of sport and recreation activities, generating new opportunities of employment and entrepreneurship, offering complementary, competitive, high quality services and products.

Sector of the market to which presented services and complementary products are addressed is aimed at men and women aged between 12 up to 45 years old, contained in middle socioeconomic level, of medium and high motivation to seek for changes and start new sport-recreational activities.

In Ecuador extreme sports, in particular outdoor rock climbing are in the growth stage with the growing tendency of acceptance and participation. 36.4% of the population of Quito city aged between 12 and 45 is engaged in sport activities in general. That generates opportunities of expansion the entrepreneurship and innovations in area of sport activities.

Both in sport and administration the success key factor for the proper development of the company is the team of people who has knowledge, experience, skills and proper attitude. Structure of presented here team consists 6 people: administrative manager, store and warehouse supervisor, trainers, maintenance assistant and sales assistant.

The financial assessment of the company is done in five years. The initial investment to realize the \$58.767 project will be financed with equity from shareholders.

The project has an internal rate of return of 29.38%, the net present value is 204.236 USD with an investment return after the fourth year.

Planned is sale of 4280 tickets a year, including monthly memberships, daily use of climbing walls and inscriptions of competitions for the first year with a growth of 5% per year in next years.

The financial analysis of the project shows a positive and attractive internal rate of return, in comparison to investments offered by financial system, delivers viability and feasibility of the entrepreneurship of the project.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del proyecto	1
1.2	Objetivos	1
1.2.1	Objetivos del proyecto	1
1.2.2	Objetivo general.....	1
1.2.3	Objetivos específicos.....	1
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo	2
2.1.1	Entorno externo, análisis (PESTEL)	2
2.1.2	Análisis de la industria (Porter).....	4
2.2	Matriz EFE	5
2.3	Conclusiones análisis de entornos (PESTEL).....	5
2.4	Conclusiones análisis (Porter).....	5
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	6
3.1	Objetivos del análisis del cliente	6
3.1.1	Objetivo General.....	6
3.1.2	Objetivos Específicos	6
3.2	Mercado relevante y cliente potencial	6
3.2.1	Mercado objetivo	6
3.2.2	Segmentación de mercados	6
3.3	Tamaño del mercado.....	6
3.3.1	Demanda	6
3.3.2	Investigación preliminar centros deportivos públicos y privados	7
3.3.2.1	Análisis estadístico de personas que practican deportes en los últimos 3 años.....	7
3.3.2.2	Análisis actual de centros de escalada deportiva en la ciudad de Quito	7
3.4	Diseño de la investigación	7
3.4.1	Investigación cualitativa.....	7
3.4.1.1	Entrevistas con expertos	7
3.4.1.2	Focus Group	8
3.4.2	Investigación cuantitativa.....	9
3.5	Rendimiento preliminar de ventas	10
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	12
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	12
5.	PLAN DE MARKETING	13
5.1	Estrategia general de marketing	13
5.1.1	Mercado Objetivo.....	13
5.1.2	Propuesta de valor.....	13
5.2	Mezcla de Marketing.....	13

6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	18
6.2	Plan de Operaciones	19
6.2.1	Infraestructura de la empresa.....	20
6.2.2	Talento Humano	20
6.2.3	Desarrollo de Tecnologías herramientas uy equipos	20
6.2.4	Abastecimiento	20
6.3	Estructura Organizacional.....	20
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	22
7.1	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	22
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	23
7.2.1	Capital de Trabajo	23
7.3	Estado y evaluación financiera del proyecto	24
7.4	Índices financieros	24
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	25
8.1	Conclusiones	25
8.2	Recomendaciones	25
	REFERENCIAS	26
	ANEXOS.....	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Isologo Centro de escalada deportiva	15
Figura 2: Fijación de precios basada en el valor del cliente.	15
Figura 3: Fijación de precios basada en el costo.	15
Figura 4: Cadena de valor	19
Figura 5: Organigrama.....	21

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación CIIU	4
Tabla 2: Resultados de encuestas	9
Tabla 3: Tamaño del mercado zona centro norte y norte.....	10
Tabla 4: Rendimiento preliminar de ventas	11
Tabla 5: Propiedad para el complejo de escalada.....	20
Tabla 6: Proyección de estado de resultados.....	22
Tabla 7: Estado de situación inicial año cero, estado de balances	22
Tabla 8: Flujo de efectivo.....	23
Tabla 9: Estructura de capital Financiamiento de inversión	23
Tabla 10: Inversión inicial	23
Tabla 11: Índices Financieros.....	24

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Plan de negocios para la creación de un centro de escalada deportiva para deportistas y aficionados en la ciudad de Quito.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La creación de una empresa con negocio en entretenimiento y entrenamiento con la implementación de un centro de escalada deportiva, se origina de la necesidad y tendencias deportivas en un mercado donde no ha sido explotado en todo su potencial. Ecuador es uno de los destinos que está emergiendo cada vez más fuerte en el panorama mundial, proyectándose como potencia mundial en escalada de roca, montaña, y deportes de aventura generando oportunidades de emprendimiento en este sector. La creación de la empresa busca no solo satisfacer una demanda de los deportistas que practican estas disciplinas sino también es un centro de entretenimiento para aficionados y público en general, la enseñanza deportiva y recreativa contribuye al crecimiento del PIB en 4% AL segundo trimestre del 2015. (Banco Central del Ecuador, 2015). Esto indica que existe una demanda en crecimiento para los productos y servicios que la industria ofrece. Los factores que impulsan el crecimiento de las tendencias son: salud preventiva, autorrealización, retos personales, grupales, etc. Ecuador se está proyectando a gran escala y cada vez encontramos nuevas rutas de escalada natural a lo largo del País, el Gobierno nacional a través del Ministerio de turismo y el Ministerio del deporte está trabajando en la instalación de líneas de escalada (www.turismo.gob.ec, 2013). Ecuador en los últimos años fue seleccionado como sede de campeonatos mundiales de aventura, esto ha aumentado la expectativa en conocimiento y práctica de este deporte, generando una mayor demanda de aficionados, visitantes internacionales y eco turistas de aventura que buscan lugares de escalada dentro de la ciudad para su entrenamiento, entretenimiento y preparación física.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos del proyecto

1.2.2 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la implementación de un centro de escalada deportiva, ubicado en el sector centro norte de la ciudad de Quito.

1.2.3 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para determinar la factibilidad del negocio.
- Analizar la aceptación del producto por parte del mercado meta.
- Realizar un estudio para incrementar el portafolio con venta de accesorios y equipo deportivo para escalada.
- Ejecutar un estudio de mercado que permita determinar la competencia directa.
- Ejecutar estrategias para lograr un posicionamiento y reconocimiento del producto y servicio.
- Determinar la estructura organizacional requerida para el correcto funcionamiento de la compañía.
- Determinar los problemas y factores de riesgo a los que se enfrentara el plan de negocios.
- Realizar un plan financiero para identificar la rentabilidad del negocio.

2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Entorno externo, análisis (PESTEL)

Entorno político.

Ecuador es un estado democrático, soberano e independiente, (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008) el gobierno del actual Presidente Rafael Correa está próximo a terminar su segundo periodo de gestión sin interrupciones, inclusive ejerció el mandato dos años adicionales por decisión soberana mediante cons, lo cual resulta positivo desde el punto de vista de planificación y ejecución de proyectos de interés nacional a mediano plazo.

El gobierno nacional a través de la CFN otorga planes de financiamiento para pequeñas y medianas empresas con propuestas innovadoras y de emprendimiento (www.cfn.fin.ec, 2016), esto permite impulsar la creación de nuevos negocios en la industria favoreciendo a las empresas con emprendimiento de actividades relacionadas con el sector de la enseñanza deportiva y recreación en el país.

Entorno económico.

El Ecuador cursa su décimo sexto año de economía dolarizada, con estabilidad monetaria económica, los recursos naturales como las exportaciones de petróleo siguen aportando a la economía, las leyes y normativas orientadas a la no dependencia total del petróleo ha provocado aumento en recaudación fiscal y creación de más tasas impositivas alcanzando 14.5% por ingresos tributarios. (Banco Central del Ecuador, 2015), se evidencia que existe un aumento en la producción de bienes y servicios en las diferentes industrias. Según la información el PIB no petrolero afirma que la producción de bienes y servicios ha favorecido en gran porcentaje al PIB nacional y a la no dependencia total en la venta de recursos naturales como el petróleo. Ver (Anexo1) PIB Nacional, PIB petrolero, PIB no petrolero, PIB servicios enseñanza.

En cuanto al PIB de servicios tenemos que los servicios de enseñanza deportiva y de recreación aportan en un 4% al PIB nacional, mostrando crecimiento y evolución en esta industria entre los años 2008 al 2014 respectivamente, (Banco Central del Ecuador, 2015) Ver (Anexo 1 PIB Nacional, PIB petrolero, PIB no petrolero, PIB servicios enseñanza en dólares)

Entorno social.

Ecuador cuenta con una posición geográfica privilegiada, gran diversidad en factores culturales, étnicos, naturales que generan ventajas y nuevas oportunidades de producción para la población, que para finales del 2015 tiene un numero de 15.7 millones de habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

La sociedad debido a factores como la sobreproducción, las tendencias, la publicidad está adquiriendo cada vez patrones de comportamiento que incentivan a incrementar su consumo. Las personas también están cambiando sus hábitos de vida actualmente se preocupan por una alimentación sana y balanceada la semaforización de los productos de consumo ha mejorado la calidad en la alimentación, las personas invierten mayor tiempo en recreación, salud preventiva, prácticas deportivas y visitas a

lugares no tradicionales. Cambios que aportan al desarrollo y evolución en la industria de la enseñanza deportiva y recreación.

Entorno tecnológico.

Actualmente la realidad tecnológica del Ecuador mantiene deficiencia y está muy por debajo de potencias mundiales, incluso frente a países de la región y Latinoamérica. Según el informe global de tecnología de la información elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF siglas en inglés) sobre el impacto y aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación, para el año 2011 Ecuador ocupaba el puesto 108 de 138 países evaluados, pero para el análisis del año 2015 de los países sudamericanos Ecuador fue el único país excluido del ranking y del informe global de tecnología de la información. (Comercio, 2015)

A pesar del gran incremento en el uso de internet y telefonía móvil Ecuador aun ocupa las posiciones más bajas. Según datos del INEC para finales del año 2014 el 28.3 % de la población tiene acceso a internet desde sus hogares y el 24,3 % de la población tiene un dispositivo inteligente (smartphone). (INEC, 2014)

La tecnología tanto en la evolución del desarrollo de equipos, materias primas y comunicación son fundamentales para la operación en la industria de la enseñanza deportiva y recreación. Es importante contar con fuentes de información dinámicas profesionales especializados y experimentados con respecto al uso de equipos de primer nivel que garanticen un correcto desarrollo de actividades.

Entorno legal y regulatorio.

La normativa y regulaciones del país garantizan el profesional y correcto funcionamiento de establecimientos que ingresan en la industria, los organismos gubernamentales facilitan la gestión para la consecución de proyectos de emprendimiento y el ingreso al sector de la enseñanza deportiva y recreativa, se debe cumplir con algunos requisitos:

- Ministerio de salud pública (Requisitos nuevos establecimientos).
- Municipalidad del distrito metropolitano de Quito, Licencia Metropolitana LUAE.
- IEPI, Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual, registro de marca respectiva.
- Servicio nacional de aduanas, importaciones materiales y equipos.
- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Renta internas.
- Ministerio del Deporte.

Entorno medio ambiental.

Las normativas medio ambientales en el Ecuador son reguladas a nivel nacional a través del Ministerio del Ambiente y/o sus direcciones provinciales o según las competencias delegadas, por los Municipios o gobiernos municipales.

Según el acuerdo No. 00004712, el ministerio de ambiente Considerando: Que; la Constitución de la República del Ecuador indica en el "Art. 32. La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustenten el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales" (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

La industria de enseñanza deportiva y recreativa, no presenta impacto o daños hacia el medio ambiente y sus ecosistemas, esta condición facilita el ingreso de producción al sector, esta industria aporta al cuidado del medio ambiente en todas sus formas.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Para describir la industria se toma en cuenta la clasificación CIIU 4.2

(Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

P8541 ENSEÑANZA DEPORTIVA Y RECREATIVA.

Tabla 1: Clasificación CIIU

SECTOR	P	Enseñanza
INDUSTRIA	P85	Enseñanza
	P854	Otros tipos de Enseñanza
	P8541,0	Enseñanza deportiva y recreativa

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Esta clase comprende la enseñanza en actividades deportivas impartido a grupos o a personas en campamentos o escuelas. Abarca también las actividades de campamentos de instrucción deportiva, se pernocte en ellos o no. No comprende las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades. Se trata de enseñanza estructurada que puede impartirse en diversos entornos, como en locales de enseñanza de la unidad o del cliente, en instituciones educativas o por otros medios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

P8541.01 Enseñanza en adiestramiento deportivo: *béisbol, basketball, volleyball, fútbol, gimnasia, etc.*

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Como productos sustitutos se identifica toda actividad relacionada con la práctica de diferentes deportes, recreación y actividades de turismo en general del país, La industria de la educación deportiva y recreativa presenta una amplia gama de productos y servicios como: karting, *paintball, canoping, paragliding*, bolos, patinaje, rutas en bicicleta, *trekking*, granjas educativas, piscinas, *puenting* que de alguna forma satisfacen las diferentes necesidades.

Para competir en la industria de educación deportiva y recreativa, depende mucha de la diferenciación del producto y las estrategias de marketing desarrolladas. La amenaza de productos dentro de la industria es ALTA.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la actualidad la industria de enseñanza deportiva y recreativa está creciendo en el país, la tendencia en la adaptación e implementación de nuevos atractivos actividades en la industria de la educación deportiva y recreativa se está incrementando gradualmente. La inversión para el ingreso a esta industria es media alta. La amenaza de entrada nuevos competidores es MEDIA.

Rivalidad entre los competidores

La industria de la enseñanza deportiva y recreativa se encuentra en la etapa de crecimiento en nivel medio, muchos competidores desean ingresar al mercado con servicios y productos diferenciados ocasionando un ambiente de alta competitividad, existe una gran variedad de productos y servicios en la ciudad de Quito que ofrecen servicios de entretenimiento y pasatiempos como: karting, *paintball, canoping,*

paragliding, bolos, patinaje, rutas en bicicleta, *puenting* etc. Los esfuerzos del sector deben enfocarse en crear ventajas competitivas que permitan alcanzar objetivos de mediano y largo plazo. La rivalidad entre competidores es ALTA

Poder de negociación de los proveedores

En la industria de la enseñanza deportiva y recreativa existen varios proveedores como: talento humano (profesionales e instructores) este grupo calificado exige una mayor negociación al momento de proveer sus servicios. El poder de negociación con proveedores es MEDIO

Poder de negociación de los clientes

Los consumidores tienen una gran oferta de servicios de práctica deportiva y entretenimiento en la ciudad de Quito como: karting, *paintball*, *canoping*, *paragliding*, bolos, patinaje, rutas en bicicleta, *trekking*, granjas educativas, piscinas, etc. Los clientes tienen gran oportunidad de comparar precios, promociones, propuestas de valor y elegir el servicio que cumpla sus necesidades y expectativas. El poder de negociación de clientes es ALTO

2.2 MATRIZ EFE

Según un análisis de los factores externos de oportunidades y amenazas la calificación es de 2.76 manteniendo una puntuación por encima de la media. Ver en (Anexo 2)

2.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE ENTORNOS (PESTEL)

- El gobierno nacional a través del ministerio del deporte entrega facilidades para la difusión y emprendimiento en materia deportiva, generando oportunidades para el desarrollo de actividades en la escalada deportiva.
- Los factores climáticos de la ciudad de Quito y sus valles son fundamentales ya que presenta un clima estable primaveral durante todo el año facilitando las actividades deportivas y recreativas.
- Las nuevas tecnologías de comunicación permiten informar de forma eficiente y con calidad en la recepción del mensaje entregando mayores oportunidades en el conocimiento y popularización de deportes de aventura como la escalada deportiva.
- Las tendencias y el cambio en la cultura deportiva es positiva para deportes no tradicionales en el país, el aumento de personas con nuevos gustos deportivos tiene un mayor crecimiento en la actualidad.

2.4 CONCLUSIONES ANÁLISIS (PORTER)

- El mercado de productos y servicios deportivos es competitivo, los consumidores tienen una gran oferta de lugares para prácticas deportivas y recreación.
- El ingreso al mercado de la industria deportiva y recreativa presenta barreras de entrada bajas, la innovación deportiva permite crear nuevos productos con rapidez.
- Los consumidores tienen una gran oferta de productos sustitutos, inclusive geográficamente el país brinda una rápida movilización hacia lugares atractivos y con buena propuesta de recreación.
- El sector de la escalada deportiva se encuentra en crecimiento, manteniendo importantes oportunidades para alcanzar nuevos consumidores con rapidez.
- A nivel de proveedores encontramos la oferta de servicios calificados con gran experiencia en conocimiento de producto y servicio.

3. CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1.1 Objetivo General

Determinar el tamaño del mercado y los clientes potenciales, para la implementación de un centro de escalada deportiva en el sector centro norte de la ciudad de Quito.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Cuantificar la demanda existente de este deporte en la ciudad de Quito
- Analizar los perfiles de clientes y los diferentes factores del mercado objetivo
- Conocer las preferencias y gustos de los clientes plasmados en los atributos de mayor importancia al momento de utilizar y contratar servicios en un centro deportivo de escalada.
- Identificar la frecuencia de práctica deportiva en aficionados y deportistas

3.2 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.2.1 Mercado objetivo

La población objetivo son hombres y mujeres desde los 12 a 45 años de edad estudiantes, trabajadores, profesionales y público en general, de un nivel económico medio, medio alto y alto, de la ciudad de Quito.

3.2.2 Segmentación de mercados

Segmentación Geográfica:

Localización: Quito - Ecuador

Densidad: Urbana

Tamaño: El alcance de servicios se extiende a la población del cantón Quito que según el instituto nacional de estadísticas y censos (INEC) hasta el último censo 2010 la población es de 2.239.191 habitantes con proyección al año 2016 de 2.597.989 (INEC, 2010)

Segmentación Demográfica:

Edad: 12 a 45 años

Ocupación: Estudiante, Trabajador, profesional.

Género: Femenino y Masculino

Segmentación Pictográfica:

Clase Social: Medio – Medio Alta

Estilo de Vida: Aficionados y deportistas que buscan entretenimiento y entrenamiento en deportes no tradicionales como la escalada deportiva en roca.

3.3 TAMAÑO DEL MERCADO

3.3.1 Demanda

En la ciudad de Quito, según las estadísticas del (INEC) existen 2.239.191 habitantes de los cuales 1.603.252 se encuentran en edad de 12 a 45 años y como población urbana tenemos 1.156.461 habitantes la demanda potencial es de 442.792 personas, tomando como referencia para esta estimación los habitantes de las zonas Manuelita

Sáenz Centro, centro norte y Eugenio Espejo norte con un total de 14 parroquias en la ciudad de Quito. (QUITO ALCALDIA, 2010)

3.3.2 Investigación preliminar centros deportivos públicos y privados

3.3.2.1 Análisis estadístico de personas que practican deportes en los últimos 3 años

Según datos estadísticos del (INEC) el 36.4% de la población de la ciudad de Quito de entre 12 a 44 años de edad practican deportes en las diferentes disciplinas. (INEC, 2010)

3.3.2.2 Análisis actual de centros de escalada deportiva en la ciudad de Quito

El aparecimiento como gimnasios y paredes de escalada empieza desde el año 2009, anterior a esto eran tiendas con venta de equipos e indumentaria. La iniciativa de innovación y creación de gimnasios y paredes de escalada de roca nace como necesidad de los novatos en la escalada y la escasa existencia de centros deportivos para este año. Actualmente los establecimientos entregan servicios de: gimnasio, entretenimiento, formación deportiva y tiendas de productos de escalada. Los centros de escalada cuentan con entrenadores profesionales e instalaciones seguras y adecuadas para brindar entretenimiento, fortalecer la técnica y fuerza de sus consumidores. Los centros de escalada están aportando tanto económica como experiencialmente en la apertura de nuevas vías de escalada deportiva en lugares naturales en Ecuador. Centros de escalada como el Monodedo dos años atrás iniciaron con el diseño y fabricación de calzado de escalada fabricado en Ecuador con la marca Sikana teniendo resultados positivos en sus ventas y buena aceptación. Algunos centros de escalada venden sus servicios con salidas guiadas a vías deportivas en Santa Clara, Sigsipamba, Cuyuja, San Juan, etc. Son también organizadores de competencias con atletas nacionales e internacionales como el *rock fest*. Los profesionales de estos centros están también dictando cursos de trabajo vertical para instituciones o empresas que en años anteriores solo era posible conseguirlo fuera del país.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Investigación cualitativa

Se realiza investigación exploratoria para recolectar información que aporte a la investigación cualitativa, entrevistas a profundidad con expertos y focus group dirigido al mercado meta.

3.4.1.1 Entrevistas con expertos

Este análisis tiene gran importancia al momento de obtener información directa sobre la rentabilidad la situación actual y el emprendimiento del presente proyecto.

Metodología

Se elaboran entrevistas a expertos quienes fueron seleccionados por sus conocimientos y experiencia en el negocio dentro de la industria. Ver (Anexo 3 análisis de resultados)

Conclusiones

- La industria ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, con respecto al sector de deportes de aventura las tendencias en nuevas prácticas deportivas se han incrementado debido a factores como: la innovación deportiva, la promoción del turismo y lugares ideales para la práctica.
- La idea de implementar centros o gimnasios de escalada deportiva nace de la necesidad de los deportistas y aficionados de innovar y adaptar nuevas tendencias deportivas, que den variedad a las propuestas deportivas tradicionales.
- Como desventaja en la práctica de deportes de aventura especialmente la escalada de roca se encuentra la adquisición de equipos para su correcto desenvolvimiento, requieren una inversión alta para los deportistas.
- En la actualidad los principales competidores en centros de escalada deportiva son: El Muro, *Valley xtreme*, *Tatoo*, que aun presentan su servicio como complementario a su portafolio de productos y servicios no como un servicio especializado y enfocado a la escalada deportiva de roca artificial.

3.4.1.2 Focus Group

Mediante una reunión interactiva permite obtener información espontánea de todos los integrantes; lo cual permite identificar las necesidades, gustos, aceptación y beneficios encontrando el propósito de la investigación y análisis del cliente.

Metodología

Se reúne un grupo de 12 personas de 18 a 45 años de edad estrato medio y medio alto con perfiles y patrones de consumo similares en deportes y deportes de aventura, quienes con la guía de un moderador discutirán la temática planteada en el estudio. Ver (Anexo 4 análisis de resultados)

Conclusiones

GUSTOS, PREFERENCIAS Y NECESIDADES DEPORTES Y rECREACIÓN

- Los deportes libres como el montañismo, escalada de roca, excursiones, ciclismo de montaña son de preferencia al momento de adoptar una práctica deportiva ya que permiten experimentar otros tipos de satisfacción y aprovechar al máximo el tiempo libre según la opinión de los participantes.
- El introducir el deporte de escalada deportiva en la zona urbana tendría excelente aceptación ya que existe expectativa en los consumidores para experimentar nuevas técnicas en ejercicios dinámicos y funcionales
- Las actividades diarias están planificadas a lo largo del mes sin embargo existe la predisposición y la necesidad de llevar en agenda actividades deportivas diarias pero con proximidad y disponibilidad de lugares óptimos para entrenamiento y recreación.
- Los deportes de grupo o en centros deportivos se ajustan más a las necesidades según la opinión de las personas debido al aumento de la actividad social e intercambio de experiencias.
- Deportistas y aficionados de la escalada y el montañismo mantienen la necesidad de sitios de proximidad para sus entrenamientos, ya que existen complicaciones para movilizarse a paredes de roca natural de zonas rurales o fuera de la ciudad.

- En cuanto a los gastos de consumo en general y el cumplimiento de obligaciones las personas demuestran que es importante también la inversión en el cuidado de la salud y ven necesario el practicar actividad deportiva, los participantes que no han realizado escalada de roca se interesan por conocer este deporte, en general los participantes sugieren y pagarían de \$30 a \$50 por membresías al mes dependiendo de instalaciones, apoyo técnico y seguridades para el desarrollo de la actividad.

3.4.2 Investigación cuantitativa

Se realiza la investigación cuantitativa mediante un método de análisis estadístico utilizando como instrumento encuestas estructuradas, los encuestados son seleccionados por mercado meta con la finalidad de obtener una correcta información.

Población objetivo

El segmento al cual se dirige el producto y servicio son hombres y mujeres de 15 a 45 años de edad de estrato socio económico medio, medio alto, alto.

Encuesta personales

Se realizan preguntas de tipo cerradas y de opción múltiple a una población objetivo de 15 a 45 años en dos zonas estratégicas de la ciudad de Quito: zona Manuelita Sáenz Centro norte y zona Eugenio Espejo en el sector norte. Ver (Anexo 5 formato de encuesta)

Tabla 2: Resultados de encuestas

PREGUNTAS	RESULTADO
1 ¿Practica usted algún deporte o si tuviera la posibilidad de practicar alguna actividad deportiva sea como principal o como alternativa lo haría?	Del total de encuestados el 100% desearía practicar actividades deportivas sean como practica principal o practicas alternativas.
2 ¿Con que frecuencia practica usted un deporte o le gustaría practicar?	El 53% practica algún deporte de 4 a 6 veces por semana, el 32% DE 1 A 3 veces por semana, el 11% 2 a 5 veces por mes.
3 ¿Cuáles son los principales motivos por los que realiza o realizaría actividad física?	El 44% realiza o realizaría algún deporte por actividad física, el 23% por competir y entrenar, el 13% por entretenimiento.
4 ¿Qué deporte o entretenimiento deportivo practica o preferiría practicar? considerando precios, proximidad, y tiempo libre.	El 37% practica o le gustaría practicar escalda deportiva, el 20% ciclismo, el 16% atletismo, el 13% otros deportes aeróbicos y anaeróbicos.
5 ¿Practica usted o le gustaría practicar deportes de aventura dentro de la ciudad de Quito?	El 73% de los encuestados practica o le gustaría practicar deportes de aventura en la ciudad de Quito.
6 ¿Le parece una buena opción para el entretenimiento y la práctica de deportes de aventura, la apertura de un nuevo centro de escalada deportiva en la ciudad de Quito?	El 87% considera una buena opción la apertura de un nuevo centro de escalada deportiva en la ciudad de Quito.
7 ¿Si es padre de familia motivaría a sus hijos a aprender la escalada deportiva y practicar esta disciplina deportiva como enseñanza y complemento a su formación física y mental?	El 90% Si motivaría a sus hijos con la práctica de la escalada deportiva, mientras el 10% considera esta actividad como peligrosa.
8 ¿Adoptaría o complementaría la escalada deportiva en paredes de roca artificial como una alternativa diaria de ejercitación física?	El 65% adoptaría la escalada deportiva como actividad de complementación alternativa y ejercitación física.
9 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual de entrenamiento en un centro de escalada en paredes de roca?	El 92% está dispuesto a pagar una membresía mensual por \$ 30-40 y el 8% por \$40-50
10 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora, para escalar paredes de roca artificial de forma segura, como forma de entretenimiento en su día libre?	El 83% está dispuesto a pagar de \$3-5 dólares por hora de escalada en paredes de roca y el 17% de \$5 a 10.

Nota: Ver (Anexo 6 Tabulación de encuestas)

Análisis e interpretación de resultados

Se recopiló información y datos demográficos de los encuestados entre los cuales tenemos: edad, género y geográficos como zona de residencia.

El tamaño de la muestra fue de 140 encuestados, de los cuales 65 fueron mujeres y 75 hombres.

De la población encuestada el 49% tenía entre 16 a 28 años, seguidos por un 35% entre 29 a 35 años y un 16% entre 36 a 47 años.

- Del total de encuestados el 100% desearía practicar actividades deportivas sean como practica principal o practicas alternativas, entre las razones encontramos que el 44% realiza o realizaría algún deporte por actividad física, el 23% por competir y entrenar, el 13% por entretenimiento.
- Existen una serie de factores que los deportistas o aficionados toman en cuenta al momento de realizar prácticas deportivas, los encuestados encuentran a la prevención y cuidado de la salud con actividad física como la principal razón para decidir practicar algún deporte, el segundo factor más importante es entrenamiento y competitividad y el factor de entretenimiento es atractivo para la población juvenil.
- Se preguntó a los encuestados acerca de las clases de deportes que prefieren practicar teniendo como opciones deportes aeróbicos como atletismo, ciclismo y anaeróbicos como deportes de fuerza y escalada deportiva, al analizar la respuesta se pudo observar que los deportes libres y de aventura como la escalada de roca son los que más atraen a las personas, seguidos por los deportes aeróbicos como ciclismo y atletismo.
- Se puede evidenciar que la seguridad y riesgo en la escalada deportiva, el precio de membresía por mes, uso diario y las atracciones que oferta un establecimiento para escalar son los factores que más afectan en la decisión de compra del cliente.

3.5 RENDIMIENTO PRELIMINAR DE VENTAS

Se realiza un análisis preliminar del rendimiento en ventas calculando los costos que presentaría cada servicio luego de calcular gastos como: costos variables, costos fijos, sueldos salarios y beneficios de ley. Utilizando también resultados del análisis cuantitativo como demanda de clientes, sugerencia de precios para cálculo de rendimiento de ventas.

Para realizar una proyección anual de rendimiento se han tomado en cuenta variables como: tamaño del mercado, zona centro norte y zona norte 442792 habitantes (QUITO ALCALDIA, 2010), población económicamente activa con una tasa del 49% (INEC, 2010), demanda según resultados de encuestas el 37% de la población económicamente activa, porcentajes del 4%, 6% y 8% como escenarios de meta anual de captación de mercado demandante.

Tabla 3: Tamaño del mercado zona centro norte y norte

TAMAÑO DEL MERCADO ZONA1 + ZONA2	442792
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA 49%	216968
DEMANDA SEGÚN ENCUESTAS 37%	80278
CAPTACION DE MERCADO DEMANDANTE 4%	3211
CAPTACION DE MERCADO DEMANDANTE 6%	4817
CAPTACION DE MERCADO DEMANDANTE 8%	6422

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Tabla 4: Rendimiento preliminar de ventas

RENDIMIENTO DE VENTAS E INGRESOS SEGÚN CAPTACION DE MERCADO AL 4% 6% y 8%							
PRODUCTOS Y SERVICIOS	VALOR UNITARIO PROMEDIO	VENTAS MES MERCADO 4%	INGRESO MENSUA L USD AL 4%	VENTAS MES MERCAD O 6%	INGRESO MENSUA L USD AL 6%	VENTAS MES MERCAD O 8%	INGRESO MENSUA L USD AL 8%
MEMBRESIA DE ENTRENAMIENTO	40	45	1600	60	2400	80	3200
VENTAS TIENDA DE ACCESORIOS	0		6000		8800		9800
ENTRENAMIENTO DIARIO USO DE PARED	4	210	840	280	1120	332	1328
COMPETENCIAS 1 POR TRIMESTRE	40		535		535		535
INGRESOS MENSUALES			8975		12855		14863
INGRESOS ANUALES POR ESCENARIO EN DOLARES			107700		154260		178356

4. CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA

El crecimiento en la industria de la enseñanza deportiva y recreativa ha presentado un crecimiento y un aporte del 4% al PIB nacional (Banco Central del Ecuador, 2015), evidenciando su mayor incremento entre los años 2008 al 2016 respectivamente esto ha permitido generar oportunidades de emprendimiento y generación de fuentes de trabajo.

Las oportunidades de negocio son favorables desde el punto de vista social, las personas están cambiando sus hábitos de consumo, ya no solo se preocupan por una alimentación balanceada sino también están adoptando conductas y hábitos en la práctica deportiva que permitan mantener una buena condición física y mental como complemento a su cuidado nutricional, para el año 2016 según datos del INEC el 36.4% de la población con edad de 12 a 44 años en la ciudad de Quito, practican deportes en las diferentes disciplinas.

En el sector de los deportes de aventura se evidencia aun una demanda insatisfecha, el Ecuador por su ubicación geográfica presenta excelentes alternativas para los deportes *outdoor*, que hasta años anteriores no tenían un impacto en la población. Las tendencias cambiantes, la promoción del Ecuador como una potencia turística han logrado abrir el camino a la oferta deportiva creando nuevas necesidades en la población tanto en equipamiento deportivo, preparación, establecimientos deportivos especializados como en la adaptación de nuevos deportes. Ecuador es uno de los destinos de deportes de aventura que está emergiendo cada vez más fuerte en el panorama mundial tanto en la escalada de roca, montaña y deportes de aventura generando oportunidades de emprendimiento en este sector.

La creación de la empresa con la oportunidad de negocio busca no solo satisfacer una demanda de los deportistas que practican estas disciplinas sino también es un centro de entretenimiento para aficionados y público en general, según el análisis cuantitativo el 100% de las personas encuestadas practican o les gustaría practicar un deporte siendo el factor más importante el cuidado de su condición física, como también el entretenimiento y el aprovechamiento positivo del tiempo libre, para el 87 % resulta atractivo la alternativa y apertura de un nuevo centro de escalada en paredes artificiales de roca, incluso el 90% de los padres de familia encuestados incentivarían y apoyarían a sus hijos a la práctica deportiva en la escalada de roca como complemento de su preparación física y mental.

5. CAPITULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Estrategia de marketing concentrado

Es importante definir de qué forma se atiende al mercado objetivo. En el caso del centro de escalada deportiva, no se puede generalizar y hacer un marketing indiferenciado porque el servicio al ser semi-especializado no puede ser dirigido a todo el mercado.

Se realizará una estrategia de marketing concentrado que permita atender a uno o unos pequeños segmentos o nichos, mediante la estrategia general de marketing concentrado la empresa tiene la oportunidad de alcanzar posición en el mercado ya que puede obtener un mayor conocimiento de las necesidades del consumidor.

De acuerdo a las preferencias de consumo y las necesidades del cliente encontradas, la estrategia de marketing concentrado permitirá la obtención de información, conocimientos del comportamiento y necesidades del consumidor donde la empresa puede modificar o desarrollar productos o servicios, analizar la sensibilidad a la calidad y al precio con la finalidad de obtener una eficaz comercialización de los mismos.

Se pretende alcanzar un alto estándar en calidad de servicio con una mejor atención, dirigiendo los servicios y productos complementarios, canales y comunicación de forma eficaz y eficiente.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo se realiza una segmentación demográfica y psicográfica como son hombres y mujeres estudiantes, trabajadores, profesionales, a quienes los hemos denominado "los aventureros" de un nivel económico medio, medio alto y alto, de la ciudad de Quito, los cuales se dividen en grupos más pequeños como son:

- Personas con un rango desde 18 a 40 años de edad.
- Les gusta practicar deportes al aire libre como: ciclismo, montañismo, senderismo.
- Reciben ingresos de \$800 en adelante, lo cual les permite acceder a la indumentaria que se requieren para practicar este deporte y disfrutan de hacerlo.
- Son hombres y mujeres con espíritu explorador, amantes de la naturaleza y de un estilo de vida aventurero.
- Padres de familia jóvenes y adultos con patrones de consumo en artículos de escalada montaña y roca, son influencia en sus hijos sean niños o adolescentes.

5.1.2 Propuesta de valor

Brindar una experiencia única de fuerza, vértigo, habilidad física y mental, sensaciones extremas combinadas con máxima seguridad atención personalizada y el mejor ambiente de recreación, entrenamiento y diversión.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

PRODUCTO O SERVICIO

Servicio de entrenamiento y recreación, juegos lúdicos de escalada deportiva en paredes de roca artificial, y venta de productos complementarios.

Tipo de producto

Un muro es una pared artificial que simula la roca natural en donde se puede practicar la actividad de escalada deportiva, es un tipo de producto según durabilidad y tangibilidad.

Atributos del producto

- Los muros de escalada presentan cualidades de entretenimiento hacia los usuarios quienes asocian con naturaleza, fortaleza y altura.
- Es un deporte amigable con el medio ambiente.
- Un muro de escaldas es apto para edades desde los 5 años en adelante, es un deporte extremo pero con gran seguridad.

Características del servicio y productos complementarios

Este servicio ofrece características diferenciadas con rutinas dinámicas desarrolladas con el objetivo de un fácil seguro y entretenido entrenamiento y entretenimiento.

Las características del servicio presentan niveles técnicos para gente especializada y fases de conocimiento básico para el entretenimiento de aficionados.

Diseño y estilo del servicio

El diseño de los servicios está enfocado para facilitar el recorrido y rutina que requieren preparación para actividades de escalada y andinismo, así como también el uso para el entretenimiento de público en general.

Servicios de soporte y garantía técnica

Asistencia guiada para la iniciación de actividades deportivas y actividades de entretenimiento, guías prácticas para el correcto uso y funcionamiento de accesorios e indumentaria para la práctica deportiva, en el caso de accesorios y materiales técnicos un servicio de garantía por 6 meses con cobertura de daños de fábrica, desperfectos, partes faltantes, herramienta, roturas en equipos antes del uso de los mismos.

Estrategias de marca

El servicio del centro deportivo de escalada propone valor para el cliente a través de su innovador estilo y diseño de productos y rutinas de entrenamiento y entretenimiento que permita diferenciar de un gimnasio tradicional de escalada a una marca donde se muestra un producto no solo atractivo o sensacional a la vista si no un impacto altamente innovador y técnico adaptado a las necesidades y exigencias de este deporte.

Branding

La estrategia de *branding* está enfocada en generar fidelidad y lealtad hacia la marca, para esto se aprovechará cada evento deportivo en disciplinas de aventura para demostrar al público presente actividades donde resalte la imagen de la marca, creando expectativas adicionales mediante, pruebas de escalada, seguridad y manejo de equipos con la finalidad de popularizar el producto, vender la propuesta y alcanzar un mayor interés hacia nuestro producto y servicio.

Isologo



PRECIO

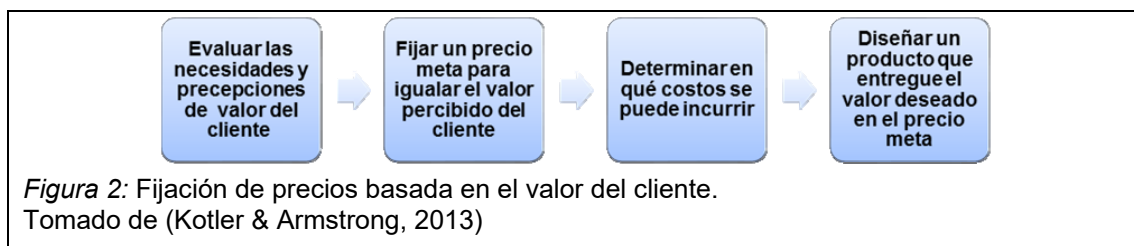
Estrategia para la fijación de precios

Para el ingreso al mercado se aplicara una estrategia de precios orientada a la competencia, esto debido a que los consumidores de servicios de enseñanza y recreación deportiva son sensibles al precio y en la actualidad existe alta competencia en el mercado desde un panorama general de práctica deportiva con: de centros deportivos, gimnasios, centros de entretenimiento, pasatiempos, salidas de campo; que pueden ser adoptados con facilidad y se presentan como productos sustitutos.

Estrategia de ajustes

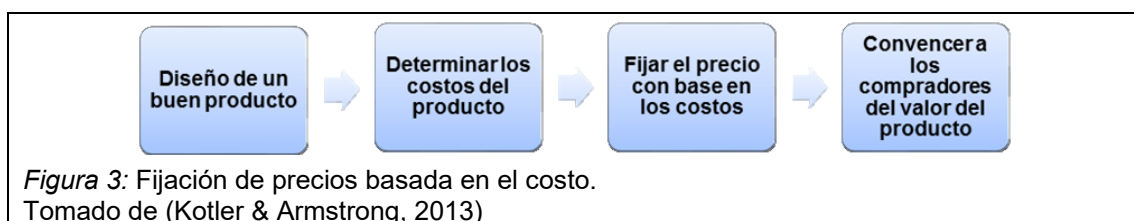
Fijación de precios de ajuste basada en el valor hacia el cliente

Como estrategia de ajuste de precios se aplicara una fijación de precios basada en el valor del servicio y producto hacia el cliente donde la calidad, prestigio y servicios diferenciados permitan un incremento gradual en el precio de modo que los consumidores sean conscientes del precio frente a las características, mejoras y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa (Kotler & Armstrong, 2013)



Fijación de precios basada en el costo

Se toma en cuenta los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento que va de acuerdo al riesgo y el esfuerzo. Los tipos de costos son variables y fijos. (Kotler/Armstrong, 2013)



Precio centro de escalada deportiva

El precio cubre las necesidades del segmento del mercado que practica este deporte y busca entretenimiento en sus tiempos libres, las percepciones de los usuarios de este servicio son positivas cuando el servicio cumple sus expectativas. Precios para el uso del centro de escalada deportiva USD 45 membresía mensual USD 4 Rutina de entretenimiento por hora.

PLAZA O DISTRIBUCION

Estrategia de distribución

Se aplicará una estrategia de distribución selectiva, que permita llegar a una negociación con un numero menor de intermediarios posibles pero los mismo estarán en ubicaciones geográficas estratégicas que garanticen alcanzar a nuestro principal mercado objetivo como son: las principales universidades públicas y privadas, supermercados y farmacias de zonas urbanas con habitantes de un segmento social medio, medio alto y alto.

Estructura del canal de distribución

Para la estructura del canal de distribución se utilizara una distribución de productor a consumidor por ser un servicio con intangibilidad, el uso de los muros de escalada es un proceso de producción con actividades de venta que requiere un contacto personal entre el productor y el consumidor. Los deportistas y aficionados a la escalada deportiva podrán adquirir el servicio y los productos complementarios directamente en el campus del centro de escalada deportiva esto permite mantener una mejor relación y experiencia en servicio al cliente

Tipo de canal: se emplea un canal directo.

También se requiere la aplicación una distribución Productor - agente – consumidor donde no existe el contacto entre productor y consumidor, en estas actividades de distribución se presentan agentes externos que venden nuestros servicios a través de tarjetas de suscripción o membresías con bono promocional estas podrían ser tiendas como: *Explorer, Tadoo, Fybeca*.

Tipo de canal: se emplea un canal corto

Puntos de venta

Los servicios y productos complementarios tienen como punto de venta principal el campus de escalada de roca, adicional se instalaran puntos de venta en las competencias de deportes de aventura, ciclismo y atletismo con la finalidad de alcanzar una mayor captación de clientes.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Mix promocional

El mix promocional es uno de los cuatro aspectos de *Mix* de Marketing, en la que se incluye la estrategia de promoción, los cinco diferentes tipos de Promoción: Publicidad, Venta Personal, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Marketing Directo, así como el detalle de las actividades a realizarse y su presupuesto.

Estrategia Promocional

Debido a que es un proyecto nuevo con la creación de una nueva empresa, la principal estrategia a seguir es dar a conocer el producto y posicionarlo en la mente de los deportistas, y aficionados en especial los amantes de los deportes de aventura, como un servicio innovador y sobre todo un enfoque de diversión y reto.

Dentro de las acciones para llevar a cabo esta estrategia estarían:

- Desarrollar imagen de la marca. Presencia de la marca en ferias y convenciones deportivas.
- Seleccionar y contratar un staff profesional de ventas que contribuyan a lograr los objetivos de cupos de ventas.
- Capacitar al personal sobre la marca, el servicio y la venta de producto complementarios en el deporte de la escalada deportiva.
- Contratar anuncios en vallas publicitarias en zonas concurridas y de flujo vehicular alto de Quito así como en los valles aledaños como penetración de marca.
- Patrocinar competencias de escalada de roca y montañismo dando a conocer el servicio, sus beneficios, innovación y la marca en sí.
- Ofrecer auspicios a competidores de carreras escalada deportiva y deportes de aventura.
- Buscar alianzas estratégicas con almacenes deportivos que permita llegar a un mayor segmento de población.
- Promover actividades deportivas que popularicen e impulsen el uso del servicio como una opción saludable en deportes.
- Compartir publicidad con almacenes deportivos reconocidos para asociar la marca con otras pioneras en el sector.
- Buscar apoyo de entidades del Gobierno local y nacional (Municipios, Ministerio del Deporte, Ministerio del Ambiente) para fomentar actividades deportivas..
- Publicidad en redes sociales y página web: Este canal además de ser el principal medio de difusión de ideas en la actualidad, constituye un medio de gran expansión de información a bajo costo.

Mezcla de Promoción

“Promoción son las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición”. (Kotler, 2001)

Para llevar a cabo nuestro plan de promoción y publicidad realizaremos una serie de actividades de distinto tipo y analizaremos el costo que representa cada una. Ver (Anexo 7 Detalle de actividades mezcla de marketing)

6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

Fomentar el deporte de la escalada de roca, transmitiendo sus ventajas y beneficios a niños, jóvenes y adultos del Ecuador donde prestamos los servicios, con acceso a productos y servicios con la más alta seguridad deportiva y recreativa a precios asequibles con la finalidad de mantener una cultura deportiva en las personas, el éxito y desarrollo del potencial de socios y colaboradores creando valor a largo plazo.

Visión

Constituirnos como una empresa de rápido crecimiento alcanzando y manteniendo el liderazgo en servicios de educación deportiva y recreativa con enfoque en la escalada deportiva y recreativa.

Valores y Principios:

Honestidad, Creatividad e innovación, Productividad, Respeto, Austeridad, Legalidad.

Objetivos

Objetivo estratégicos de corto plazo

- Superar a los principales competidores en un periodo de 1 año creando ventajas competitivas con desempeño, calidad de productos y excelencia en servicio al cliente.
- Lograr reconocimiento en el primer año en el mercado local y nacional, posicionando el servicio y productos complementarios en la mente del consumidor tanto en entrenamientos deportivos, recreación como en seguridad deportiva.

Objetivos estratégicos de largo plazo

- Incrementar al tercer año el portafolio de venta de servicios y productos relacionados con deportes al aire libre específicamente escala de roca, andinismo etc.
- Alcanzar al tercer año un porcentaje del 50% de participación en el mercado, que permita un desarrollo sostenido de la empresa.
- Lograr la apertura de nuevos centros de escalda en al menos 3 ciudades del país al cuarto año de operaciones.

Objetivos financieros a corto plazo

- Incrementar anualmente un porcentaje del 9% los ingresos de la empresa.
- Cumplir con el planteamiento de metas que permitan el incremento en ganancias del 10% anual, para el financiamiento de nuevas inversiones de capital

Objetivos financieros de largo plazo

- Asegurar el 29% anual de rendimiento sobre el capital empleado para garantizar cumplir con el periodo de recuperación de inversión planteado.

6.2 PLAN DE OPERACIONES

Cadena de valor

Implementación del ciclo operativo de servicios y productos complementarios.



Procesos y operaciones

Se establecen objetivos para el correcto desarrollo de las operaciones

- Desarrollar los procesos de producción óptimos para la creación de servicios.
- Plantear el recurso humano y material necesario.
- Determinar si los procesos y recursos propuestos presentan coherencia entre si y el entorno.

Los procesos diarios del centro de escalada, requieren de una organización de actividades en secuencia que generen valor al servicio o producto complementario frente a nuestros clientes. Ver (Anexo 8 análisis de tiempos)

Niveles de procesos:

GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de elaboración, comunicación, implementación, seguimiento y revisión de la estrategia. • Proceso de revisión del sistema de gestión por la dirección.
COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de comunicación interna. • Ejecución de procesos en cascada (Objetivos y comunicación) • Proceso de producción - realización del producto o servicio. • Proceso de gestión económica.
MANDO INTERMEDIO Y APOYO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contacto con clientes. • Proceso de facturación y cobros. • Proceso de Mantenimiento.

6.2.1 Infraestructura de la empresa

La empresa contará con personas capacitadas y con conocimientos en las áreas de administración, finanzas, contabilidad y aspectos legales garantizando el desempeño de la empresa. Ver (Anexo 9 Personal requerido)

6.2.2 Talento Humano

La administración del talento humano tiene como objetivo reclutar de fuentes externas al personal idóneo, calificado y certificado en instrucción de escalada deportiva.

6.2.3 Desarrollo de Tecnologías herramientas y equipos

La empresa debe implementar planes de innovación, tendencias deportivas y recreativas, tecnología en rediseño de vías de escalada, equipos actualizados, que faciliten el desarrollo y permita obtener mayor rendimiento de la empresa. Ver (Anexo 10 Matriz tecnología, herramienta y equipo)

6.2.4 Abastecimiento

Alcanzar importantes alianzas con proveedores.

Inmueble para la implementación.

El inmueble se constituye a través de pago por renta trimestral tiene las características que se detallan a continuación:

Tabla 5: Propiedad para el complejo de escalada

DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR	PRECIO
			RENTA	TRIMESTRE
CASA MODIFICADA	m ²	280	1000	3000

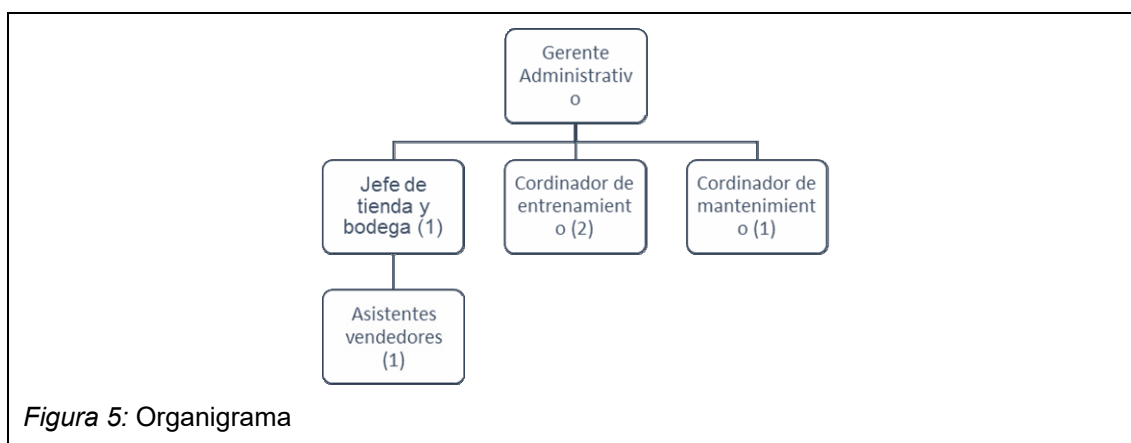
Conclusiones

- Los procedimientos y procesos requieren de eficiencia en las actividades de producción estos permitirán a la empresa brindar un servicio de calidad, donde cada materia prima o recurso sea optimizado contribuyendo al total aprovechamiento de los mismos.
- El plan de operación está completamente involucrado a la estrategia general de la empresa, su cumplimiento permite alcanzar los objetivos planteados en el plan de negocios anual y mantener la propuesta de valor con elementos diferenciadores que permiten ser escogidos por los consumidores.
- Se requiere la selección de personal calificado y experimentado en escalada de roca que cuente con habilidades de manejo de equipos e instrucción para escalada, el proceso de operación debe garantizarse con el personal correcto y con funciones asignadas.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa tiene una estructura organizacional matricial definida de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA GENERAL.



Según el organigrama general la estructura de la empresa se encuentra liderada por el Gerente General o administrativo el cual cuenta con el apoyo de coordinadores y Jefe de tienda e inventarios.

Estructura legal de la empresa

La estructura legal de la empresa esta normada bajo la ley de compañías que indica:

Definición de contrato de compañía.- Art 1 Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. (Supercias, www.supercias.gov.ec, 1999)

Se define la estructura legal con la normativa como una empresa en responsabilidad limitada cuyas características son: Art 92 (Supercias, www.supercias.gov.ec, 1999)

- Se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.
- La razón social será una denominación objetiva que no podrá confundirse con la de una compañía preexistente acompañada de las palabras “compañía limitada” o su abreviatura.
- Podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio permitidos por la ley a excepción de las operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.
- Podrá tener un máximo de 15 socios y si se excede de este número se tendrá que transformarse en otra clase de compañía o disolverse. (Supercias, www.supercias.gov.ec, 1999)

Personal Administrativo responsabilidades

Se especifican las principales responsabilidades y funciones de los cargos representados en el organigrama estructural.

Perfiles del organigrama y estructura general. Ver (Anexo 11)

Compensación

El personal que conformara la empresa contara con todos los beneficios de Ley estipulados en el Código de Trabajo. Adicionalmente a ello contara con bonificaciones de acuerdo a sus funciones.

Tabla 8: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO								
Año	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	58.767						(58.767)	-58.767
1		72.514	-	1.626	2.304	86.429	9.984	13.914
2		73.457	-	2.311	3.275	91.939	12.895	18.481
3		74.477	-	3.040	4.307	97.817	15.993	23.340
4		75.580	-	3.816	5.406	104.090	19.288	28.510
5		76.773	-	4.641	6.575	110.784	22.796	34.011
6		78.063	-	5.606	7.942	117.930	26.318	39.867
7		79.459	-	6.541	9.267	125.559	30.292	46.100
8		80.968	-	7.537	10.677	133.705	34.523	52.737
9		82.600	-	8.597	12.179	142.405	39.029	59.805
10		84.365	-	9.726	13.779	159.754	51.884	75.389
TIR ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS								40,88%
TIR DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS							29,38%	
VALOR ACTUAL NETO AL							204.236	333.387
RELACIÓN BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1,21	1,40	

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Inversiones iniciales requeridas

La inversión inicial está conformada por la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles, que nos permitan el inicio de las operaciones de la empresa.

Tabla 9: Estructura de capital Financiamiento de inversión

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	58.767	100%
CRÉDITO		
TOTAL	58.767	100%

Se requiere una inversión inicial de: \$58.767 inversión que se compone de:

Tabla 10: Inversión inicial

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	4.663
EQUIPOS	22.936
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	250
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.670
VEHÍCULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	6.381
INVERSIÓN PUBLICITARIA	2.500
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	400
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	-
OTROS COSTOS PREINV. TIENDA	20.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN	-
TOTAL	58.767

7.2.1 Capital de Trabajo

La inversión inicial del proyecto se financia por el efectivo (Capital propio). Se calculó el efectivo mínimo a mantener por medio del método del flujo de efectivo (donde los flujos no se hagan cero)

El capital de trabajo necesario para que el primer año no se obtengan flujos netos negativos, el mismo es de \$ 6.381 si el valor es inferior el margen de seguridad bajaría como también los serian flujos negativos.

7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

TIR	29.38%
Valor Actual Neto	204.236

El proyecto tiene una tasa interna de retorno de 29.38% presentando una rentabilidad positiva sobre el monto de la inversión inicial.

El valor actual neto es de 204.236, presentado una recuperación de la inversión del proyecto a partir del año 4.

7.4 ÍNDICES FINANCIEROS

Tabla 11: Índices Financieros

INDICES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ GENERAL	1,25	1,39	1,51	1,62	1,70
PRUEBA DE ACIDO	1,25	1,39	1,51	1,62	1,70
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	11,76%	14,96%	17,11%	18,34%	18,85%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	2,43	3,08	4,01	5,35	7,29
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	3,20	3,75	4,44	5,32	6,49
ROTACIÓN DE VENTAS	0,66	0,61	0,55	0,50	0,45
MARGEN BRUTO	1,13	1,14	1,14	1,14	1,14
PATRIMONIO	65.679	75.503	88.424	104.640	124.364
ACTIVO TOTAL	131.358	151.006	131.358	176.847	209.280
PASIVO CORRIENTE	65.679	75.503	88.424	104.640	124.364

Conclusiones análisis financiero.

- La inversión inicial cuenta con una estructura de capital propio de los accionistas permitiendo así un mayor flujo de caja y capital de trabajo ya que no existe financiamiento de entidades bancarias.
En el análisis de punto de equilibrio se puede demostrar que las ventas anuales proyectadas (86.429 USD) en análisis de cliente y análisis financiero son mayores que el punto de equilibrio calculado (70.363 USD) para el primer año de operación manteniendo el mismo patrón en los cinco años siguientes, las ventas proyectas permiten tener un margen muy por encima del punto de equilibrio entregando un escenario positiva para la inversión.
- La Tasa Interna de Retorno resultante es del 29.38% siendo un rendimiento atractivo, presentando factibilidad en la inversión y una viabilidad positiva frente a las posibilidades de implementación del mismo.
- Se espera mantener los índices financieros positivos del proyecto que permitan realizar correctas decisión operativa de inversión y financiación según los objetivos de la organización y frente a la realidad de la industria, los indicadores como liquidez general, apalancamiento financiero, endeudamiento presenta suficiencia en capital de trabajo, bajo grado de dependencia de terceros y capacidad para cumplimiento de obligaciones.

8. CAPITULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

8.1 CONCLUSIONES

- El Ecuador es un país que se está adaptando a las nuevas tendencias deportivas, permitiendo innovar con la creación de proyectos que generen emprendimiento empresarial dinamizando la economía, generando fuentes de empleo y beneficiando a los consumidores.
- La industria de la enseñanza recreativa y deportiva se encuentra aún en desarrollo, en el sector de los deportes de aventura el país está experimentando el cambio en las tendencias y la adopción de deportes no tradicionales como la escalada deportiva, evidenciando en la ciudad de Quito la aparición de centros para el entrenamiento y entretenimiento mismos que se encuentran en etapas de introducción, por tal motivo el acceso a la información de este sector es mínima provocando deficiencia de datos en la industria.
- El análisis de mercados nos indica que El 73% de las personas encuestadas practica o le gustaría practicar deportes de aventura en la ciudad de Quito, mismos que estarían dispuestos a practicar un deporte seguro y entretenido como la escala, permitiendo a este deporte tener una expectativa de crecimiento y popularidad en nuestro país.
- La innovación deportiva la creatividad en la combinación de disciplinas deportivas en deportes de aventura es una factor fundamental de la empresa para generar el interés de nuestros clientes hacia el producto comprendiendo al mismo como una parte importante en el desarrollo y la cultura deportiva y recreativa.
- Las preferencias del mercado meta brindan oportunidades de emprendimiento en el ámbito deportivo, se evidencia el interés por el cambio en tendencias y la práctica de deportes no tradicionales.

8.2 RECOMENDACIONES

- Expandir la idea de negocio hacia otras provincias con la finalidad de generar nuevos proyectos en el ámbito deportivo con oportunidades de ampliar la línea de negocio a la fabricación e implementación de accesorios y equipo para el desarrollo de actividades deportivas. Beneficiando a más sectores de la población y generando fuentes de trabajo.
- Transmitir en la población la oportunidad de conocer y practicar nuevas experiencias deportivas, generando una cultura de cambio frente a los factores que pueden afectar y destruir el correcta formación de niños jóvenes.
- Desarrollar relaciones redituables tanto con clientes, socios y proveedores, garantizando así la continuidad y el crecimiento del negocio.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 24 de marzo de 2016, de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2015). *En el segundo trimestre de 2015, el pib de Ecuador mostró un crecimiento inter-anual de 1,0%*. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Corporacion Financiera Nacional. (2016). *CFN apoyará a emprendedores del país con su nueva línea financiera 'Capital de Riesgo'*. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de <http://www.cfn.fin.ec/cfn-apoyara-a-emprendedores-del-pais-con-su-nueva-linea-financiera-capital-de-riesgo/>
- El Comercio. (2015). *Ecuador no consta en el ranking global de tecnología de la información del Foro Económico*. Recuperado el 24 de julio de 2016, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>
- INEC. (2010). *Resultados*. Recuperado el 7 de abril de 2016, de [www.inec.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/)
- INEC. (2014). *1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado el 24 de julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Clasificación de actividades*. Recuperado el 24 de marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificaci%F3n+de+actividad+CIU+4.0.pdf
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. En P. Kotler, *Dirección de Mercadotecnia*. México D.F., México: Perason.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pp. 258-260). México D.F., México: Pearson.
- Ministerio de Turismo. (2013). MINTUR inauguró 70 nuevas rutas de escalada en el cerro Cojitambo. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de <http://www.turismo.gob.ec/mintur-inauguro-70-nuevas-rutas-de-escalada-en-el-cerro-cojitambo/>
- Quito Alcaldia. (2010). *Demografía*. Recuperado el 8 de abril de 2016, de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia>
- Supercias. (1999). *Ley de Compañías, Codificación*. Recuperado el 26 de julio de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. PIB Nacional, PIB petrolero, PIB no petrolero, PIB servicios enseñanza (en dólares)

AÑO	PIB TOTAL	PIB PETROLERO	PIB NO PETROLERO	PIB SERVICIOS DE ENSEÑANZA	VARIACIÓN DEL PIB ENSEÑANZA
2008	54.250.408.00	6.800.916.000	47.449.492.000	2.767.573.000	
2009	54.557.732.00	6.829.481.000	47.728.251.000	2.987.268.000	8%
2010	56.168.864.00	6.591.049.000	47.577.815.000	2.965.434.000	1%
2011	60.569.488.00	6.891.756.000	53.677.732.000	3.040.744.000	3%
2012	63.672.625.04	6.843.739.000	56.682.886.000	3.248.958.000	6%
2013	88.186.000.00	7.138.019.777	81.047.980.223	3.398.410.068	4%
2014	98.895.000.00	7.523.472.845	91.371.527.156	3.507.159.190	3%

ANEXO 2. Matriz de factores externos EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE CENTRO ESCALADA DEPORTIVA			
Factores externos claves	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Apoyo emprendimiento ministerio del deporte	0,10	3	0,30
Factores climáticos ciudad de Quito	0,05	4	0,20
Tendencias deportivas	0,10	4	0,40
Competencia del sector e innovación deportiva	0,10	2	0,20
Recursos naturales difusión turística	0,05	4	0,20
Aporte de tecnologías de comunicación	0,08	3	0,24
Incremento PIB nacional industria deportiva y recreativa	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
Encarecimiento equipos e indumentaria importada	0,08	2	0,16
Proveedores y abastecimiento	0,08	3	0,24
Cultura nacional deportiva	0,10	2	0,20
Flexibilidad laboral	0,08	2	0,16
Economía del país tasas de desempleo	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,76

ANEXO 3. Investigación Cualitativa, entrevistas con expertos.

Entrevista 1 realizada a: Edgar Aulestia, empresario y organizador de eventos de aventura.

1. ¿Cual fue la idea o el propósito de iniciar el negocio de gimnasio de escala?

La idea de crear un gimnasio de escalada nació de una de mis pasiones y deportes practicados, recibí una propuesta por parte de la federación deportiva de escalada de pichincha de ser entrenador del equipo provincial y preparar el equipo para los juegos panamericanos, las instalaciones del rocódromo eran insuficientes para los entrenamientos de los deportistas y aficionados, fue aquí donde analicé las opciones de crear el primer boulder (cuevas de escalada) para entrenamiento y entretenimiento de deportistas, la experiencia como entrenador me ha entregado información valiosa sobre las necesidades de los deportistas y aficionados que he podido implementar en el gimnasio de escalada.

2. ¿Cual fue la inversión inicial de su negocio?

El negocio inicio en el año 2007 con la apertura de una tienda de ropa de montaña con una inversión de \$5000 y en el año 2010 creamos el Boulder de escalada con una inversión de \$25000.

3. ¿Cuales piensa usted que son las fortalezas y debilidades de su empresa?

La escalada es una de nuestras pasiones desde que teníamos 12 años, somos deportistas y entrenadores profesionales, la dirección, administración del Boulder este a cargo de nosotros como propietarios de este negocio.

El conocimiento y la experiencia es una de nuestras grandes fortalezas, tuvimos la oportunidad de ser pioneros en la creación de centros deportivos de escalada en la ciudad de Quito y somos reconocidos por aportar con la apertura de nuevas rutas de escalada en paredes de roca a nivel nacional.

La innovación, las estrategias de crecimiento y visión a largo plazo es una debilidad, ya que si bien es cierto se ha alcanzado un éxito en los objetivos, pero creemos que con administración efectiva y planificación profesional podríamos posicionar la marca de una forma global y más reconocida en el país.

Crear estrategias que nos permitan alcanzar un crecimiento anual tanto en nuevos clientes como en ingresos económicos, ya que nuestros clientes son frecuentes pero aspiramos a crecer en número de vistas y suscripciones.

Innovar y expandir nuestras instalaciones ya que la misma no han tenido cambios desde su creación.

4. ¿En que temporadas ha tenido mayor demanda de deportistas entrenando?

Los meses más frecuentes donde experimentamos mayor flujo de aficionados y deportistas son los meses de Diciembre, Enero, Febrero y Marzo. Esto debido a promociones estacionales que impulsamos con la finalidad de incrementar nuestros clientes, el resto del año el flujo de clientes es constante.

5. ¿En la actualidad, cuáles son sus principales competidores?

En la actualidad la ciudad de Quito y los valles tiene muy poca competencia existen alrededor de 4 centros que impulsan y ofertan los servicios de la escalada: El vértigo, El muro, Rambo IV y la cueva, adicional a paredes naturales como: Sigsipamba, Penas blancas, santa clara, las canteras.

6. ¿Cuál es la marca más posicionada en centros de escalada a nivel nacional?

En este caso no es una marca es un pared de roca natural ubicada cerca de la ciudad de Cuenca llamado Cojitambo este es lugar favorito y con gran popularidad para de los escaladores nacionales e internacionales.

Como marca, hemos trabajado durante estos 9 años buscando alcanzar uno de nuestros objetivos principales y podemos decir que la marca a la cual representamos esta como top of mind en escaladores y aficionados del Ecuador.

7. ¿Dentro de su industria, Quienes adquieren con más frecuencia sus productos?

Podría indicar que el género está en iguales condiciones, un 50/50. Los clientes más frecuentes son jóvenes de 15 a 30 años están entre estudiantes y jóvenes profesionales, deportistas reconocidos en el país y aficionados.

8. ¿Cuales considera usted como sitios predilectos para la oferta de servicios de escalada?

El centro norte de la ciudad de Quito debido a su gran flujo de tránsito, personas, y facilidad de movilización tanto de personas que viven en los valles, sur y norte de Quito.

9. ¿Cuáles son los servicios más utilizados y preferidos por sus clientes?

La cuevas de escalada son las más utilizadas luego viene el campus esta es una zona de escalada con una pared de madera de 6 metros.

10. ¿Que tiene mayor importancia para sus clientes al momento de comprar el servicio y asistir a su negocio?

Los precios son bastante bajos y el ambiente que logran encontrar es bastante adaptado a sus deseos, los clientes comentan que prefieren este lugar por su buen ambiente.

Entrevista 2 realizada a: Leonardo Zambrano, Guía de Montana y escalada de roca ASEGUIM.

1. ¿Cuales son según su experiencia las principales oportunidades y amenazas de la industria de la enseñanza de deportes de aventura desde su giro de negocio?

Como oportunidades se puede evidenciar el crecimiento en el interés del turista nacional e internacional en más medida hacia la práctica de deportes *outdoor*, salir de la cotidianidad descubrir nuevos lugares, paisajes y los deseos de cumplir un reto como hacer cumbre en las montañas de nuestro país por ejemplo.

Una de las desventajas que presenta la industria, es el riesgo que una persona aficionada a estos deportes tiene cuando decide practicarlos sin un acompañamiento profesional o equipo adecuado generando lamentables accidentes que opacan estas prácticas deportivas.

2. ¿Cree usted que ha crecido la industria de enseñanza deportiva en especial de deportes de aventura en el sector de escalada de montaña y paredes de roca?

El crecimiento en los últimos 5 años ha sido considerable, nuestro país cuenta con escenarios muy técnicos y con diferentes niveles de dificultad, inclusive hemos sido la sede para importantes campeonatos mundiales, esto ha impulsado al Ecuador internacionalmente, en la actualidad los servicios de guía de alta montaña son muy demandados.

3. ¿De acuerdo a los equipos e indumentaria técnica fabricados tanto nacional como internacionalmente para esta actividad, cuales son los de mejor calidad y desempeño?

Desafortunadamente en Ecuador no tenemos empresas que fabriquen equipo técnico, las marcas internacionales como *Mammut, Petzl, Mad Rock, Black*

diamond, tienen un gran mercado en nuestro País, a pesar de sus considerables precios las personas los compran por su buena calidad y marcas de reconocimiento.

4. ¿Actualmente con la tendencia hacia la actividad física y practica de nuevos deportes, Que opina de la innovación y la implementación de actividades no tradicionales como la escalada de roca?

El potencial crecimiento es alto, las diferentes empresas y asociaciones estamos comprometidos en el crecimiento de la industria.

5. ¿Al realizar los pedidos y compras de equipos e indumentaria como define usted la facilidad de compra en cuanto a precio y producto?

A nivel de precios, es completamente accesible ya que existen una variedad de gamas tanto en calidad y precios, como se trata de un deporte en crecimiento y no tradicional existen segmentos de clase media, media alta, y alta que están dispuestos a costear un equipo deportivo completo.

6. ¿Cree usted que las personas de edad adulta entre 40 a 55 años se interesen por conocer y practicar nuevas experiencias de actividad física?

Esto sería un gran atractivo para la las personas adultas, un centro de entrenamiento puede adaptarse a sus necesidades y tipo de entrenamiento, las prácticas de escalada, senderismo, montanismo son deportes que te permiten ejercitar todo tu cuerpo sin impacto óseo o muscular inapropiado para su edad.

7. ¿Según su experiencia en entrenamiento, cuales son las necesidades que un deportista no puede satisfacer en los centros de escalada existentes?

En los lugares que he tenido la oportunidad de entrenar, se evidencia poca innovación o planes de mejora, adaptarse a los nuevos diseños de rutas o modificar las paredes actuales es decir que lo están volviendo monótono y poco entretenido.

8. ¿Cree usted que es pertinente ampliar los servicios y modificar los productos existentes que ofrece la industria?

Este punto es muy importante las diferentes empresas ofertan un servicio de gimnasio de escalada tradicional ofertando los mismo servicios y acostumbrándose a los mismos clientes.

9. ¿Cuáles son los aspectos favorables y desfavorables en este tipo de disciplinas y prácticas deportivas?

Este tipo de disciplina como lo son otros deportes son totalmente favorables con respecto a nuestra salud y hábitos de vida, la práctica de la escalada es dinámica muy técnica y divertida, tu mentalidad está enfocada en llegar a esa cumbre esto fortalece totalmente tu mentalidad ganadora.

Desfavorable por la fama de riesgo que existe, y el tiempo que necesitas para aprender estructural y técnicamente escalar una pared o una montaña donde necesitas largo entrenamiento previo.

ANEXO 4. Investigación Cualitativa, Focus Group

INFORME GRUPO FOCAL CENTRO ESCALADA DEPORTIVA

Propósito de la investigación.-

- Determinar las preferencias del grupo focal (Clase de deporte, lugar, frecuencia)
- Atributos valorados(diseño, estructura, equipo, inclinaciones, niveles)
- Precio

Grupo seleccionado.- Grupo de 12 personas de 18 a 45 años de edad estrato medio y medio alto con perfiles de consumo similares en deportes y deportes de aventura.

Entrega de Incentivos.- SI. **Numero de sesiones.-** 1

Sede.- Edificio Bellini, PB, Instalación Equipada con equipo de audio, video y mobiliario.

Moderador.- Diego Zambrano

PREGUNTAS	RESULTADO
1 ¿Qué deporte practican actualmente, y que piensan del mismo?	1 Fútbol, 5 Andinismo y escalada roca, 2 Gimnasio pesas, 2 Ciclismo, 2 No practican. El principal motivador es mantenerse activos consideran que al practicar deportes requiere mejor cuidado y alimentación por ende mejorar la calidad de vida.
2 ¿Por qué y cómo adquirieron el interés en su deporte?	La diversión entretenimiento y fortaleza física son las principales razones para adquirir el hábito de práctica deportiva, siendo lo más importante el mantenerse en forma
3 ¿Estarian dispuestos a mirar en video rutinas de escalada de roca y montaña, y una breve demostración de ejercicios?	Los participantes de diferentes gustos deportivos luego de la experiencia de video de rutinas de escalada de roca comentan sobre las cualidades técnicas y destrezas requeridas para la práctica frente a deportes tradicionales.
4 ¿Practicaría alguno de los deportes de aventura demostrados en video y cuál sería?	10 de los 12 participantes practicarían los deportes presentados en video como son: Rapel, <i>Trekking</i> , Escalada de roca, Andinismo, Escalada Clásica y artificial.
5 ¿Continuarían practicando sus deportes actuales o les gustaría complementar con la escalada deportiva?	Las preferencias son divididas entre deportes tradicionales y nuevas tendencias, se evidencia el interés de practicar deportes que entreguen resultados en fortaleza física y mental y complementar su rutina de ejercicios con la escalada deportiva.
6 ¿Les parece una buena opción para el entretenimiento y la práctica de deportes de aventura, la apertura de un nuevo centro de escalada deportiva en la ciudad de Quito?	La totalidad de presentes considera una buena opción la apertura de un nuevo centro de escalada deportiva en la ciudad de Quito, que sea competitivo y cumpla mayores niveles de estilo complejidad y dificultad.
7 ¿Si es padre de familia motivaría a sus hijos a aprender la escalada deportiva y practicar esta disciplina deportiva como enseñanza y complemento a su formación física y mental?	9 de los participantes si motivaría a sus hijos con la práctica de la escalada deportiva, mientras 3 preferiría un deporte tradicional que no presente riesgos.
8 ¿Cuánto pagarían por una membresía mensual de entrenamiento en un centro de escalada en paredes de roca?	La cantidad de dinero que pagarían los asistentes por una membresía mensual esta de entre \$30 a \$50 esto dependiendo de instalaciones, niveles en líneas de escalada y altura de paredes.
9 ¿Cuánto pagarían por hora, para escalar paredes de roca artificial de forma segura, como forma de entretenimiento en su día libre?	Los participantes sugieren como precio por hora de entretenimiento en paredes de roca artificial de 4 a 5 dólares, se recalca que debe existir el cumplimiento de las normas de seguridad para garantizar el uso.
10 ¿Si es deportista de aventura y escalada de roca recomendaría esta práctica deportiva a sus amigos y familiares?	Los asistentes recomendarían esta práctica deportiva con amigos y familiares, con respecto a centros de escalada la recomendación depende de factores como: seguridad, proximidad, ambiente, calidad de servicio y variedad.

ANEXO 5. Análisis cuantitativo encuesta

ENCUESTA SOBRE CENTROS DE ESCALADA DEPORTIVA PARA DEPORTISTAS Y AFICIONADOS EN LA CIUDAD DE QUITO

La presente encuesta representa una recolección de datos estadísticos cuantitativos relacionados con las prácticas deportivas, necesidades, gustos, preferencias y nuevas tendencias, para el desarrollo de un plan de negocios y el diseño de un centro de escalada deportiva para deportistas y aficionados en la ciudad de Quito.

Edad: 15-19 20-29 29-39 39-49 49-59
Género: Femenino Masculino
Sector: Norte Centro Sur Valles

1. **¿Practica usted algún deporte o si tuviera la posibilidad de practicar alguna actividad deportiva sea como principal o como alternativa lo haría?**

SI NO

2. **¿Con que frecuencia practica usted un deporte o le gustaría practicar?**

1 vez al mes 4 – 6 veces por semana
2 - 5 veces al mes Solo en vacaciones
1 – 3 veces por semana

3. **¿Cuáles son los principales motivos por los que realiza o realizaría actividad física?**

Por gusto y diversión
Por mejorar salud y condición física
Por conocer nuevos amigos
Me gusta competir y prepararme
Por entretenimiento tiempos libre

4. **¿Qué deporte o entretenimiento deportivo practica o preferiría practicar? considerando precios, proximidad, y tiempo libre.**

Escalada deportiva Trekking Puenting
Atletismo Ciclismo Otros (especifique) _____

5. **¿Practica usted o le gustaría practicar deportes de aventura dentro o fuera de la ciudad de Quito?**

SI NO

¿Que deporte de aventura práctica o le gustaría practicar? _____

6. **¿Le parece una buena opción para el entretenimiento y la práctica de deportes de aventura, la apertura de un nuevo centro de escalada deportiva en la ciudad de Quito?**

SI NO

7. ¿Si es padre de familia motivaría a sus hijos a aprender y practicar esta disciplina deportiva como enseñanza y complemento a su formación física y mental?

SI NO

8. ¿Adoptaría o complementaria la escalada deportiva como una alternativa diaria de ejercitación física?

SI NO

Si su respuesta es negativa por favor indique la razón.

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual de entrenamiento en un centro de escalada en paredes artificiales?

\$30 - \$40

\$40 - \$50

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión de una a dos horas para escalar en paredes artificiales de forma segura, como forma de entretenimiento en su día libre?

\$1 - \$5

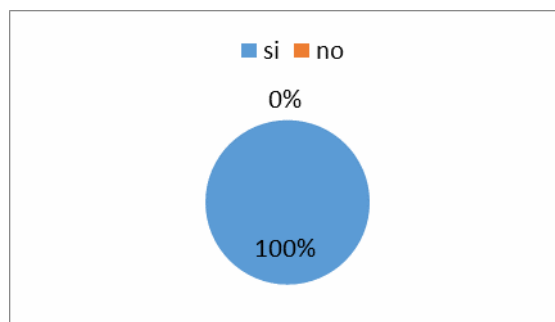
\$5 - \$10

\$10 - \$15

ANEXO 6. Tabulación de encuestas

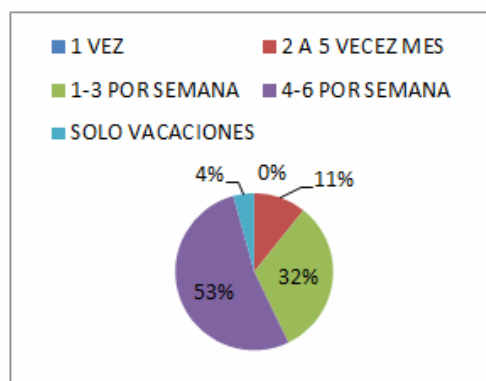
1. ¿Practica usted algún deporte o si tuviera la posibilidad de practicar alguna actividad deportiva sea como principal o como alternativa lo haría?

Practica o le gustaría practicar algún deporte	
SI	140
NO	0
	140



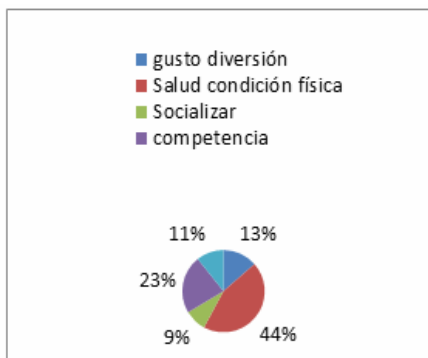
2. ¿Con que frecuencia practica usted un deporte o le gustaría practicar?

Con que frecuencia practica o le gustaría practicar	
1 VEZ	0
2 A 5 VECEZ MES	15
1-3 POR SEMANA	45
4-6 POR SEMANA	74
SOLO VACACIONES	6
	140



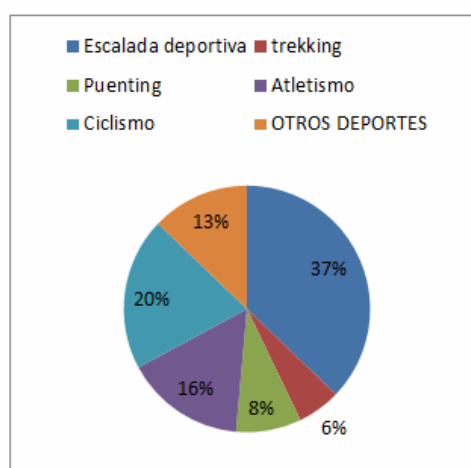
3. ¿Cuáles son los principales motivos por los que realiza o realizaría actividad física?

MOTIVOS	
gusto diversión	19
Salud condición física	62
Socializar	12
competencia	32
entretenimiento	15
	140



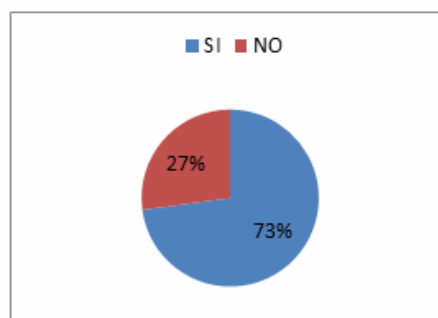
4. ¿Qué deporte o entretenimiento deportivo practica o preferiría practicar? considerando precios, proximidad, y tiempo libre.

Que deporte practica o le gustaría practicar	
Gustaría?	
Escalada deportiva	52
trekking	8
Puenting	12
Atletismo	22
Ciclismo	28
OTROS DEPORTES	18
	140



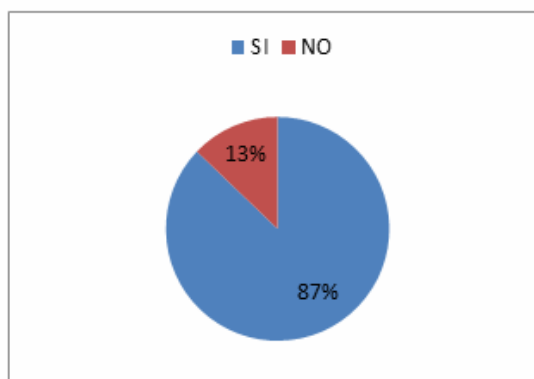
5. ¿Practica usted o le gustaría practicar deportes de aventura dentro o fuera de la ciudad de Quito?

Practica deportes de aventura o le gustaría practicar	
SI	102
NO	38
	140



6. ¿Le parece una buena opción para el entretenimiento y la práctica de deportes de aventura, la apertura de un nuevo centro de escalada deportiva en la ciudad de Quito?

Apertura nuevo centro de escalada deportiva	
SI	122
NO	18
	140



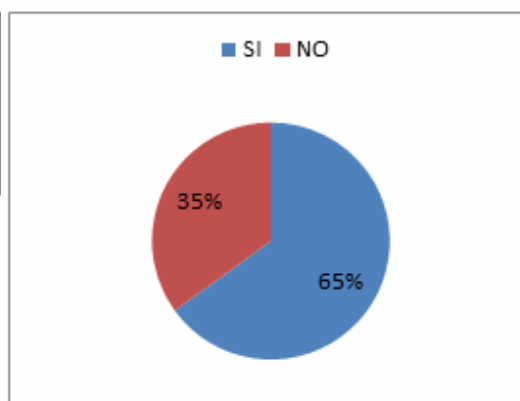
7. ¿Si es padre de familia motivaría a sus hijos a aprender y practicar esta disciplina deportiva como enseñanza y complemento a su formación física y mental?

Aceptaría que sus hijos practiquen la escalada	
SI	126
NO, ES PELIGROSO	14
	140



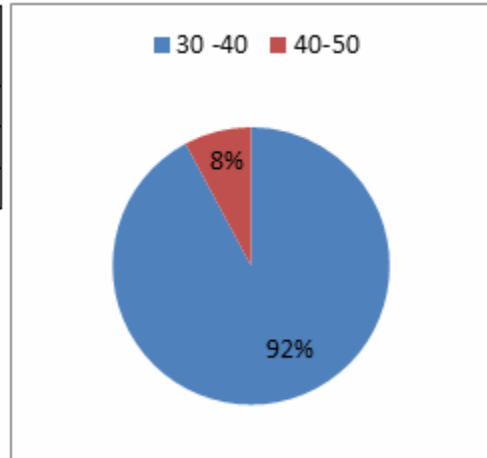
8. ¿Adoptaría o complementaria la escalada deportiva como una alternativa diaria de ejercitación física?

Adoptaría la escalada como su deporte	
SI	91
NO	49
	140



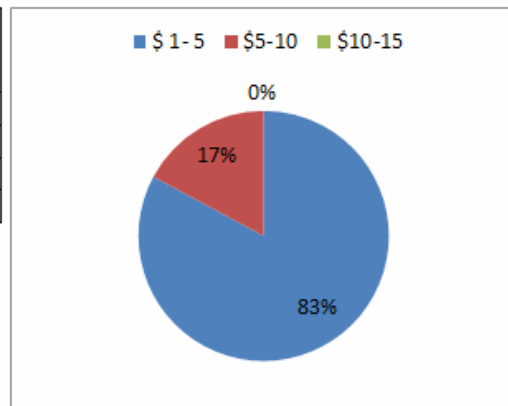
9 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una membresía mensual de entrenamiento en un centro de escalada en paredes artificiales?

Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio	
30 -40	129
40-50	11
	140



10 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión de una a dos horas para escalar en paredes artificiales de forma segura, como forma de entretenimiento en su día libre?

Cuanto estaría dispuesto a pagar por uso en su día libre	
\$ 1- 5	116
\$5-10	24
\$10-15	0
	140



ANEXO 7. Detalle de actividades mezcla de marketing

HERRAMIENTA	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Publicidad	<u>Forma pagada de presentación y promoción:</u> - Vallas publicitarias en Quito y Valles aledaños (solo 2 meses iniciales – 2 en Quito, 1 Cumbayá, 1 Valle) - Anuncios en Revistas de deportes de aventura (solo al inicio) - Elaboración y promoción de un video /spot publicitario para difundirlo en internet mostrando atributos y sus beneficios - Publicidad en Facebook - Página web	\$ 2000 al mes (4) \$ 500 al mes (Una emisión quincenal) \$ 300 al mes \$ 40 al mes \$ 400 al año
Venta Personal	<u>Venta directa entre comprador y vendedor:</u> - Campus paredes de escalada dentro de la ciudad de Quito - Distribución a tiendas de deportivas como KAO Sports, Tatoo, MyBike, CIKLA, Explorer, Marathon sports.	\$ 0 (alquiler local y sueldo) \$ 0
Promoción de Ventas	<u>Incentivos a corto plazo que fomentan la compra:</u> - Soporte y guía especializado, gratuito por 1 meses para nuevos clientes. - Creación de un patio de compra venta e intercambio on-line donde los clientes y deportistas puedan ofertar sus equipos y accesorios usados. - 25% de descuento en la segunda suscripción para toda la vida de la prestación del servicio.	\$ Salario de guía (promedio) \$ 0 (blog) -
Relaciones Públicas	<u>Cultivar buenas relaciones con el público (trabajadores, proveedores, clientes, etc.):</u> - Alianzas estratégicas con Organizaciones de Gobierno (Municipios, Prefecturas, Ministerios) que promuevan la práctica deportiva y el aprovechamiento de estos recursos naturales. - Alianzas estratégicas con Fundaciones, colectivos y organizaciones sociales que promuevan la escalada de roca nivel nacional. - Generar interés en Medios de Comunicación que muestren emprendimientos o productos innovadores para conseguir artículos gratuitos en periódicos locales o revistas deportivas o familiares. - Patrocinio, realización y participación en eventos de escalada de roca y montaña como competencias y exhibiciones.	\$ 0 \$ 0 \$ 400 cada patrocinio o competencia
Marketing Directo	<u>Comunicación directa con clientes (teléfono, correo electrónico, etc.):</u> - Blog en página web donde pueden interactuar todos los usuarios amantes al deporte de aventura, clientes o no y dar sugerencias, comentarios, reviews, compartir fotos, videos de sus experiencias de escalada. - <i>Mailing</i> masivo a personas que practican el deporte regularmente. - Tarjeta de membresía al club de "ESCALADA" que se creará para participar en competencias y paseos.	\$ 0 \$ (Sueldo Administrador)

ANEXO 8. Tiempos de atención y recorrido de procesos

PROCESOS Y TIEMPOS PROMEDIO DE ATENCIÓN		
POSICIÓN	FUNCIONES	TIEMPOS EN MINUTOS
ANFITRIÓN RECEPCIÓN	Bienvenida del cliente	1"
	Identificar las necesidades del cliente	0.5"
	Información sobre servicios	1"
	Inscripción y registro de CRM	3"
SUPERVISOR DEPORTIVO O RECREATIVO	Recorrido de instalaciones	3"
	Comunicación de normas de uso y seguridad	3"
	Soporte de uso de indumentaria e instalaciones	2"
ENCARGADO DE VENTAS	Oferta comercial de productos y eventos	3"
	Recepta pedido de cliente	2"
	Facturación del producto	3"
	Entrega del producto y despedida	3"

ANEXO 9. Personal requerido

PERSONAL REQUERIDO		
ACTIVIDAD	# PERSONAS	TIPO DE HABILIDAD/PERFIL
VENTAS SUPERVISIÓN TIENDA	1	<input type="checkbox"/> Conocimiento mínimo de de 2 años en manejo de inventarios
ENTRENADORES Y SOPORTE	2	<input type="checkbox"/> Experiencia certificada en cuadro de valores manejo de sistemas contables
MANTENIMIENTO	1	<input type="checkbox"/> Experiencia en manejo de equipos de escalada de roca y montaña.
DEPENDIENTES TIENDA Y CAJA	1	<input type="checkbox"/> Conocimiento de ensamblado de paredes diseño de líneas y vías de escalada
		<input type="checkbox"/> Conocimiento en sistemas de facturación, cierres de cajas, dominio identificación billetes falsos

ANEXO 10. Matriz de tecnología herramientas y equipos

TECNOLOGIA EQUIPO Y HERRAMIENTAS					
ÍTEM	ESPECIFICACIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	PRECIO
1	Planchas de triplex 2mts * 1,5mts		70	35	2.450
2	Estructura pared		1	7.000,00	7.000
3	Estructura boulder		1	5.000,00	5.000
4	Tinuts x 100 und		10	10	100
5	Chapas und		80	3	240
6	Anclajes		10	25	250
7	Mosquetones master bineer		10	25	250
8	Cintas express muro		80	18	1.440
9	Juego de presas de 100 pz colores		6	250	1.500
10	Tornillos 1/8 2" 100 und		7	25	175
11	Diseno y pintura del muro		1	100	100
12	Colchonetas crashpad gym		12	35	420
13	Reflectores		10	20	200
14	Cuerdas de 70mts dinamica de 9,8 mm		10	130	1.300
15	Arnes de cintura para escalada		10	45	450
16	Mosquetones hms de seguridad simple		8	12	96
17	Gri gri asegurador		8	80	640
18	Cascos		8	50	400
19	Bolsas de magnesio		5	5	25
20	Gatos zapatos de escalada pares		20	45	900
				TOTAL	22.936

ANEXO 11. Perfiles del organigrama y estructura general.

CARGO	FUNCION GENERAL	RESPONSABILIDADES	REPORTA	SUPERVISA
Gerente Administrativo	El Gerente administrativo es el representante legal de las operaciones de la empresa y por lo tanto es la responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se desarrollen en la misma, garantizando el cumplimiento de los estatutos de la compañía, políticas y reglamentos que permitan alcanzar las metas de calidad y rentabilidad en el desarrollo y producción de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes	Planifica, organiza, dirige y controla la gestión de la empresa, buscando el cumplimiento de objetivos generales de calidad y rentabilidad. Planifica y maximiza el crecimiento de la organización a mediano y largo plazo mediante objetivos estratégicos. Lidera optimizando los recursos de la empresa, motivando y brindando oportunidades y desarrollo a sus colaboradores.	No aplica.	Jefe de tienda e inventarios. Coordinador de entrenamiento Coordinador de mantenimiento
Jefe de tienda e inventarios.	El jefe de tienda e inventarios es el responsable de la adquisición, distribución y correcto uso de los activos almacenados en tiendas y bodegas, controlando los egresos e ingresos del stock.	Adquisición de productos. Entrega de producto a tienda. Manejo del inventario. Cuadre de caja.	Gerente Administrativo.	Asistentes de ventas.
Asistentes de ventas	Responsable por la facturación de venta de productos y / o servicios de la empresa.	Facturación de productos. Control y cuidado de los productos en tienda. Recepción de valores por ventas.	Jefe de tienda e inventarios.	No aplica
Coordinador deportivo y recreativo	Responsable de la creación e implementación de rutinas de entrenamiento adicional al acompañamiento de los aficionados y deportistas con instrucción y enseñanza de la actividad deportiva.	Desarrollo de líneas de escalada. Entrenamiento de visitantes	Gerente administrativo	No aplica
Coordinador de mantenimiento.	Responsable de mantenimiento de las instalaciones del complejo. Aporta a las tareas de instalación y apoyo en las vías de escalada.	Mantenimiento de instalaciones Control de limpieza.	Gerente Administrativo.	No aplica