



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PISTA
SINTÉTICA DE ESQUÍ Y SNOWBOARD Y SU PUESTA EN MARCHA
COMO SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Mauricio Sebastián Chávez Ávila

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PISTA
SINTÉTICA DE ESQUÍ Y SNOWBOARD Y SU PUESTA EN MARCHA COMO
SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con Mención en
Finanzas

Profesor Guía

Edwin Williams Vallejo Rojas

Autor

Mauricio Sebastián Chávez Ávila

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Edwin Williams Vallejo Rojas

C.I. 1709267668

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Edison Fernando Játiva Baquero

C.I. 1706860424

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”

Mauricio Sebastián Chávez Ávila

C.I. 1715823272

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional; a mi tutor por sus enseñanzas y por la confianza en mí depositada; a mis maravillosos amigos y compañeros por hacer de esta etapa la mejor en mi vida.

DEDICATORIA

A la carrera de Finanzas de la Universidad de Las Américas. Por el honor de haber sido parte de la mejor carrera del mundo, y por el orgullo de poder afirmar hoy y siempre que “Amo lo que hago”.

RESUMEN

El presente documento busca determinar la viabilidad del proyecto de implementación de una pista sintética para esquí y snowboard, diseñada con los materiales ofrecidos por la empresa italiana Neveplast. En él, se desarrolla un concepto de servicio único en Ecuador, que promete capturar una importante participación del mercado del entretenimiento en Quito.

A través del análisis de fuentes de información secundaria, el uso de métodos de investigación de mercados, la aplicación de modelos estadísticos y econométricos, así como de teoría financiera avanzada, se logró determinar la viabilidad financiera, la factibilidad técnica, legal, y el cumplimiento de objetivos de rentabilidad para el proyecto. Atendiendo los más estrictos parámetros técnicos, se procedió a modelar la demanda global de la industria, así como la demanda propia en función del modelo teórico del ciclo de vida de una “moda con mercado residual”, en el cual se presenta una fase inicial de despunte por lo novedoso de la propuesta, seguido de una fase de estabilización en una demanda menor pero constante.

Con una Tasa Interna de Retorno del 33,47%, el proyecto se convierte en una alternativa interesante para inversionistas individuales e institucionales. De igual forma, se presenta la propuesta de estructuración financiera que respalda la consolidación de la inversión inicial, tomando en cuenta las mejores alternativas de financiamiento, que maximicen el valor para los accionistas.

El documento presenta también el análisis del entorno competitivo de la industria del entretenimiento, la estrategia general de marketing, los elementos de la mezcla de marketing, el plan de operaciones, y la propuesta de estructura y filosofía organizacional que permitirían la puesta en marcha de la compañía.

ABSTRACT

This document seeks to determine the feasibility of the implementation project of a dry slope center for ski and snowboarding, designed with materials supplied by the Italian company Neveplast. It develops a unique service concept in Ecuador, which promises to reach an important market share into entertainment industry in Quito.

Through the analysis of secondary information sources, the use of market research methods, the application of statistical and econometric models, as well as advanced financial theory, it was able to determine project's financial viability, technical and legal feasibility, and the achievement of profitability objectives. Considering the most stringent technical parameters, industry global demand was modelled, as well as the own demand according to the life cycle theoretical model of a "fad with residual market", in which an initial phase of aggressive growth due to the novelty of the value proposition, is followed by a stabilization phase with a reduced but constant demand.

With an Internal Rate of Return of 33,47%, the project becomes an interesting alternative for individual and corporate investors. Furthermore, the financial structuring proposal is presented, which supports the consolidation of initial investment funds, taking into account the best financing alternatives, which maximize shareholder value.

The document also presents the analysis of the competitive environment of the entertainment industry, the general marketing strategy, the elements of the marketing mix, the operations plan, and the structure and organizational philosophy proposal that would allow the company establishment.

Índice de Contenidos

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
2. Análisis de Entornos	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Evaluación de Macroentorno	3
2.1.1.1. Entorno Económico	3
2.1.1.2. Entorno Político y Legal.....	5
2.1.1.3. Entorno Social, Ambiental y Cultural.....	7
2.1.1.4. Entorno Tecnológico.....	9
2.1.2. Análisis de la Industria	10
2.1.2.1. Rivalidad entre los competidores actuales.....	10
2.1.2.2. Potencial de entrada de nuevos competidores	11
2.1.2.3. Potencial de entrada de servicios sustitutos	11
2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores	12
2.1.2.5. Poder de negociación de los clientes.....	12
2.1.3. Conclusiones relevantes del análisis del entorno externo	13
3. Análisis del Cliente.....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1. Problema y preguntas de investigación	14
3.1.2. Objetivo General de la investigación.....	14
3.1.3. Investigación Exploratoria	14
3.1.4. Investigación Descriptiva	16
4. Oportunidad de Negocio	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente	21
4.2. Definición del modelo de negocio.....	23

5. Plan de Marketing	25
5.1. Estrategia General de Marketing	25
5.1.1. Mercado Objetivo.....	25
5.1.2. Propuesta de Valor	27
5.2. Mezcla de Marketing	28
5.2.1. Servicio.....	28
5.2.1.1. Atributos y características.....	28
5.2.1.2. Marca	29
5.2.1.3. Modalidades de servicio	30
5.2.1.4. Atención al cliente y pagos	30
5.2.1.5. Ambientación y diseño.....	31
5.2.1.6. Señalética y normas de seguridad.....	31
5.2.2. Precio	32
5.2.2.1. Estrategia de entrada para un nuevo servicio.....	32
5.2.2.2. Estrategia de precios para la mezcla de servicios	34
5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios.....	34
5.2.2.4. Estrategia de fijación en función del costo	35
5.2.3. Plaza	36
5.2.3.1. Ubicación geográfica	36
5.2.3.2. Diseño de la locación.....	36
5.2.3.3. Señalización para localización.....	37
5.2.3.4. Rutas de acceso y medios de transporte disponibles	37
5.2.4. Promoción	37
5.2.4.1. Publicidad.....	37
5.2.4.2. Relaciones Públicas	38
5.2.4.3. Marketing Directo	38
5.2.4.4. Promoción de Ventas	38
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	39
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización.....	39
6.1.1. Visión.....	39
6.1.2. Misión	39
6.1.3. Objetivos Estratégicos	39
6.2. Plan de Operaciones.....	41
6.2.1. Catálogo de Procesos.....	41

6.2.2. Mapa de Procesos	43
6.2.3. Evaluación del levantamiento de procesos	43
6.2.3.1. Secuencia de Actividades.....	43
6.2.3.2. Análisis de Tiempos	45
6.2.3.3. Personal requerido	46
6.2.3.4. Análisis de Costos	46
6.2.3.5. Infraestructura requerida	47
6.3. Estructura Organizacional.....	47
7. Evaluación Financiera	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	50
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	53
7.5. Índices financieros	54
8. Conclusiones Generales	55
Referencias	57
Anexos.....	63

1. Introducción

1.1. Justificación

El presente proyecto surge como respuesta a la latente necesidad de innovación en la industria del entretenimiento; un factor clave para el éxito y la supervivencia. Considerando que en Ecuador no existe la infraestructura para la práctica de deportes como el esquí o el snowboard, y tomando como referencia la implementación exitosa de pistas sintéticas para estos deportes en otros países, se ha encontrado una oportunidad importante en el mercado ecuatoriano por ser una alternativa de servicio novedosa, única en el país, y con una alta capacidad para llamar la atención de los usuarios.

El esparcimiento y la recreación se han convertido en algunas de las necesidades más importantes a ser satisfechas, en respuesta a mantener el equilibrio con la ajetreada vida urbana en la que están inmersos distintos grupos etarios y sociales. Constituye también, una oportunidad de generación de empleo para la población joven de la ciudad de Quito, y un enganche turístico para aquellos visitantes extranjeros que encuentran en los deportes de invierno una afición e incluso una actividad cotidiana. Se trata, por lo tanto, de una opción de negocio con el potencial de capturar una importante porción del mercado local.

1.1.1. Objetivo General

Desarrollar el modelo de negocio de un servicio de entretenimiento basado en una pista sintética para la práctica de esquí y snowboard, y evaluar su factibilidad legal, técnica y financiera.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar la incidencia de las variables del macroentorno de Ecuador en el desempeño de la industria del entretenimiento y las actividades deportivas.
- Comprender las necesidades y preferencias del consumidor, así como los modelos de negocio aplicados dentro del sector del entretenimiento en la ciudad de Quito.
- Evaluar el entorno competitivo de la industria del entretenimiento, considerando la rivalidad de los competidores, el posible ingreso de nuevos servicios y sustitutos, así como el poder de negociación de clientes y proveedores.
- Definir la Estrategia General de Marketing, incluyendo la fijación de un mercado objetivo concreto, la identificación de una ventaja competitiva específica y sostenible, la elección de una estrategia de posicionamiento y el diseño de la mezcla de marketing.
- Cuantificar la demanda potencial del servicio, la participación de mercado esperada y estimar el comportamiento de precios, costos y gastos a través de la aplicación de modelos estadísticos y econométricos.
- Estimar el coeficiente de exposición al riesgo país (λ) a través del modelo de regresión lineal simple e introducirlo como medida de ajuste en el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM por sus siglas en inglés).
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través del Método de Descuento de Flujos Proyectados por Proceso Iterativo, y el estudio de escenarios y sensibilidad.

2. Análisis de Entornos

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Evaluación de Macroentorno

2.1.1.1. Entorno Económico: Según el Banco Central del Ecuador (BCE) (2016), el crecimiento económico anual del país fue de 0,3% en 2015, lo que demuestra una rápida desaceleración provocada principalmente por la caída de los ingresos públicos petroleros y su contagio al sector privado. En ese año, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador ascendió a 69.969 millones de dólares a precios constantes de 2007, mientras que el PIB a precios corrientes fue de 100.872 millones de dólares. De esto, solo la producción de los cantones Quito y Guayaquil suman poco más del 51%, lo que determina importantes *oportunidades* para giros de negocio que dependen de mercados masivos.

El principal componente de la producción fue el consumo interno con un 61,9% de la producción total, seguido por las exportaciones de bienes y servicios equivalentes al 27,4% del PIB en términos reales. Esto implica que los sectores que dependen del consumo, podrían verse *amenazados* por el ajuste presupuestario de los usuarios, sobre todo si se trata de bienes y servicios de naturaleza complementaria o suntuaria. Según informes del Fondo Monetario Internacional (FMI) (2016, p.5), se pronostica un decrecimiento económico de 2,3% para 2016, 2,7% en 2017 y 1,1% para 2018, considerando el impacto del terremoto de abril de 2016, que afectó gravemente a varias provincias. Estas estimaciones muestran mejores expectativas que las presentadas en el primer semestre del año cuando el FMI proyectó contracciones del orden del 4% por varios años. Por su parte, el Banco Central del Ecuador, ha proyectado que la variación real del PIB será de -1,7% respecto al resultado final de 2015 (BCE, 2016). Se ha estimado que el cambio en las exportaciones al cierre de 2016 sea del orden del -8,2% (BCE, 2016). De todas formas, gracias a flujos

provenientes de nuevo endeudamiento en el extranjero, se espera que el déficit de la cuenta corriente no incremente en más de 0,1 puntos porcentuales en relación al PIB en 2016 (FMI, 2016, pp.3-4). Estas perspectivas, si bien continúan siendo poco favorables, indican que ciertas industrias podrían atacar nuevas *oportunidades*, al tomar la demanda de sectores deprimidos.

La inflación anual, medida a diciembre de cada año, ha registrado una tendencia a la baja en la última década llegando a 3,4% al cierre de 2015, tras mantener un promedio en este período de 4,2%. Comparativamente, la inflación ecuatoriana es una de las más bajas en América Latina, aunque varios analistas comentan que aun así, es elevada para un país dolarizado. Las divisiones de consumo utilizadas para el cálculo del IPC, indican que el mayor peso lo tienen los alimentos y bebidas no alcohólicas con un 22,5% de la canasta, seguido del transporte con 14,7%. El gasto en recreación y cultura representa un 5,3%. Respectivamente, estas divisiones tuvieron una inflación interanual a agosto de 2016 del 2,32%, -0,67% y -1,02%, mientras que la inflación anual a ese mismo mes se ubicó en 1,42%, bastante por debajo del 4,14% registrado en el mismo mes de 2015. Si bien el consumidor se ve beneficiado por menores niveles inflacionarios, los sectores que mantienen un patrón deflacionario podrían ver *amenazada* su rentabilidad a mediano plazo.

Por su parte, las tasas de interés se han mantenido relativamente estables en los últimos años. La tasa activa efectiva referencial se mantuvo en promedio alrededor del 10,65% anual, entre mayo de 2013 y abril de 2016. Si se analiza el período comprendido entre enero 2015 y septiembre 2016, este promedio desciende hasta 8,53%. La tasa pasiva efectiva referencial, por su parte, se mostró más estable aún en torno a una media de 5,34% anual entre mayo de 2013 y abril de 2016, y de 5,55% anual entre enero de 2015 y septiembre de 2016 (BCE, 2016). Si bien las tasas activas locales son bastante más altas que en otros países, su estabilidad crea una *oportunidad* para financiar el consumo

y también proyectos de inversión con menor incertidumbre. Sin embargo, un incremento en las tasas pasivas, podría *amenazar* el fondeo de inversiones con capital privado, dado que las colocaciones en instrumentos financieros se vuelven más atractivas.

2.1.1.2. Entorno Político y Legal: Ecuador se ha caracterizado por profundos cambios en materia política y legal desde el año 2007, y se espera continúen en los próximos años. A causa del desplome en los precios del petróleo, que ha llevado a la baja la cotización en más de un 50% respecto al precio alcanzado en 2013 (BCE, 2016, p.1), y al impacto socioeconómico del terremoto de 2016, el Gobierno se vio forzado a implementar medidas desde el ámbito legal como es el caso de la Ley para el Equilibrio de las Finanzas Públicas, que generaría incentivos al uso de moneda electrónica mediante la devolución de una parte del importe por Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016).

Sin embargo, las medidas que entraron en vigencia más rápidamente fueron aquellas tomadas para afrontar el desastre natural del mes de abril de 2016 entre las que se destacan: el incremento de 2 puntos al IVA por un año, contribuciones adicionales sobre utilidades y patrimonio para las empresas, así como la venta de activos del Estado (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016). Se puede afirmar que existe una importante injerencia del sector público en el plano económico y una amplia regulación en casi todas las industrias. Si bien la carga tributaria continúa siendo menor que en otros países, la cantidad de impuestos, y la incertidumbre que genera su latente modificación e introducción, lo convierten en una *amenaza* y desincentivo para proyectos de inversión tanto de capital local como extranjero. En cuanto a corrupción, Ecuador se ubicó hasta 2015 dentro del índice CPI en el puesto 107 con una puntuación de 32, mientras que algunos países de la región como Colombia (puesto 83 con 37 puntos) o Perú (puesto 88 con 36

puntos), mantienen mejores ubicaciones en cuanto al nivel de aceptación de la existencia de corrupción (Transparency International, 2016). En cuanto a indicadores de gobernabilidad, Ecuador incrementó su calificación pasando de tener 0,44 en 1996 a 0,75 en 2014 según el Banco Mundial (2015). Por su parte, el Índice de Libertad Económica 2016, indica que Ecuador alcanzó 48,6%, bastante por debajo de la media mundial de 60,7% y de países como Colombia o Perú que alcanzaron 70,8% y 67,4% respectivamente (The Heritage Foundation, 2016). Las expectativas en torno al país han mejorado respecto a lo registrado en el pasado, y si bien la estabilidad política abre nuevas *oportunidades*, la inestabilidad normativa se ha tornado en un *problema* para atraer nuevas inversiones y consolidar las existentes.

En marzo de 2015, el Gobierno implementó salvaguardias cambiarias de entre 5% y 45% para ciertas partidas arancelarias, con el fin de evitar un efecto adverso en la balanza de pagos. Mediante resoluciones del Comité de Comercio Exterior (COMEX) (2016, p.3), la sobretasa del 5% fue eliminada en abril de 2016, mientras que una nueva resolución de septiembre de 2016, dispuso la reducción de la tasa máxima al 35% (COMEX, 2016, p.4). De igual forma, se dispuso el cronograma para el desmantelamiento de la medida de protección, para lo cual se espera se reduzcan progresivamente hasta 0% entre abril y junio de 2017 (COMEX, 2016, pp.3-4). Se espera también que para inicios de 2017, entre en vigencia el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, tras la aprobación del Parlamento Europeo y la Asamblea Nacional del Ecuador. Sin duda, el acceso a mercados, y la eliminación de barreras arancelarias, implican grandes *oportunidades* para el sector productivo y exportador, pero a la vez importantes *retos* en cuanto a competitividad.

Por otra parte, el índice de riesgo país (EMBI+), al 15 de septiembre de 2016, se ubicó en 877 puntos, bastante menor al registrado en abril del mismo año cuando alcanzó 1145. Esto demuestra un importante descenso de las

perspectivas de riesgo, ya que la reducción del indicador ha sido permanente luego de escalar a inicios del año por sobre los 1400 puntos (BCE, 2016), algo que determina una *oportunidad* para mejorar la valoración de nuevos proyectos de inversión, así como otorga estabilidad a los negocios existentes.

2.1.1.3. Entorno Social, Ambiental y Cultural: Según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2010), la población de Quito asciende a 2'597.989 habitantes en 2016, mientras que Guayaquil tendría 2'617.349, Cuenca 591.996 y Rumiñahui 104.311 habitantes. Se espera que la población de estos cantones crezca a un promedio anual de 1,72%, 1,00%, 1,85% y 2,57% respectivamente hasta el 2020. La población total de Ecuador ascendería a 16'528.730 habitantes para 2016, incrementándose hasta 17'510.643 en los siguientes cinco años. La población ecuatoriana se podría considerar joven ya que el 61,6% tiene entre 1 y 34 años de edad. Pichincha, representa el 18,2% de la población nacional, mientras que Guayas el 25,1% y Manabí el 9%. Por ello, se esperaría que la demanda se torne mucho más dinámica, ya que el crecimiento poblacional es constante, algo que beneficia y abre *oportunidades* para el desarrollo tanto de las industrias existentes, así como de nuevos sectores y emprendimientos.

En cuanto al desempleo, hasta junio de 2016 se registró una tasa de 5,32% la cual muestra un significativo incremento de lo presentado entre 2012 y 2014, pero una leve mejoría de lo registrado a diciembre de 2015 cuando alcanzó 5,65% (BCE, 2016). En Quito, por su parte, el desempleo llegó al 4,93% al final de 2015 y al 7,06% en junio de 2016. Esto indica que Quito pasó a ser la ciudad con mayor desempleo a nivel nacional superando a Guayaquil (5,32%) y a Cuenca (3,32%) (BCE, 2016, pp.39-43). Por el lado del subempleo, se evidencia un incremento respecto a años anteriores al ubicarse en 16,31% en junio de 2016, más de 3 puntos por encima de la tasa de junio de 2015. Guayaquil se ha mantenido a junio de 2016 como la ciudad con mayor nivel de

subempleo del país (15,53%), seguida por Cuenca (8,21%) y Quito (7,58%) (BCE, 2016, pp.25-29). El incremento del desempleo, implica una *amenaza* para varios sectores de la economía, sobre todo aquellos que dependen del consumo masivo y podrían ver contraída su demanda en el corto plazo.

La encuesta de estratificación del nivel socio-económico indica que existen 5 estratos en el país que se distribuyen: 1,9% de los hogares en nivel A, el 11,2% en estrato B, el 22,8% en C+, el 49,3% en nivel C-, y el 14,9% en D (INEC, 2010). A junio de 2016, el 23,7% de la población ecuatoriana vive por debajo de la línea de la pobreza, pero únicamente el 8,6% en extrema pobreza. El área rural registra el mayor nivel de pobreza con un 40,9% frente al 15,6% de la pobreza urbana. El grupo étnico más afectado ha sido históricamente el indígena, llegando al 51,2% de pobres en el segundo semestre de 2016. Por su parte, el pueblo afroecuatoriano registra un 31,5% y la etnia mestiza un 19,5% (BCE, 2016, pp.8-11). Al igual que el desempleo, pero de forma más directa aún, la pobreza reduce el tamaño de los mercados objetivo y *merma* la capacidad de los sectores de generar valor, haciéndolos menos atractivos.

En otro ámbito, es importante señalar la relevancia del factor climatológico en Ecuador que, alejado de condiciones extremas, favorece a la producción ya que permite mantener las operaciones todo el año, sobre todo en sectores donde el tema ambiental condiciona fuertemente los resultados como la industria agropecuaria, turística, y de transporte. Una buena parte del territorio de Ecuador, ha sido declarado como área protegida por su valor científico y ecológico para la preservación de especies, incluidos los principales bosques húmedos, selvas tropicales, montañas, volcanes, nevados y riveras, volviéndolos un atractivo turístico al natural, pero limitando la intervención para la construcción de instalaciones que faciliten el tránsito de personas. De todas maneras, esto abre *oportunidades* a otras alternativas que creen nuevas facilidades en sectores relacionados.

Por otra parte, en base al modelo del profesor Geert Hofstede, a la cultura ecuatoriana, se la catalogó como una de las más colectivistas del mundo, donde el sentido de pertenencia a los diferentes grupos sociales es sumamente fuerte. Por lo general, la actitud es evitar la disputa y procurar no llevar la contra a otros. La cultura ecuatoriana está orientada a los resultados, aunque se los busca mayormente a corto plazo, y se muestra bastante aversa al riesgo y a la incertidumbre. Las emociones son expresadas abiertamente como se da en los casos de otras culturas latinoamericanas. El conservacionismo social y la búsqueda del bien común sobre el individual prevalecen (Hofstede, s.f.). Es factible concluir la existencia de una *oportunidad* para la expansión de los mercados, ya que la población mantiene predisposición a intentar nuevas alternativas que generen beneficios inmediatos, y es curiosa por naturaleza.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico: Para 2015, en Ecuador se registró que el 24,8% de los hogares tenían al menos un computador portátil (10,9 puntos por encima de lo alcanzado en 2012), mientras que el 27,7% de los hogares tenía computadora de escritorio. Para ese año, el 32,8% de los hogares a nivel nacional tenían acceso a internet, 10,3 puntos más que tres años atrás. Las personas entre 16 y 24 años, son el grupo con mayor número de usuarios de dispositivos electrónicos con más del 70% de penetración. En 2015, el 36,9% de las personas usó Internet como fuente de información, frente al 29,4% que lo utilizó como medio de aprendizaje (INEC, 2016, pp.11-31). A 2015, al menos el 37,7% de los teléfonos celulares en Ecuador son teléfonos inteligentes, marcando una diferencia muy grande respecto al 16,9% de 2013. De estos usuarios, al menos el 90% accede a redes sociales a través del dispositivo. Pichincha y Galápagos son las provincias con mayor penetración de teléfonos móviles con niveles de más del 60% de la población. Al menos un 51% de los usuarios accede a internet desde su hogar (INEC, 2016, pp.11-31). Las estadísticas corroboran la latente *oportunidad* de alcanzar y desarrollar nuevos sectores mediante el uso de tecnologías, sobre todo a través de la comunicación e información, pilares y motores del emprendimiento moderno.

2.1.2. Análisis de la Industria

El giro de negocio consiste en la implementación de una pista sintética para esquí y snowboard, a través del uso de un material tipo alfombrilla. En primer lugar, se debe señalar que la industria a la que pertenece el proyecto acorde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), es Artes, Entretenimiento y Recreación. Específicamente, el código a 6 dígitos es **R9311.01** definido para: “Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (...), pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo” (INEC, 2012, p.215). Este sector, por la consistencia de sus segmentos objetivo, abarca negocios relacionados a pistas de patinaje, canchas sintéticas, pistas de bolos, cines, centros de espectáculos en vivo, pistas de *karting*, parques de diversiones, campos de *paintball*, parques acuáticos, balnearios, entre otros.

Algunos de los competidores más conocidos del sector en la ciudad de Quito son: ENDIFA S.A. (Play Zone - Cosmic Bowling), MIRKPAS S.A. (Vulcano Park), Multicines S.A., Cinemark del Ecuador S.A., Active Fun Diversión S.A. (Mr. Joy), y dentro de la actividad más similar que es patinaje en hielo se tiene a ICECLUB S.A. (Palacio del Hielo) y a Corporación ECUAHOGAR S.A. (Happy Time) (Corporación Ekos, 2015). Un detalle completo de las variables analizadas, para determinar la intensidad de las fuerzas competitivas de la industria, se presentan en la **Tabla 1**, mientras que en los **Anexos 1 y 2** se muestra una evaluación cuantitativa de estas dimensiones.

Tabla 1. Resultados del análisis del sector e intensidad de las fuerzas.

Análisis metodológico de variables	Intensidad
2.1.2.1. Rivalidad entre los competidores actuales	
Existen pocos establecimientos dedicados a cada actividad del sector. Dentro de las actividades deportivas, se tenía hasta 2012 apenas 51 compañías constituidas a nivel nacional frente a las 69 existentes en 2011 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS], 2016). En la ciudad de Quito, entre los centros dedicados a actividades de pistas de bolos, patinaje, balnearios y centros deportivos, se alcanzan apenas 15 establecimientos comerciales con un total de 223 trabajadores para 2014. Por su parte en Rumiñahui, de estos últimos, únicamente se registran balnearios (Ministerio de	Media

Turismo, 2015). No existen mayores **barreras de salida**, aunque es latente la dificultad para liquidar activos especializados muy propios del sector, por el mismo hecho de que existan pocos actores en el mercado (J.Garcés, comunicación personal, 10 de mayo de 2016). Si bien existen grupos empresariales importantes, la mayor parte de los competidores son de pequeño **tamaño**, y dependen fuertemente de **alianzas** para destacarse y ser competitivos (Garcés, 2016).

No obstante, el **crecimiento del sector** ha sido moderado y cíclico alrededor de un 6,1% anual en promedio, aunque ha presentado también importantes decrecimientos en los últimos 10 años (BCE, 2016). Los **esfuerzos de promoción** son constantes y se concentran mayormente en descuentos y combos de servicio. En su mayoría los **servicios son especializados**, y unas cuantas empresas se dedican a cubrir actividades concretas. De igual forma, se tratan de servicios de **corta duración**. La **capacidad operativa** tiende a tener incrementos significativos lo que eleva la rivalidad, al igual que lo hacen las frecuentes **fusiones, adquisiciones y liquidaciones** de empresas del sector. Existe una baja **estandarización de precios**, aunque por otra parte las **presiones por reducirlos** son constantes (Garcés, 2016). Esto denota una *oportunidad* para atacar un sector de alto potencial, aunque también implica asumir importantes desafíos por la rivalidad que podría enfrentarse.

2.1.2.2. Potencial de entrada de nuevos competidores:

No existen **políticas restrictivas** en el sector y las **regulaciones** no son tan extensas como en otras industrias, pero a su vez en la mayoría de los casos, se requieren **fuertes inversiones** lo que imposibilita la participación de nuevos emprendimientos. Si bien existen varios grupos económicos que poseen la capacidad financiera para la inversión, muchos se mantienen reservados a realizar movimientos importantes de capital, por lo incierto que puede ser una nueva modalidad de servicio (Garcés, 2016).

Esto se suma a la fuerte presencia de **marcas posicionadas** y a la importancia que tiene la **experiencia en el negocio**, la cual es alta. Si bien los servicios son **diferenciados y variados**, no ha existido mayor innovación. Por otra parte, los establecimientos de entretenimiento no requieren permiso de funcionamiento, según declara la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) (2016), sino que operan bajo una licencia anual concedida por el Ministerio de Turismo de Ecuador (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2008, p.14). Las **economías de escala por el lado de la oferta** tienen alta importancia, y muchos de aquellos servicios consolidados dependen de una demanda masiva que permita diluir costos por usuario. De igual forma, el sector depende de las **economías de red**, por su vínculo con los círculos y actividades sociales. Los **costos de cambio** a nuevos servicios son sumamente bajos e incluso nulos, lo que incrementa el potencial de entrada de nuevas opciones, al igual que el **acceso a los canales** es bastante equitativo dada las bajas restricciones (S.Ayala, comunicación personal, 5 de octubre de 2016).

Media

La naturaleza cíclica del **crecimiento del sector**, implica riesgos, pero aun así en promedio es superior al de la economía. Han existido escasas **respuestas o represalias al ingreso de nuevos competidores**, aunque varias empresas existentes han visto incrementar sus **recursos**, tal es así que la liquidez de todo el sector se ha incrementado un 36,3% entre 2012 y 2014, mientras que la rentabilidad pasó del 14% en 2013 a 28% en 2014 (Corporación Ekos, 2015). Sin embargo, mientras algunos negocios tienen **capacidad para recortar precios**, ya que mantienen márgenes muy por encima de la media, muchos otros operan con márgenes reducidos, lo que imposibilita los recortes. La realidad de las empresas es variada (Garcés, 2016). Existen algunos factores propios de la estructura de mercado que *amenazan* a nuevas iniciativas emprendedoras por la necesidad de consolidar un modelo de escala y de alto alcance.

2.1.2.3. Potencial de entrada de servicios sustitutos:

En general hay **constante innovación** en los servicios de entretenimiento. De por sí, existe una **amplia variedad** de sustitutos en el mercado actual y no se descarta que puedan ingresar otros. Intrínsecamente, como se ha mencionado, está presente una

Media

larga cadena de vínculos de sustitución entre los servicios que actualmente operan en el mercado, por lo que los nuevos conceptos de servicio tienden a capturar partes de la demanda. Sin embargo, los datos históricos muestran pocas **incursiones innovadoras** en firme, así como que los cines han mantenido en promedio el 74,5% de la **participación de mercado** entre 2010 y 2015, incrementándola cada año, a diferencia de otras actividades que han visto fluctuar su participación (SCVS, 2016). Pocos sustitutos logran consolidarse en el largo plazo y dependen de incursiones breves y agresivas. Por el contrario, algo que favorece a la entrada de sustitutos son las prácticamente nulas **barreras técnicas y legales**, algo que se complementa con una elevada **relación precio-beneficio** que generan nuevas alternativas, y con una alta **capacidad de diversificación** por parte de los competidores actuales. Sin embargo, dada la necesidad de innovación, los servicios sustitutos tienden a tener una baja **capacidad de reducir costos**, y por el contrario, se ven *amenazados* por una **tendencia en los precios** a la baja, especialmente en el caso de servicios maduros (Garcés, 2016).

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores:

La mayoría de establecimientos del entretenimiento requieren de **equipamiento especializado**. Si bien es cierto que para la mayoría de insumos e implementos el poder de negociación de los proveedores podría ser bastante bajo, debido a la gran **cantidad y diversidad de opciones** (por ejemplo, en cuanto a uniformes, publicidad, insumos de limpieza, entre otros), existen necesidades puntuales para las cuales se dispone a penas de uno o dos proveedores, tornando la **concentración** extremadamente alta. De hecho, en varios casos esas necesidades son la esencia del servicio, lo que hace que independientemente de que sea un solo bien y un único proveedor, pueda ejercer presión sobre todo el negocio (Ayala, 2016).

De esto se deriva que para ciertos insumos exista un abanico de posibilidades en cuanto a **sustitutos**, pero para ciertos insumos críticos estos prácticamente no existan. También, esto implica elevados **costos de cambio** ya que al tratarse de relaciones negocio a negocio (B2B), estas implican contratos de mediano y largo plazo, sin mencionar que en los insumos críticos, el hecho de cambiar de proveedor podría conllevar los costos de reemplazar por completo el insumo provisto. Sin embargo, dada la naturaleza de la industria, existe escasa **capacidad para que un proveedor se convierta en competidor** a través de integración vertical, puesto que generalmente se tratan de sectores no relacionados. La **diferenciación** en cuanto a insumos críticos puede ser sumamente alta e incluso llegar a tratarse de productos únicos y patentados, algo que conlleva a tener **precios** elevados. Sin embargo, existen otros insumos genéricos que son bastante más baratos (Garcés, 2016).

Alta

La **contribución de los insumos críticos a la calidad del servicio**, es de igual forma alta y podría determinar el éxito o fracaso de un giro de negocio. Finalmente, cabe señalar que muchos proveedores se han concentrado en abastecer a la industria del entretenimiento e incluso a una sola actividad. Sin embargo, no necesariamente esto implica que exista total **dependencia** en cuanto a proveer al sector, puesto que tienden a tratarse de proveedores globales, que si bien no diversifican sus clientes en cuanto a industrias, sí lo hacen en términos de mercados geográficos (Garcés, 2016).

2.1.2.5. Poder de negociación de los clientes:

Al tratarse de un servicio masivo, que no distingue mayormente entre niveles socio-económicos, aspectos culturales, ocupación, género e incluso contempla un amplio rango de edades, la **concentración en comparación a los proveedores** de servicio es baja. Sin embargo, al cliente le presenta un muy bajo **costo el cambio** por otras alternativas. Por otra parte, aunque la **oferta** está concentrada en cuanto a oferentes, no es así en término de actividades ya que existen varios **sustitutos** en el mercado. La **capacidad de integrarse hacia atrás**, al tratarse de clientes individuales y a nivel masivo, es prácticamente nula. El **peso de los servicios de entretenimiento en la canasta de consumo** es comparativamente bajo, algo que implica como consecuencia una baja **presión para buscar precios más bajos**. De todas formas, la industria se expone a un usuario exigente, que pierde fácilmente el interés ante la monotonía de un

Baja

servicio y que tiene **acceso amplio a la información**. A pesar de existir varias alternativas en cuanto a actividades de entretenimiento, en su mayoría éstas se encuentran **estandarizadas**, por lo que un cliente podría virtualmente conseguir con otro proveedor exactamente el mismo servicio o incluso mejores alternativas, algo que es una **amenaza** a los competidores del sector (Garcés, 2016).

Adaptado de: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Banco Central del Ecuador y Michael Porter, Comprender la estructura de un sector.

2.1.3. Conclusiones relevantes del análisis del entorno externo

Se han identificado un conjunto de oportunidades y amenazas que se resumen y evalúan en la Matriz de Factores Externos (EFE) del **Anexo 3**. A partir de este análisis, se han obtenido las conclusiones presentadas en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Conclusiones sobre las variables del macro y microentorno.

N°	Conclusión
1	La economía se enfrenta a períodos de baja liquidez y dinamismo, pero las perspectivas se muestran más favorables y certeras para la reactivación de actividades productivas.
2	A pesar de tener estabilidad política en términos generales, la incertidumbre prevalece sobre todo en materia tributaria. Esto exige a los negocios mantenerse atentos y procurar flexibilidad ante el cambio.
3	La población ecuatoriana es creciente y mayormente joven, lo que potencializa el atractivo del mercado y los emprendimientos innovadores.
4	El nivel de penetración de tecnologías de la información y comunicación se ha incrementado exponencialmente en los últimos años lo que dinamiza y diversifica las vías de comunicación.
5	La concentración del mercado de la industria del entretenimiento y las cambiantes tendencias de consumo, la vuelven una industria volátil pero con alto potencial para generar rentabilidad si se logra ingresar en ella a tiempo.
6	La búsqueda de innovación por una parte, y de financiamiento por otra, son dos de los puntos más críticos a atender por los nuevos competidores que deseen entrar al mercado en años próximos.
7	El potencial de ingreso de servicios sustitutos es tanto una oportunidad como una amenaza, que debe ser aprovechada en su momento y mitigada posteriormente. Aunque la concentración en las salas de cine difícilmente se pueda revertir, se podría optar por ampliar el mercado actual a través de conceptos nuevos que roben usuarios, o que creen océanos azules por adición de nuevos miembros al segmento.
8	Es importante un correcto manejo de las relaciones con proveedores críticos, a través de una gestión en términos transparentes y formales, y amparados en las leyes contra el abuso en el mercado.
9	Aun cuando en forma individual los clientes de un mercado masivo no tengan mayor peso en la demanda total, es importante demostrar a los usuarios que las empresas los consideran y valoran, de tal suerte que se evite la exposición a campañas de desprestigio por una mala experiencia.
10	Dadas las condiciones del mercado y la industria , las características más adecuadas para las inversiones responden preferiblemente a proyectos de tamaño mediano y grande, que permitan atacar a segmentos de mercado masivos en los grandes centros urbanos, donde predomine la calidad entendida como la innovación y la seguridad en el servicio.
11	Los factores del mercado, y las características de la industria , hacen más adecuada una incursión en nuevos conceptos que no hayan sido implementados previamente, ya que muy a pesar del riesgo que representan, constituirían una ventaja competitiva difícil de superar y definirían en conjunto con los segmentos meta, la estrategia general más adecuada en torno a la diferenciación.

3. Análisis del Cliente

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1. Problema y preguntas de investigación: La introducción de un nuevo concepto de servicio, en la industria del entretenimiento, involucra importantes riesgos por la diversidad de gustos y preferencias, así como por la estacionalidad de la demanda. Ante la ausencia de suficiente información profunda sobre las tendencias de consumo, surge la necesidad de realizar una validación con datos primarios específicos del proyecto, en respuesta a las preguntas: ¿Cuáles son los factores de que determinan el consumo de servicios de entretenimiento?; ¿qué gusta y qué disgusta a los usuarios?; y ¿estarían dispuestos a hacer uso de la nueva propuesta de servicio?

3.1.2. Objetivo General de la investigación: Identificar las tendencias, gustos, preferencias y factores críticos para el éxito, de los servicios pertenecientes al sector del entretenimiento, y la validación del modelo de negocio para una pista sintética para esquí y snowboard.

3.1.3. Investigación Exploratoria: A partir de los resultados de dos entrevistas con expertos de la industria del entretenimiento deportivo en la ciudad de Quito, en conjunto con los resultados de un *focus group* de 8 personas, se obtuvieron en forma general los siguientes resultados y conclusiones. Una ficha detallada y profunda de las entrevistas se adjunta en el **Anexo 4**, mientras que los detalles del *focus group* se encuentran en el **Anexo 5**.

Se ha determinado que la introducción al Ecuador, de varios servicios de entretenimiento, entre los que se destaca la práctica de deportes de invierno como el patinaje en hielo, ocurrió por una imitación de las costumbres

norteamericanas, alcanzado un alto grado de aceptación y posicionamiento, gracias a que el consumidor ecuatoriano es curioso y osado. Las instalaciones de estos centros de entretenimiento, si bien constituyen negocios rentables, se enfrentan a la estacionalidad de la demanda, condicionada especialmente por el período de vacaciones de verano, y la disponibilidad de tiempo los días viernes, fines de semana y feriados; donde alcanzan los mayores picos de facturación. Las preferencias son variadas, y las actividades como el patinaje, por su duración y ubicación, constituyen más que una práctica central un complemento a actividades como comer o asistir al cine, formando parte del combo de distracciones.

Algo que condiciona la competitividad de las actividades, tiene que ver principalmente con la necesidad de realizar esfuerzo físico, lo que limita el espectro de potenciales usuarios, al mismo tiempo que las salas de cine acaparan el mercado, por sus múltiples puntos de servicio a lo largo de la ciudad y sus tarifas que, en muchos casos, llegan a ser las más bajas entre las diversas actividades de entretenimiento. El consumo de servicios relacionados a deportes de invierno, tomando como referencia al único practicado en la ciudad a la fecha como lo es el patinaje, está fuertemente influenciado por el factor social en el cual muchos jóvenes se ven involucrados. En su mayoría, los usuarios no asistirían por un gusto específico, sino por una convivencia en conjunto con sus amistades.

Profundizando la investigación, hacia el giro de negocio específico de la pista sintética para esquí y snowboard, se puede concluir que la presencia de instructores calificados, la existencia de indumentaria adecuada, una ambientación de primer nivel y un precio óptimo, condicionarían fuertemente el éxito del modelo de negocio. De igual forma, se podría considerar como un elemento crítico el manejo de las expectativas respecto a la similitud con la práctica del deporte en nieve real, ya que esto podría afectar a la recompra, si

los usuarios no quedan del todo satisfechos. Esto, se ve directamente influenciado por detalles como los colores y el diseño del logotipo, donde se ha identificado una preferencia por los matices azul y blanco, así como por diseños asimétricos y desordenados que denoten adrenalina y velocidad. De aquí se desprenden las siguientes hipótesis: 1) El servicio tendría suficiente potencial para capturar a la mayor parte del mercado meta, integrado en su mayoría por la población de entre 15 y 40 años. 2) La reutilización del servicio dependería fuertemente de la capacidad de innovar, de la asesoría prestada por instructores entrenados, y la ambientación. 3) El grupo de amigos es el entorno afectivo que más influenciaría sobre el uso de la pista.

3.1.4. Investigación Descriptiva: A partir de los resultados de la encuesta de investigación de mercados aplicada a 207 personas, sobre los servicios de entretenimiento más relevantes en la ciudad de Quito, y las características específicas del servicio de la pista sintética para esquí y snowboard, se obtuvieron los siguientes resultados. En primer lugar, es propicio señalar que el estudio descriptivo, indica que en Quito la mayor parte de personas, un 79,7%, tienen como una de sus actividades predilectas asistir al cine, seguida por los parques temáticos con un 35,3% y los balnearios con un 33,3%. Un completo detalle de las preferencias se lo puede encontrar en el **Anexo 6**, en conjunto con un análisis de *tabla cruzada* de los resultados obtenidos por edad y género.

Con un 23,2% patinar, sobre todo en hielo, es la referencia más cercana de aceptación del servicio para esquí y snowboard puesto que requiere cierto grado de actividad física e involucra gustos, emociones y necesidades similares. De igual forma, otras actividades que involucran esfuerzo físico, como el juego de bolos o combates de *paintball*, alcanzaron respectivamente 29,5% y 27,5% de aceptación entre los encuestados. De esto, se puede concluir que existe una fuerte preferencia hacia las actividades donde la movilización propia del usuario es mínima. En cuanto a la frecuencia de uso de

los servicios de entretenimiento, el 45,4% de los encuestados afirmó que asiste menos de 1 vez por semana a estos centros, mientras que el 37,7% asiste al menos 1 vez en ese tiempo. Un 13,5% asiste entre 2 y 3 veces, y apenas el restante 3,3% hace uso de los servicios 4 o más veces por semana. Esto indicaría que los clientes potenciales, en su mayoría, harían uso del servicio cada dos semanas aproximadamente, siempre y cuando formen parte del grupo que efectúa una reutilización de la pista. Se procedió también a consultar sobre los factores críticos para el éxito dentro del sector, obteniendo como resultado que el 59,9% de las respuestas califican como muy importante al precio; el 56,5% como muy importante a la innovación para evitar la monotonía de la actividad; el 78,3% a la seguridad y el 70,5% considera realmente importante que la calidad se mantenga.

Por el contrario, solo el 11,1% considera muy importante la cercanía al lugar de trabajo, frente a un 31,4% que lo ve como beneficioso, pero no indispensable. Este factor es, de hecho, el que fue considerado en la mayor parte de casos como irrelevante con un 24,2% de los encuestados. En el caso de la cercanía al domicilio, parece existir mayor preocupación por parte de los usuarios donde el 56,5% lo consideró al menos importante, aunque por otra parte, una importante proporción del 35,7% lo calificó como no indispensable. Al respecto de descuentos y promociones, los resultados muestran que el 80,6% de encuestados los califican entre importantes y muy importantes, frente al 14,5% que los califican como beneficiosos, pero no indispensables, y el 4,8% que los coloca como irrelevantes.

Algo importante de resaltar, es que ninguno de los factores críticos elegidos para el análisis, fueron calificados como irrelevantes por más del 25% de los encuestados. Incluso aquellos con esas puntuaciones, tuvieron también altas calificaciones en el grado de importancia, por lo que se puede concluir con bastante consistencia que, aunque en diferente nivel, todos estos detalles

deben ser cuidados y algunos explotados al máximo. Además, el estudio revela que en promedio los usuarios estarían gastando 35,17 dólares mensuales en servicios relacionados al entretenimiento con una clara concentración en valores que van de los 22 a los 44 dólares por mes. Sin embargo, el valor con mayor frecuencia entre los encuestados es 20 dólares y podría ser incluso más relevante que el promedio debido a la existencia de algunos datos atípicos muy elevados. Estos resultados marcan la pauta para la fijación de precios y sirven de insumos para la estimación de la tasa de utilización del servicio. Por otra parte, se identificó que la mayoría de los encuestados, un 36,7% ha practicado algún tipo de deporte de invierno, de los cuales el 94,7% practicó patinaje en hielo, el 6,6% snowboard, y el 7,9% esquí. A excepción del patinaje en hielo, los demás deportes fueron practicados en otros países de entre los que se mencionan Estados Unidos, Chile, España, Alemania, Canadá y Bélgica.

El conjunto de respuestas demuestra que el lugar predilecto para el patinaje en hielo en Quito, es el Palacio del Hielo ubicado en el Centro Comercial Ñaquito (CCI), y que el costo de esta actividad a nivel local es en promedio de 8,52 dólares. Para el caso puntual del snowboard, el costo en promedio fue de 40,33 dólares, mientras que un día de esquí osciló entre 90 y 180 dólares dependiendo del país. De estas personas, el 96,1% no tuvo inconveniente médico alguno a la hora de practicar el deporte. Algo bastante peculiar radica en que el 64,5% de quienes practicaron exclusivamente patinaje, entienden de qué se tratan deportes como el esquí y el snowboard, frente al 85,5% de quienes no practicaron deportes de invierno. Esto significaría que incluso quienes han patinado en hielo, no tienen algún tipo de afición permanente por estos deportes, y es muy posible que gran parte de la decisión de hacer uso del servicio haya provenido de la moda, la publicidad, o como una forma de socializar, lo que determinaría una oportunidad para introducir nuevos conceptos a través de esfuerzos intensivos de promoción. Una vez consultados los aspectos específicos del proyecto y el servicio mismo, se obtuvo que el 72,3% de las personas, no había escuchado previamente sobre la existencia

de pistas sintéticas para la práctica de esquí y snowboard. Gracias al video demostrativo colocado en el formulario digital, los encuestados pudieron conocer exactamente de qué se trata el servicio, por lo que supieron señalar que lo más agradable de éste sería precisamente el hecho de romper con los esquemas tradicionales de diversión. También, se señaló como valiosa la oportunidad de hacer posible la práctica de algo que, por temas climáticos, no se podría dar dentro de la ciudad. En contraparte, la principal preocupación tiene que ver con la seguridad, incluyendo la estabilidad de la infraestructura, la posibilidad de lesiones por inexperiencia, y la capacidad de uso simultáneo de la pista, llegando a ser un tema que preocupa al 54,6% de encuestados.

Por su parte, el precio al que podría cotizarse la entrada es otra de las inquietudes que contempla el 18,4% de la muestra de potenciales usuarios. Considerando que algunos de los encuestados percibieron el servicio como costoso, aun cuando nunca se mencionó una virtual tarifa, se puede concluir que tanto como parte de las estrategias de fijación de precios y promoción, se debe cuidar que exista un precio accesible y óptimo, velando que el público sea bien informado al respecto, para lograr erradicar un precepto de poca accesibilidad. En promedio, se ha obtenido que el rango de precio para el servicio, que los clientes podrían considerar como una ganga (piso) es de 7,59 dólares por hora, mientras que un precio caro pero que pagarían de todas formas (techo), asciende en promedio a 13,99 dólares por hora. De igual forma, dentro del contexto del servicio, el 74,4% de los encuestados considera que 30 minutos es un tiempo muy corto para divertirse y aprovechar la pista. Un 56% consideró que 1 hora es un tiempo reducido pero suficiente, mientras que el 63,8% calificó como ideal el tiempo de 1 hora y 30 minutos.

En cuanto al tiempo de desplazamiento hasta la locación de la pista, los resultados muestran que el 45,4% de los encuestados, siendo la mayoría, estarían dispuestos a desplazarse máximo 30 minutos. Por otro lado, en el

caso de fines de semana y feriados el 69,1% estaría dispuesto a desplazarse hasta por 1 hora, lo que implica una clara necesidad de optimizar el tiempo del usuario como clave del éxito del negocio y una adecuada ocupación de las instalaciones por más días cada semana. Con el fin de medir el potencial del negocio, se extrajo de la muestra la tasa de ocupación potencial del servicio, teniendo como base las respuestas favorables a la idea de hacer uso de la pista bajo todas las condiciones de seguridad. Los resultados muestran que el 95,2% de los usuarios harían uso del servicio al menos una vez, condicionando su 'recompra' a la existencia de una indumentaria completa y profesional, así como la presencia permanente de suficientes instructores altamente capacitados. La postura favorable se soporta en lo divertido que se muestra la práctica del deporte, el hecho de ser único en el país, y por la sensación de adrenalina que se experimentaría. El minoritario 4,8% que no tomaría el servicio se justifica por diferencias en gustos, la seguridad y la percepción de un elevado precio, que son factores a mitigar.

Finalmente, en cuanto a los resultados presentados por personas que tienen a su cargo a niños y niñas se tuvo como respuesta que el 34,4% llevaría a los niños y niñas a su cargo, pero requeriría que personal del lugar se haga cargo de ellos en todo momento sin la necesidad de su presencia. El 31,1% haría uso de la pista con ellos; el 19,7 % estaría dispuesto a llevar a estos niños y niñas, pero solo cuando tengan la suficiente experiencia para no requerir del cuidado de otras personas. Solo el 14,8% no los llevaría. La investigación *ha confirmado todas las hipótesis planteadas*, demostrando una alta predisposición al uso del servicio, y la apertura para que se lo pueda direccionar a otros similares, incluso en segmentos etarios más jóvenes, manteniendo y garantizando los niveles de seguridad, considerando que el grupo etario de entre 18 y 30 años se muestra como el más interesado por el concepto. Si bien se ha confirmado que el círculo de amigos influye directamente en la decisión de compra, no se debe descuidar el círculo familiar que tiene una incidencia igual de importante y determinaría el consumo.

4. Oportunidad de Negocio

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

A pesar que podría considerarse como un sector volátil e incierto, la industria del entretenimiento tiene uno de los mayores potenciales para lograr rentabilidad. En países como Ecuador, donde aproximadamente el 62% de la población alcanza edades menores a 34 años, y que a su vez el grupo etario mantiene un importante crecimiento año a año, el sector ha cobrado fuerza y estabilidad con el pasar del tiempo, como uno de los principales componentes del consumo a nivel nacional, y aún más importante en la canasta de consumo urbana. Muchos negocios, que importaron prácticas deportivas y recreativas extranjeras, han logrado consolidarse y superar un primer momento de demanda por moda, para pasar a tener una afluencia estable y continua.

Actualmente, el incremento de la competitividad, fuerza a los negocios a innovar y reinventarse, sobre todo en un área donde la satisfacción del cliente y la generación de sensaciones son elementos críticos; algo que indicaría que existe el suficiente potencial para la entrada de nuevas formas de servicio. Gracias a la comunicación, considerando que en el país más de la tercera parte de la población tiene acceso a internet, el deseo de tener bienes y servicios de talla global es cada vez mayor, lo que no solo es una oportunidad de negocio, sino también una exigencia para los negocios actuales.

A pesar de la indiscutible belleza geográfica y el enorme atractivo turístico de las elevaciones ecuatorianas, el hecho de no poder ser intervenidas por su condición de parques nacionales, sumado a la ausencia de nevadas en sectores mayormente poblados, abren la puerta a la aplicación de propuestas alternativas que permitan introducir nuevas actividades recreativas, a través del

uso de tecnología y novedosas invenciones. La respuesta positiva de los encuestados, demuestra el alto grado de acogida que podría tener el servicio de una pista sintética para esquí y snowboard, sobre todo por lo llamativo de un deporte que muchas personas alguna vez desearon practicar y no habían tenido la oportunidad. Adicionalmente, la oferta variada de los fabricantes del material sintético, permitiría introducir actividades alternativas dentro de la pista original, lo que ayudaría a capturar una demanda más grande e incluso incorporar a las personas que podrían sentir temor de practicar esquí.

Es preciso resaltar, que en el país pocas veces se innova en el sector del entretenimiento, algo que permite que los nuevos conceptos de servicio ingresen con fuerza y lleguen a posicionarse en el tiempo. Ésta es una clara oportunidad a aprovechar, ya que una nueva modalidad de servicio es uno de los factores que más ha llamado la atención y podría convertirse en la forma perfecta de 'golpear' el mercado. Gracias a la creación de materiales tipo alfombrilla que sustituyen a la nieve natural, tener una pista sintética para esquiar puede convertirse en una realidad, y el modelo de negocio no tendría mayores complejidades, considerando que no se requiere ni maquinaria especial, ni equipos electromecánicos funcionando permanentemente.

A pesar de la preocupación de los potenciales usuarios en torno a la seguridad, el diseño técnico y la presencia de instructores entrenados, permitirían generar la confianza necesaria para asegurar la concurrencia. En cuanto al precio, se puede identificar que muchas de las personas consultadas, fijaron tarifas bastante por encima de las de otros servicios existentes en la ciudad, lo que podría otorgar un importante espacio de maniobra a la hora de establecer precios más competitivos, los cuales hacen esperar un flujo importante de usuarios e ingresos. De igual forma, los deportes extremos tienen una gran acogida en la ciudad, e incluso Quito podría volverse un punto de llegada de varios turistas, tanto nacionales como extranjeros, deseosos por usar la pista.

Aunque la necesidad de un espacio abierto amplio, y a la vez cercano a la ciudad, parecería un tema complejo de manejar, el requerimiento de un terreno con pendiente pronunciada, aquellos que normalmente se venden a descuento por los costos de nivelación para la construcción, terminaría traduciéndose en un significativo ahorro de inversión, y también en una alternativa para no tener que alejarse de los centros urbanos, puesto que se aprovecharían espacios actualmente subutilizados. Se puede concluir, que la construcción de la pista no solo representa una oportunidad sino un reto, puesto que implica un arduo trabajo en el diseño, la gestión, la creación de la marca y la campaña de comunicación, de los cuales depende el éxito financiero como efecto más que como causa. Si bien el mercado es altamente competitivo, la llegada de un servicio totalmente nuevo implica ganar la ‘ventaja del primer jugador’, algo que posiblemente no se repita con una segunda o tercera incursión.

Declaración de Posicionamiento: Para los exigentes usuarios jóvenes de servicios del entretenimiento deportivo en Quito, la pista sintética para esquí y snowboard, proporciona una experiencia única en comparación a las actividades existentes, cargada de adrenalina, pero a la vez respaldada por la experiencia de profesionales altamente capacitados y dispuestos a guiar a los usuarios en sus primeros pasos en la práctica de estos fascinantes deportes.

4.2. Definición del modelo de negocio

Finalmente, a partir de una oportunidad de negocio, se ha derivado un modelo de negocio que permita, a través de una propuesta de valor, capturar el ‘valor de cliente’ del grupo al cual está direccionada. Con la aplicación del modelo Canvas, a través de sus nueve módulos (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2002, pp.35-47), se han definido los aspectos esenciales del modelo de una pista sintética para esquí y snowboard como servicio de entretenimiento, los cuales se presentan en la **Figura 1** adjunta a continuación.

<p>Asociaciones Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor del material sintético que cubre la superficie de la pista (<i>Neveplast</i> o <i>Snowflex</i>). • Agencias Publicitarias y medios de comunicación. • Empresas que manejan marcas deportivas y auspicios deportivos. • Federaciones deportivas. • Deportistas reconocidos que puedan hacer promoción del complejo. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de clientes y facturación de servicios • Adecuación, limpieza y mantenimiento de instalaciones. • Entrega y recepción de equipamiento con cada acceso a la pista. • Instrucción y guía en el uso del equipo, y en la práctica del deporte. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio único en el país • Posibilidad de practicar un deporte que por factores climáticos no se realiza en el país. • Entretenimiento novedoso, al aire libre. • Ambientación de montaña. • Instrucción profesional en la práctica de esquí y snowboard incluida en la tarifa del servicio. • Facilidades de acceso y parqueo. • Entrega de indumentaria y equipamiento incluido en la tarifa (no hay necesidad de tener equipo propio). • Sensación de adrenalina y diversión garantizada. • Cumplimiento al máximo de las normas de seguridad al interior de las instalaciones. 	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad en redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram. (Marketing de contenidos deportivos). • Atención al usuario, recepción de comentarios y sugerencias de forma personalizada con la administración. 	<p>Segmento de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas de entre 15 y 34 años de edad. • Personas que tengan hijos de entre 10 y 14 años de edad. • Residentes o visitantes de la ciudad de Quito y del cantón Rumiñahui. • Clases socio-económicas A, B y C+ (alta, media-alta y media). • Estudiantes y miembros de la Población Económicamente Activa.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nómina administrativa, técnicos, instructores, personal de cajas y seguridad. • Insumos de limpieza, mantenimiento, uniformes, herramientas. • Planchas de repuesto para reparación de la superficie de la pista. • Luz eléctrica, agua potable, telefonía, internet, sistemas de seguridad. • Desgaste de equipo para esquí y snowboard; desgaste de instalaciones. • Gastos Financieros (Comisiones bancarias e intereses). • Costo de bienes vendidos en el quiosco (valor pagado a proveedores). 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de entradas a la pista por tiempo de uso (Pagos en efectivo o con tarjeta de crédito) • Renta de espacios publicitarios y de promoción (especialmente a marcas deportivas). • Alquiler de instalaciones (fiestas infantiles, entrenamientos o torneos). • Inscripciones a cursos vacacionales. • Venta de alimentos y bebidas en el quiosco del complejo. 		

Figura 1. Lienzo del modelo de negocio Canvas para un servicio de entretenimiento basado en una pista sintética de esquí.

Adaptado de: Clark, Osterwalder y Pigneur.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia General de Marketing

5.1.1. Mercado Objetivo

La práctica de esquí y snowboard está enfocada a un mercado amplio, ya que se trata de una actividad deportiva innovadora, que no distingue mayormente entre género o edad. Sin embargo, su componente de adrenalina, sobre todo al tratarse de una primera incursión en el país como servicio, hacen necesario un análisis profundo que permita determinar qué residentes y visitantes de la ciudad de Quito estarían dispuestos a hacer uso de éste. De tal suerte, se han definido varios segmentos que sumados, determinan un amplio mercado objetivo para el proyecto. La razón para definir un mercado objetivo, producto de la fusión de varios segmentos, se fundamenta en el alto alcance del servicio, y de su capacidad para volverse tendencia como se ha resaltado previamente.

Por ello, es importante hacer esta distinción y darle atención a cada grupo. De igual forma, se han definido segmentos para cada una de las modalidades de servicio, resaltándose como la principal a la entrada por tiempo a la pista. Considerando la versatilidad de cada grupo, se ha hecho una minuciosa selección, a través de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, soportadas en estudios oficiales de la población ecuatoriana.

En la **Tabla 3** se presenta una síntesis de los resultados proyectados por segmento a 2017, que en conjunto con los segmentos de servicios complementarios determinan un mercado meta total de 137.068 personas. El detalle completo de estos datos, proyectados a 2021, se encuentra adjunto en el modelo financiero como insumo para la estimación y proyección de la demanda, por cada una de las modalidades de servicio.

Tabla 3. Definición de segmentos que conforman el mercado objetivo del servicio principal (2017).

SEGMENTACIÓN DE MERCADO: Servicio Acceso libre por tiempo		Segmento A		Segmento B		Segmento C		Segmento D		Segmento E	
		Detalle	Tasa (%)	Detalle	Tasa (%)	Detalle	Tasa (%)	Detalle	Tasa (%)	Detalle	Tasa (%)
Variables Geográficas*	País	Ecuador	100,00%	Ecuador	100,00%	Ecuador	100,00%	Ecuador	100,00%	Ecuador	100,00%
	Cantón/es	Quito y Rumiñahui	16,40%	Quito y Rumiñahui	16,40%	Quito y Rumiñahui	16,40%	Quito y Rumiñahui	16,40%	Quito y Rumiñahui	16,40%
	Zona de la ciudad	Urbano y Rural	100,00%	Urbano y Rural	100,00%	Urbano y Rural	100,00%	Urbano y Rural	100,00%	Urbano y Rural	100,00%
Variables Demográficas*	Edad*	10 a 14 años	8,86%	15 a 19 años	8,62%	20 a 24 años	8,58%	25 a 29 años	8,37%	30 a 34 años	7,95%
	Género	Masculino y Femenino	100,00%	Masculino y Femenino	100,00%	Masculino y Femenino	100,00%	Masculino y Femenino	100,00%	Masculino y Femenino	100,00%
	Estatus Familiar	Solteros no emancipados	97,50%	Solteros y/o dependientes	97,50%	Casados, solteros y/o dependientes	97,50%	Casados, solteros y/o dependientes	97,50%	Casados, solteros y/o dependientes	97,50%
	Ocupación	Estudiantes	81,00%	Estudiantes y PEA	78,99%	Estudiantes y PEA	78,99%	Estudiantes y PEA	78,99%	Estudiantes y PEA	78,99%
Psicográficas y Conductuales*	Clase Socio-económica	A, B, C+	35,90%	A, B, C+	35,90%	A, B, C+	35,90%	A, B, C+	35,90%	A, B, C+	35,90%
	Estilo de vida	Deportistas, arriesgados	70,00%	Deportistas, arriesgados	55,00%	Deportistas, arriesgados	50,00%	Deportistas, arriesgados	50,00%	Deportistas, arriesgados	42,00%
	Frecuencia de uso	Mínimo Semestral	100,00%	Mínimo Semestral	100,00%	Mínimo Semestral	90,00%	Mínimo Semestral	80,00%	Mínimo Semestral	75,00%
	Incidencia sobre el pagador / Facilidad de convencimiento	Alta	55,00%	Alta	90,00%	Características especiales	100,00%	Características especiales	100,00%	Características especiales	100,00%
Proporción del segmento			0,16%	0,19%	0,18%	0,15%	0,11%				
Población Ecuador			16.776.977	16.776.977	16.776.977	16.776.977	16.776.977	16.776.977			
TAMAÑO APROXIMADO DEL SEGMENTO			26.619	32.441	29.376	25.457	19.049				

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Nota: Se ha considerado la proyección poblacional 2010-2020 realizada por el INEC y una ampliación de la serie en función de la tasa de crecimiento. La segmentación se la realizó en base a varios informes del INEC y su plataforma Redatam.

5.1.2. Propuesta de Valor

Bajo el enfoque de las estrategias genéricas de competitividad de Michael Porter, el proyecto se alinea a consolidar una ventaja competitiva basada en la diferenciación, dentro del contexto de un mercado masivo. Esto se puede afirmar gracias a que una pista sintética para la práctica de esquí y snowboard, implica un servicio único en el país, nunca antes puesto en marcha, que revolucionaría el poco innovado mercado del entretenimiento nacional, añadiéndole adrenalina y emoción.

La posibilidad de practicar un deporte que por factores climáticos no se realiza en el país, lo convierte en una práctica de entretenimiento novedosa, con el valor agregado de una actividad al aire libre, que no solo atiende la necesidad de esparcimiento, sino que se podría traducir en una nueva forma de mejorar el estado físico de niños, niñas, jóvenes y adultos. Adicionalmente, la ambientación de montaña, sumada al asesoramiento de expertos en la práctica de esquí y snowboard, incluida en la tarifa del servicio, constituye parte esencial de la propuesta de valor.

De igual forma, las facilidades de acceso a través de transporte público, y un número suficiente de espacios de parqueo, agregan valor al cliente. El mismo efecto tiene el cumplimiento estricto de las normas de seguridad al interior de las instalaciones, que incluye el uso de indumentaria especializada completa para cada usuario, incorporando el componente de comodidad y seguridad que los clientes, en su mayoría primerizos en deportes de invierno, anhelan como un determinante para animarse a hacer uso de la pista. Diversión, innovación, seguridad y adrenalina son la mejor síntesis de la propuesta de valor.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Servicio

5.2.1.1. Atributos y características: El servicio ofrecido en la pista consiste fundamentalmente en el acceso a un espacio totalmente equipado e implementado con el material NP30 de Neveplast, que es el pionero de todos los productos de esta compañía italiana. Éste consiste en un manto sintético patentado que permite esquiar simulando las condiciones de la nieve natural. Esta variedad responde a las necesidades técnicas y deportivas del esquí de descenso y de la práctica de snowboard. Similar textura y prestaciones tiene el material Tubby de la misma empresa, el cual permite construir toboganes en seco para el deslizamiento con boyas (Neveplast S.r.l, 2016).

NP30 y Tubby, al igual que otros productos de Neveplast, se forman por tallos o filamentos plásticos que permiten una óptima fijación transversal. Gracias al particular diseño y al bajo coeficiente de rozamiento, permiten al esquí mantener la velocidad también durante un giro. Estos materiales no requieren de agua como otros productos paralelos, lo que implica mayor facilidad y menores costos en la instalación, operación y mantenimiento. También garantizan un nivel de rozamiento similar al de la nieve compacta, pero a su vez es tan versátil que permite construir desde pistas de entrenamiento inicial para niños y niñas, hasta pistas de nivel profesional. Esto debido sobre todo a la flexibilidad y amortiguamiento en los saltos, algo que también favorece en caso de caídas evitando golpes dolorosos (Neveplast S.r.l, 2016).

En cuanto al equipamiento, éste incluye botas especializadas tanto para esquí como para snowboard, los fijadores de estas botas, los esquíes o tablas según corresponda, y para el caso de la práctica de esquí, se incluye un par de bastones. Para todos los casos es obligatorio la entrega y uso de un casco,

rodilleras y coderas. Las personas que utilizan anteojos de forma permanente deberán utilizar adicionalmente gafas protectoras. La **Figura 2** detalla las dimensiones genéricas para el equipo de esquí como una referencia.

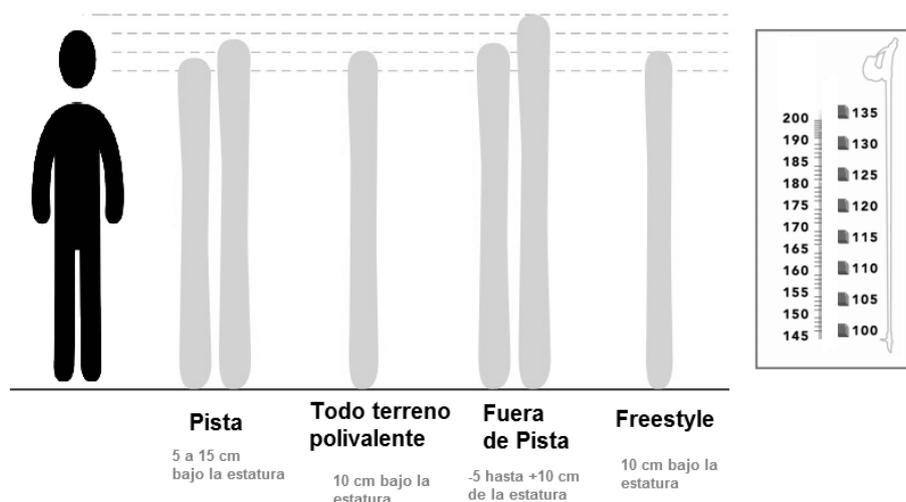


Figura 2. Dimensiones del equipo para esquí

Adaptado de: Nordicesport y Wed'ze

5.2.1.2. Marca: Se ha definido como nombre para la pista un acrónimo entre la palabra *ski* (esquí en idioma inglés) y *sports* (deportes en idioma inglés) para formar el término **Skiports**. Este signo denominativo, constituye además la marca para todos los servicios que se prestan a través de la pista. No existe un slogan formal, pero dentro del logotipo, como se presenta en la **Figura 3**, se puede distinguir la frase *“Dry Slope Center”* (Centro para esquí en seco), que resalta el enfoque de la marca.

El diseño de las letras responde al concepto de adrenalina, diversión y velocidad que son las sensaciones que se experimentan durante la práctica de estos deportes. El toque desordenado y asimétrico, corresponde a la naturaleza jovial de la actividad. Los colores fueron elegidos en base a las percepciones de usuarios potenciales, recopiladas durante el *focus group*, con el fin de alcanzar un tono que transmita frescura y haga alusión al frío.



Figura 3. Logotipo de la marca Skiports.

Adaptado de: Tailor Brands.

5.2.1.3. Modalidades de servicio: El servicio se subdivide en 4 modalidades:

- Acceso libre por tiempo (fracción mínima de 30 minutos).
- Alquiler de instalaciones para de fiestas de cumpleaños infantiles.
- Cursos vacacionales de esquí y snowboard para niños y niñas.
- Alquiler de instalaciones para entrenamientos y competencias deportivas.

El acceso por tiempo es el principal servicio de Skiports e implica que los usuarios libremente se acerquen a las instalaciones, paguen una entrada por determinado tiempo y dentro de ese lapso hagan uso de la pista. Dentro de esa tarifa está incluida la entrega de la indumentaria completa de seguridad, así como el asesoramiento por parte de instructores entrenados. En todas las modalidades y previo al ingreso a pista, se hará un proceso de inducción sobre el uso del equipamiento, las medidas de seguridad, las prácticas de riesgo y los protocolos de emergencia, para evitar cualquier incidente de gravedad durante el uso de la pista. Esto ratifica el compromiso con la seguridad como piedra angular de la propuesta de valor.

5.2.1.4. Atención al cliente y pagos: Los horarios de atención están programados para ajustarse de manera anual, conforme evoluciona la

demanda del proyecto. En este contexto, se han establecido considerando la capacidad operativa como se presentan en la **Tabla 4**. Por su parte, las formas de pago aceptadas para la modalidad de acceso por tiempo son efectivo o tarjeta de crédito. Para los demás servicios, se incluye adicionalmente el pago con cheque, transferencia o depósito bancario. Estos pueden realizarse en las cajas del complejo, a través del portal web, o con una aplicación móvil.

Tabla 4. Horarios de atención al público de Skiports

Año	Días de Atención	Horario
1	Lunes a Domingo	9:00 - 21:00
2	Miércoles y Jueves	14:00 - 20:00
	Viernes a Domingo	10:00 - 21:00
3	Jueves y Viernes	15:00 - 20:00
	Sábado y Domingo	11:00 - 21:00
4	Viernes	15:00 - 20:00
	Sábado y Domingo	11:00 - 20:00
5	Viernes	15:00 - 20:00
	Sábado y Domingo	11:00 - 20:00

5.2.1.5. Ambientación y diseño: El sondeo exploratorio arrojó como resultado la necesidad de recrear el ambiente tradicional de montaña. En respuesta a esta necesidad, el parque de Skiports será ambientado con árboles de ciprés y eucalipto alrededor de la pista, muchos de los cuales ya se encuentran en los terrenos de la locación. Adicionalmente, el sondeo permitió concluir que el color adecuado para el material NP30 es el blanco, y así mantener la similitud con la nieve. Por su parte los bordes de la pista, y las plataformas de lanzamiento y llegada, serían ambientados en color azul, por su relación con el concepto de la marca Skiports. El tobogán Tubby sería ambientado en color verde, con plataformas de partida y llegada en color naranja, para mantener el ambiente boscoso, pero que a su vez contraste con la pista de esquí y snowboard. Estos detalles se pueden apreciar de forma más clara en el **Anexo 7**.

5.2.1.6. Señalética y normas de seguridad: Dentro del complejo se colocarán los carteles que se presentan en la **Figura 4**. Estos contienen las normas de seguridad en pista y varias especificaciones técnicas de interés.

INFORMACIÓN IMPORTANTE	
Medidas de Seguridad	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La edad mínima para acceder a la pista es 10 años. Menores de 13 años deben ser acompañados en todo momento por sus padres, acompañantes o por un instructor guía. ✓ No se permite el acceso a personas en estado etílico o que hayan consumido algún tipo de sustancia psicotrópica. ✓ El ingreso de bebidas alcohólicas está totalmente prohibido. ✓ Se prohíbe el ingreso de todo tipo de armas al complejo. ✓ No se permite el ingreso de mascotas a las instalaciones. ✓ Se recomienda el uso de ropa cómoda, preferiblemente deportiva y medias altas que cubran las canillas. ✓ La actividad no es recomendada para personas con problemas cardíacos o respiratorios graves. ✓ Las personas que usen lentes de forma permanente deben solicitar gafas protectoras que eviten la caída accidental de los anteojos previo al ingreso a la pista. ✓ Por seguridad, se debe hacer uso de la indumentaria completa en todo momento que se encuentre en la pista. 	
Para más información acceda a www.skiports.com/seguridad O contacte con algún miembro de nuestro personal de campo	
<i>Gracias por preferirnos ¡Disfrute su visita!</i>	
 DRY SLOPE CENTER	

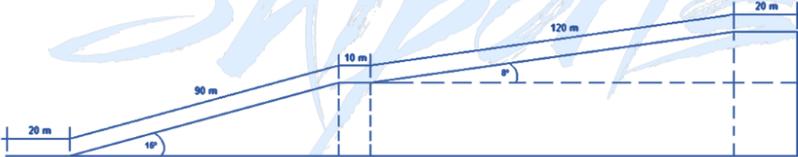
INFORMACIÓN IMPORTANTE	
Detalles de la pista	
Tramo 1	Tramo 2
Ancho: 12 metros Longitud: 120 metros Inclinación: 8° Velocidad de descenso promedio: 20 km/h Tiempo de descenso: 17 segundos	Ancho: 12 metros Longitud: 90 metros Inclinación: 15° Velocidad de descenso promedio: 25 km/h Tiempo de descenso: 2.5 segundos
	
Para más información acceda a www.skiports.com/pista O contacte con algún miembro de nuestro personal de campo	
<i>Gracias por preferirnos ¡Disfrute su visita!</i>	
 DRY SLOPE CENTER	

Figura 4. Carteles informativos a colocarse dentro del complejo

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia de entrada para un nuevo servicio: Se ha diseñado una estrategia de fijación de precios para penetrar en el mercado dentro del contexto de un segmento masivo (Kotler y Armstrong, 2008, p.275), a partir de

los datos obtenidos de la investigación cuantitativa, y su aplicación al modelo Van Westendorp para la fijación de precios óptimos (Gómez, 2009, p.1).

Para ello, se han determinado las funciones de probabilidad acumulada correspondientes a los precios: muy barato (hace dudar de la calidad), no barato, no caro, y muy caro (no lo pagarían). La **Figura 5** presenta estas curvas, donde además se encuentran un grupo de tres intersecciones que definen puntos críticos para la fijación de precios.

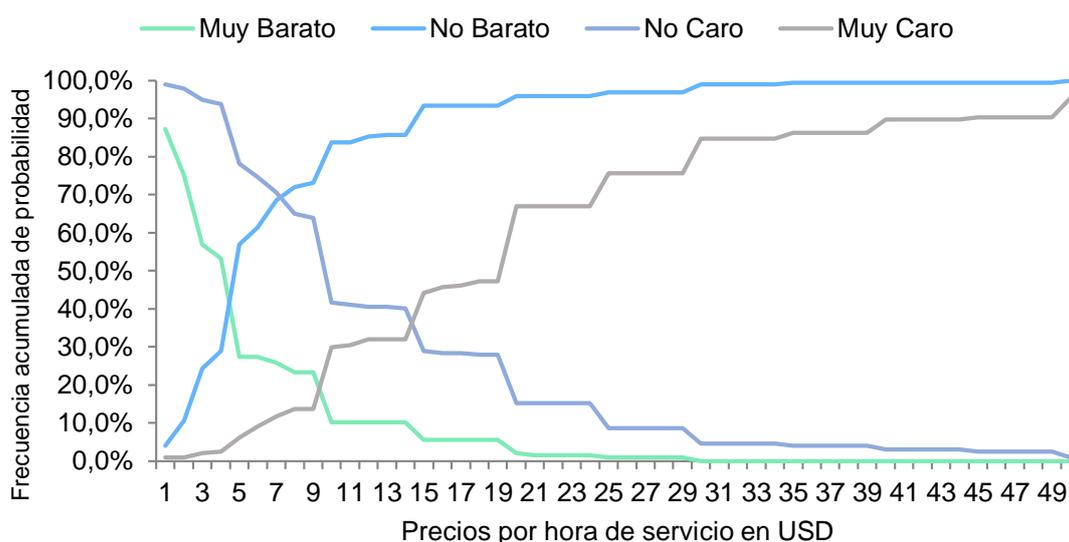


Figura 5. Funciones de probabilidad acumulada del modelo Van Westendorp.

Se ha determinado que el rango de precios aceptables oscila entre 4,45 y 14,35 dólares por hora de servicio, siendo 9,33 el precio óptimo resultado de la intersección de las funciones 'muy barato' y 'muy caro' (Gómez, 2009, pp.5-6). Por otra parte, se ha buscado una estimación más cercana a un valor mínimo a cobrar, a través de la distribución de probabilidad del precio barato, obteniendo como resultado un rango de mayor probabilidad de entre 5 y 10 dólares la hora. Por el contrario, el valor 'muy caro' o impagable, tiene un valor promedio de 13,50 dólares la hora.

5.2.2.2. Estrategia de precios para la mezcla de servicios: Una vez establecidos los precios óptimos de penetración, se ha diseñado una estrategia de fijación para el conjunto de servicios (Kotler y Armstrong, 2008, p.276) de tal suerte que se capture la demanda masiva, a la vez que se direcciona a los clientes al tiempo óptimo de 1,5 horas obtenido de la investigación de mercado.

Tabla 5. Precios al público por modalidad de servicio (incluidos impuestos).

Acceso por tiempo	Fiestas Infantiles	Cursos vacacionales	Competencias y entrenamientos
Entrada 30 minutos: \$ 5,75	Tarifa por hora de duración: \$ 25,00	Inscripción: \$ 80,00	Tarifa por equipo: \$ 350,00
Entrada 1 hora: \$ 10,00	Tarifa por decoración: \$ 50,00	Tarifa bimensual única: \$ 250,00	Tarifa por deportista: \$ 45,00
Entrada 1,5 horas: \$ 13,50	Tarifa por invitado: \$ 25,00		

Estas tarifas permiten redireccionar de forma óptima la demanda entre los diferentes servicios, a medida que se libera la capacidad instalada. Es importante señalar que, para el caso de fiestas, las tarifas aplican para un mínimo de 10 invitados y un máximo de 30, y por un máximo de 6 horas. Para el caso de competencias, se aplica un equipo mínimo de 3 personas y un máximo de 10, con una duración estándar de 4 horas.

5.2.2.3. Estrategia de ajuste de precios: El ajuste de precios en el tiempo de vida del proyecto estará fundamentado en la fijación de precios psicológica (Kotler y Armstrong, 2008, pp.280-281), la cual toma como referencia el valor percibido a través del precio, y adicionalmente incluye el factor de comparación con las demás alternativas del mercado. Este ajuste de precios, consideraría por una parte las tarifas relativas de otras actividades de entretenimiento, así como la información primaria de la investigación de mercados. Estos datos relevan que en promedio el segmento objetivo destina 35,17 dólares mensuales a actividades del entretenimiento pagadas, y que poco más del 79% de los usuarios incluyen al cine como actividad predilecta (véase **Anexo 6**).

En este contexto resulta fundamental que, para los años finales del proyecto, se haga efectivo un ajuste en función a la canasta de consumo de servicios de entretenimiento, donde el gasto mensual sea el tope, y se tenga presente la participación de otras actividades. Así, se ha considerado al menos 2 visitas al cine por mes, una visita a un balneario o parque de diversiones, y el restante podría ser destinado a alguna de las variadas propuestas en el mercado. A través de un *benchmark* con estos servicios, se ha determinado que, del gasto promedio mensual, aproximadamente 12,67 dólares quedarían liberados para estas alternativas. Por ello, y buscando estabilizar la demanda luego de un primer despunte como servicio innovador, se esperaría fijar la tarifa para el servicio de 1,5 horas en 11,25 dólares, a partir del cuarto año del proyecto.

5.2.2.4. Estrategia de fijación en función del costo: La definición de un precio a partir del costo tendrá dos frentes de análisis. Un precio mínimo que garantice el equilibrio ante determinadas unidades de servicio prestadas, en conjunto con un margen bruto estándar en la industria. Se ha determinado que las casi 500.000 unidades de servicio esperadas a lo largo del proyecto, requieren un precio base de 10,96 dólares por cada 1,5 horas de servicio, para garantizar un equilibrio general consolidado en todo el tiempo de operación.

Por otra parte, el margen bruto dentro de la industria tiende a ser elevado por la baja proporción de costos operacionales variables y una alta concentración en gastos de naturaleza fija. De esta forma, se espera tener un margen unitario de entre 75% y 85% sobre el precio, siendo para el caso de Skiports el equivalente a un rango de entre 9,13 y 15,23 dólares partiendo de un costo estándar por unidad de servicio de 2,28 dólares. Para el caso de la venta de productos, se mantiene constante un margen bruto del 20% otorgado a minoristas. Esto demuestra que las estrategias de precios planteadas, mantienen coherencia con la industria y los objetivos de rentabilidad.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Ubicación geográfica: Considerando la necesidad de que la locación se encuentre a un máximo de 45 minutos de la zona céntrica urbana de la ciudad de Quito, se ha seleccionado a la zona de Nayón como el sitio ideal para las instalaciones de Skiports. La **Figura 6** adjunta presenta las posibles ubicaciones del complejo al final de la calle Quito, la arteria vial principal de Nayón. Este sitio tiene la característica de poseer terrenos con la pendiente requerida para la pista sintética.

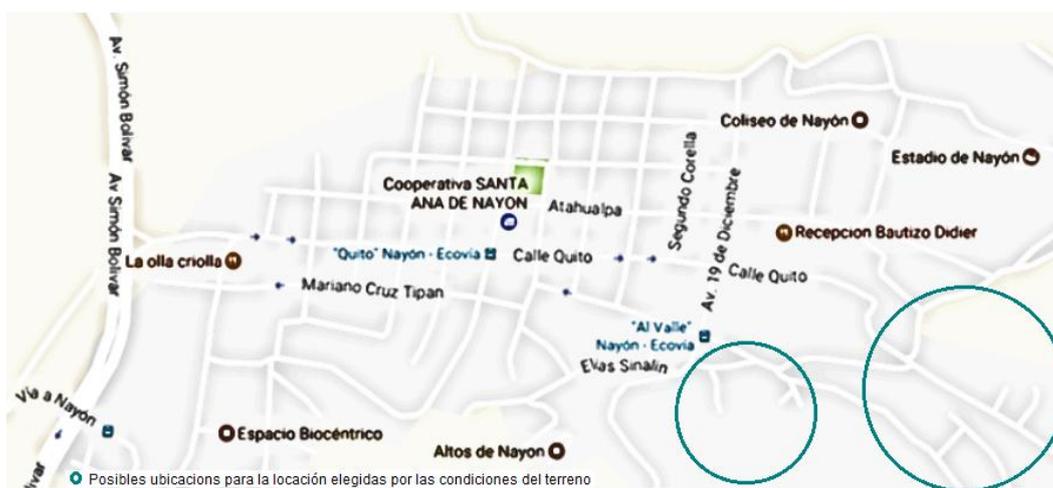


Figura 6. Mapa de la ubicación tentativa de las instalaciones en Nayón.

Adaptado de: Google Maps.

5.2.3.2. Diseño de la locación: El complejo de Skiports tendría todas las facilidades para la comodidad del usuario entre las que se destacan: 50 espacios de parqueo cubiertos, un área con 3 cajas, 2 salones de eventos, oficinas, quiosco de *snacks* y bebidas, áreas de descanso con bancas, bodegas para almacenamiento de equipo y, desde luego, la pista para esquí y snowboard, al igual que el tobogán Tubby. Todo el perímetro de la pista estaría rodeado por barreras de seguridad inflables, que permitan frenar y amortiguar cualquier impacto accidental. En ellos, se lucirán las pancartas de las marcas que auspicien a Skiports y hayan contratado este tipo de publicidad.

5.2.3.3. Señalización para localización: Se colocarían pancartas guía a lo largo de la calle Quito hasta la locación, al igual que señalética en la avenida Simón Bolívar, y en la vía que conecta la avenida Granados y Nayón.

5.2.3.4. Rutas de acceso y medios de transporte disponibles: Existen varios medios de transporte entre los que se destacan el servicio permanente de taxi y el de buses alimentadores del Sistema Integrado Ecovía. Para los casos de movilización en automóvil, se cuenta con acceso totalmente asfaltado o adoquinado hasta la locación, lo que garantiza la facilidad en el acceso.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Publicidad: El proyecto de Skiports requiere una agresiva campaña publicitaria en varios frentes, con el propósito de atraer a un elevado número de usuarios. Entre las estrategias se destacan:

- **Comercial televisivo** en horario estelar, en dos canales, durante los tres meses previos, más los tres meses posteriores a la inauguración.
- **Cuña radial** durante 8 a 9 meses por año. Esto incluye 6 cuñas diarias en espacios musicales, más menciones en 4 programas. Adicionalmente, se incluyen cápsulas publicitarias en los cortes de programas de noticias. Se consideran en total cuatro emisoras de radio.
- **Publicidad en Facebook y YouTube** (Presupuesto mensual 3.000 USD).
- **Vallas en vehículos de transporte público** por un total de diez unidades durante 7 meses del año, en épocas de alta afluencia como el verano.
- **Vallas publicitarias en carretera** ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, en un total de cuatro, contratadas de forma permanente por todo el año. Los diseños de estas vallas se presentan en la **Figura 7**.

Estas acciones, entre otras parte de la mezcla de promoción, han sido costeadas y proyectadas en el **Anexo 8**.



Figura 7. Diseños de vallas publicitarias para la promoción de Skiports.

Adaptado de: WallpaperFolder, Clínica Fochtman y Neveplast

5.2.4.2. Relaciones Públicas: Estas actividades se realizarían durante el primer año del proyecto, con el fin de gestionar la presencia de deportistas reconocidos, y promover la presencia de potenciales usuarios permanentes de la pista que consoliden una demanda más estable en años posteriores.

5.2.4.3. Marketing Directo: A través de una aplicación móvil y del portal web, se busca que los clientes realicen sus compras de manera remota y eso permita descongestionar las filas en el complejo. A la par, estos sirven como canales de bajo costo para comunicar promociones y publicitar el servicio.

5.2.4.4. Promoción de Ventas: Las estrategias de promoción consisten en la entrega de exclusividades dentro del complejo a aquellos usuarios que hagan sus compras a través de la aplicación móvil o el portal, o bien por seguir a Skiports en redes sociales. Estos consisten en *snacks* y bebidas gratuitos, reserva de espacios de parqueo, acceso preferencial sin realizar filas, y tiempos extras gratuitos de entre 15 y 20 minutos en pista.

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1. Visión

Skiports se consolidará como un concepto vanguardista de entretenimiento, a la vez que se posicionará como una marca que refleje innovación y adrenalina, propias de un servicio único en el país, donde la calidad de la atención al cliente y el estricto cumplimiento de los estándares de seguridad sean un emblema indiscutible.

6.1.2. Misión

Skiports trabaja para revolucionar el mercado del entretenimiento en Quito, esforzándose por entregar conceptos únicos en cuanto a diversión y emociones a un público masivo de casi todas las edades, a través de la práctica de deportes de invierno al aire libre como el esquí y el snowboard en pistas sintéticas urbanas, gracias al uso de materiales diseñados con tecnología de primer nivel, velando al máximo por la seguridad y el confort, promoviendo la generación de empleo, la creación de un nuevo atractivo turístico para la ciudad, y viviendo al máximo los principios de innovación, pasión y bienestar en conjunto con los colaboradores y usuarios.

6.1.3. Objetivos Estratégicos

Se han determinado un conjunto de objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, como un componente esencial de la planificación y el control de la gestión del proyecto, en función de las cuatro perspectivas propuestas por Robert Kaplan y David Norton (2009, p.51). Estos se presentan en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Cuadro Estratégico de objetivos e indicadores para Skiports.

Objetivo	Perspectiva	Dimensión Administrativa	Indicador	Sentido	Límite Inferior	Meta	Fórmula de Cálculo del Indicador
Alcanzar una rentabilidad promedio sobre el patrimonio del 14% durante los primeros 5 años de operación.	Financiera	Viabilidad Financiera	Tasa anual promedio de Rentabilidad sobre el Patrimonio	Positivo	11,9%	14%	$\sum_{t=1}^5 \left[\frac{\text{Utilidad Neta}_t}{\text{Patrimonio}_t} \right] \times \frac{100}{5}$
Recuperar la inversión inicial en un 100% hasta el cierre del segundo año de operación.	Financiera	Viabilidad Financiera	Porcentaje de recuperación de inversión	Positivo	85%	100%	$\left[\frac{\text{Sumatoria de flujos libres generados}}{\text{Inversión Inicial (Año 0)}} \right] \times 100$
Estabilizar la participación de mercado en 2%, entre los servicios del entretenimiento de Quito hasta el final del segundo año de operación.	Clientes	Eficacia	Porcentaje de participación de mercado	Positivo	1,7%	2%	$\left[\frac{\text{Ingresos propios totales}}{\text{Ingresos totales del sector}} \right] \times 100$
Incrementar en un 50% la interacción en redes sociales con la comunidad de usuarios hasta el segundo año de operación.	Clientes	Eficacia	Nivel de respuesta promedio frente a publicaciones de la empresa	Positivo	483	550	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ Comentarios} + \text{N}^\circ \text{ "Me gusta"}}{\text{Número de publicaciones}} \right]$
Reducir los tiempos de rediseño y adecuación de la pista en un 10% hasta el tercer año de operación	Proceso Interno	Eficiencia	Número promedio de horas destinadas a readecuaciones	Negativo	22	21,6	$\left[\frac{\text{Sumatoria de horas en readecuación}}{\text{Número de intervenciones al año}} \right]$
Reducir en un 70% las necesidades de personal de campo hasta el cierre del cuarto año de operación.	Proceso Interno	Eficiencia	Número de horas-persona semanales en actividades en pista	Negativo	207	153	$(\text{Horas promedio de trabajo por semana}) \times (\text{Número de Instructores})$
Reducir el tiempo de solución de requerimientos en servicio al cliente en un 15% cada año durante los primeros 5 años de operación	Proceso Interno	Calidad del Servicio	Tiempo (minutos) promedio en respuesta a un caso de servicio al cliente	Negativo	6	5	$\left[\frac{\text{Minutos en casos de servicio al cliente}}{\text{Número de casos en el año}} \right]$
Incrementar el número de sugerencias por colaborador en un 80% hasta el segundo año de operación	Formación y Crecimiento	Eficacia	Número promedio de sugerencias por colaborador en el año	Positivo	11	12	$\left[\frac{\text{Sugerencias receptadas}}{\text{Número total de empleados}} \right]$
Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores en un 30% hasta el año 2018.	Formación y Crecimiento	Calidad del servicio	Nivel consolidado de satisfacción de los empleados	Positivo	2380 2900	2465 2900	Sumatoria de las puntuaciones totales de la encuesta de satisfacción de todos los colaboradores

Adaptado de: Robert Kaplan y David Norton, El Cuadro de Mando Integral.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Catálogo de Procesos

a. Planificación estratégica

- a.1. Evaluación Competitiva
 - a.1.1. Evaluación del Entorno
 - a.1.2. Auditoría Interna
- a.2. Establecimiento de objetivos e indicadores
- a.3. Delineación de estrategias en los diferentes niveles

b. Control de gestión

- b.1. Control de resultados
 - b.1.1. Revisión de indicadores y avance.
 - b.1.2. Análisis de Ejecución Presupuestaria.
- b.2. Rediseño de procesos

c. Mantenimiento y seguridad

- c.1. Adecuación y reparación de instalaciones
 - c.1.1. Reparación de la superficie de la pista.
 - c.1.2. Monitoreo y mantenimiento de conexiones eléctricas.
 - c.1.2. Monitoreo y mantenimiento de servicios higiénicos.
- c.2. Vigilancia y monitoreo
 - c.2.1. Control de ingreso a personas.
 - c.2.2. Vigilancia al cierre de la atención al público.

d. Operación en Campo

- d.1. Recepción y facturación.
- d.2. Custodia y entrega de equipamiento.
 - d.2.1. Bodegaje y gestión de entregas.
 - d.2.2. Mantenimiento de esquís y tablas.
- d.3. Instrucción y demostración de uso a los usuarios.
- d.4. Limpieza de instalaciones.

e. Atención médica

- e.1. Evaluación de lesionados y enfermos.
 - e.1.1. Prestación de primeros auxilios por accidente.
 - e.1.2. Atención de enfermería general.
- e.2. Coordinación de atención externa de emergencias.

f. Gestión Contable-Financiera

- f.1. Planificación Financiera
 - f.1.1. Gestión presupuestaria.
 - f.1.2. Gestión de inversiones y desinversiones.
 - f.1.3. Gestión de liquidez y financiamiento.
- f.2. Gestión Contable y Tributaria.
 - f.2.1. Declaración de impuestos.
 - f.2.2. Registro transaccional.
 - f.2.3. Generación de reportes financieros.
 - f.2.4. Auditoría Financiera.
- f.3. Gestión de Tesorería.
- f.4. Gestión de Cobranzas

g. Adquisiciones

- g.1. Selección y calificación de proveedores locales.
- g.2. Selección y calificación de proveedores internacionales.
- g.3. Evaluación y gestión de ofertas.
 - g.3.1. Análisis comparativo de proformas.
 - g.3.2. Coordinación de licitaciones.
 - g.3.2. Colocación de órdenes de compra.
 - g.3.3. Gestión de logística de entrada.

h. Gestión del Talento Humano

- h.1. Reclutamiento y selección
- h.2. Remuneración y compensación.
- h.3. Capacitación y Desarrollo Organizacional
 - h.3.1. Capacitación administrativa.
 - h.3.2. Capacitación técnica-deportiva en esquí y snowboard.
- h.4. Retención de talento esencial.

6.2.2. Mapa de Procesos

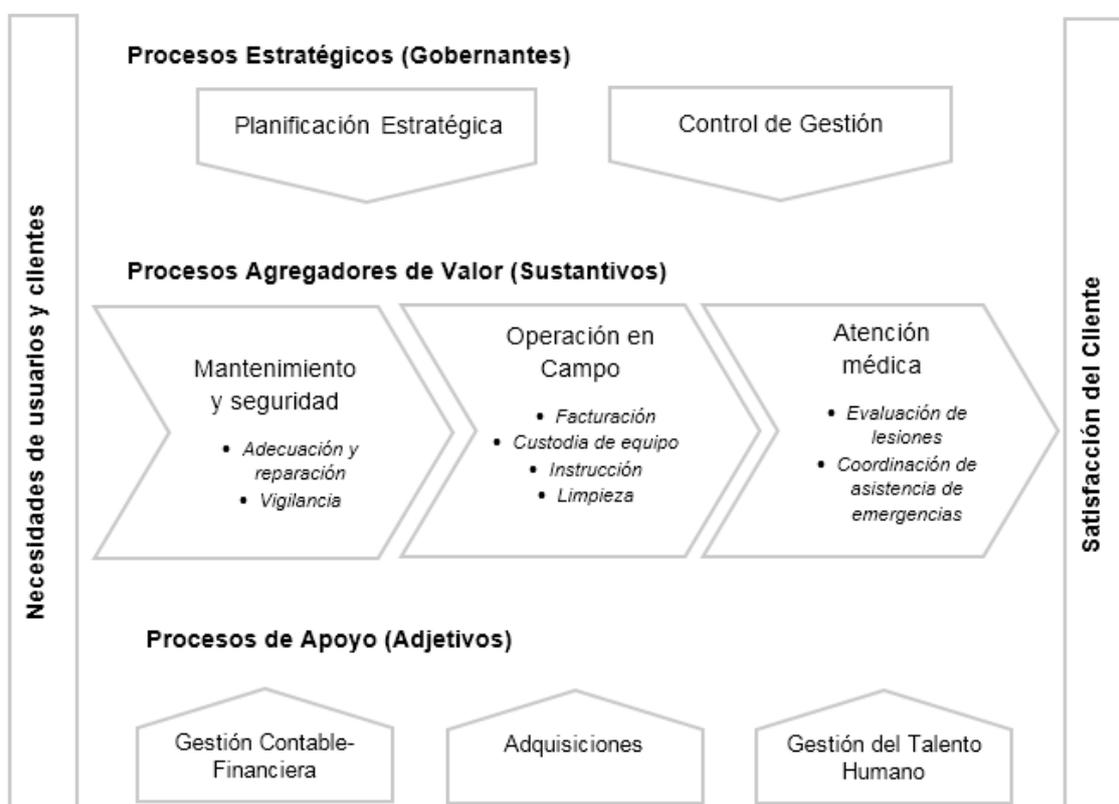


Figura 8. Mapa de Procesos a nivel de los macroprocesos de Skiports.

6.2.3. Evaluación del levantamiento de procesos

Skiports cuenta con tres áreas agregadoras de valor que definen la esencia del modelo de negocio, tal y como se resume en el Mapa de Procesos. Sin embargo, es fundamental hacer un análisis de las actividades que se realizan en el *front-office* puesto que, al tratarse de un servicio, constituyen aquellas a las que el cliente se expone de forma directa y permanente.

6.2.3.1. Secuencia de Actividades: Se han mapeado los procesos que existen en el *front-office* del negocio. Las operaciones bajo la modalidad libre por tiempo implican las siguientes actividades y secuencia.

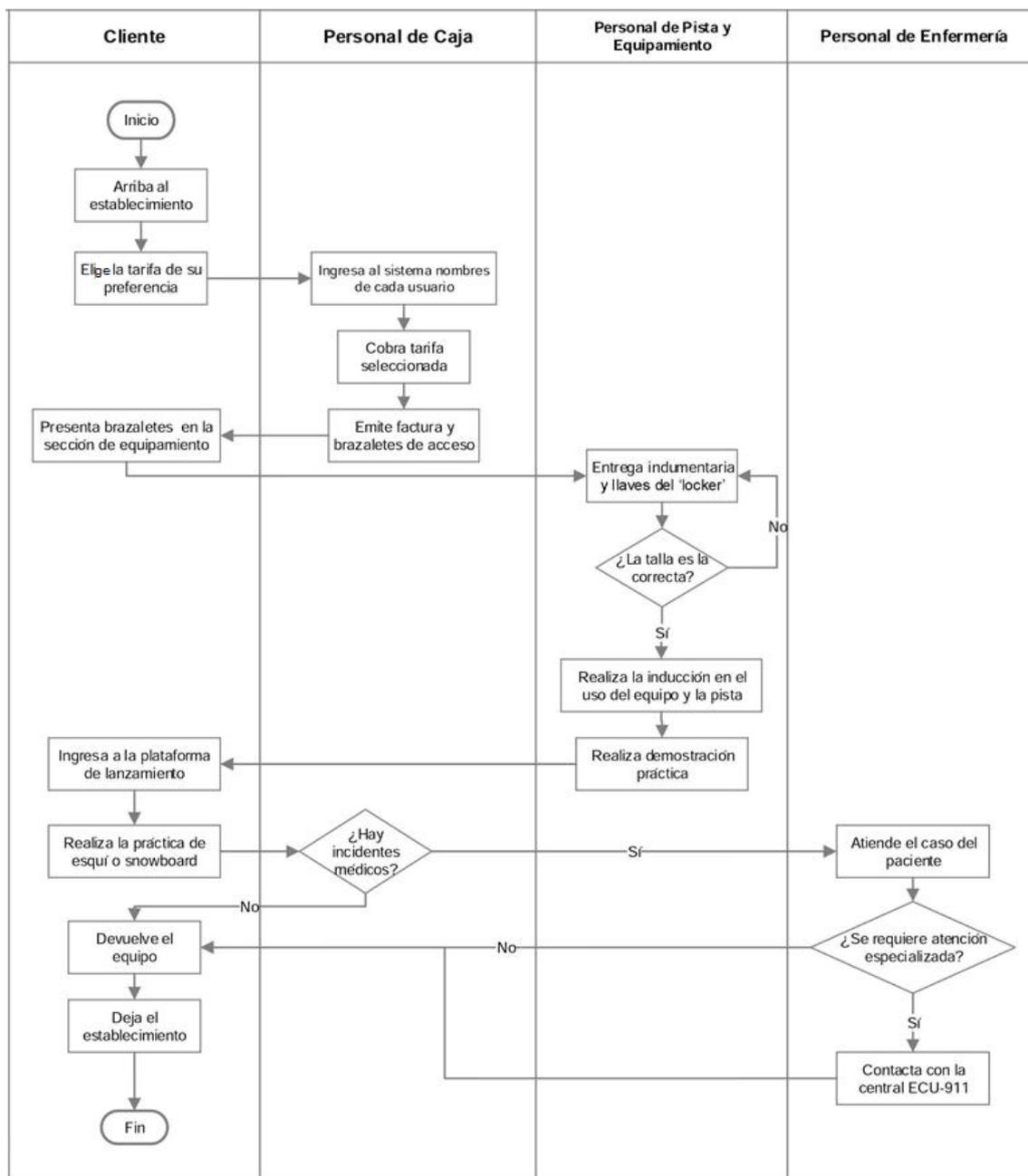


Figura 9. Diagrama de flujo del servicio de acceso por tiempo a la pista.

En la **Figura 9**, se presenta el diagrama del proceso para atender a un cliente en la modalidad de acceso por tiempo, que es el mayor generador de ingresos del negocio. Esta secuencia involucra a varias funciones dentro del área de operaciones en campo, y adicionalmente al cliente. De hecho, todos los procesos del *front-office* inician y concluyen con el cliente.

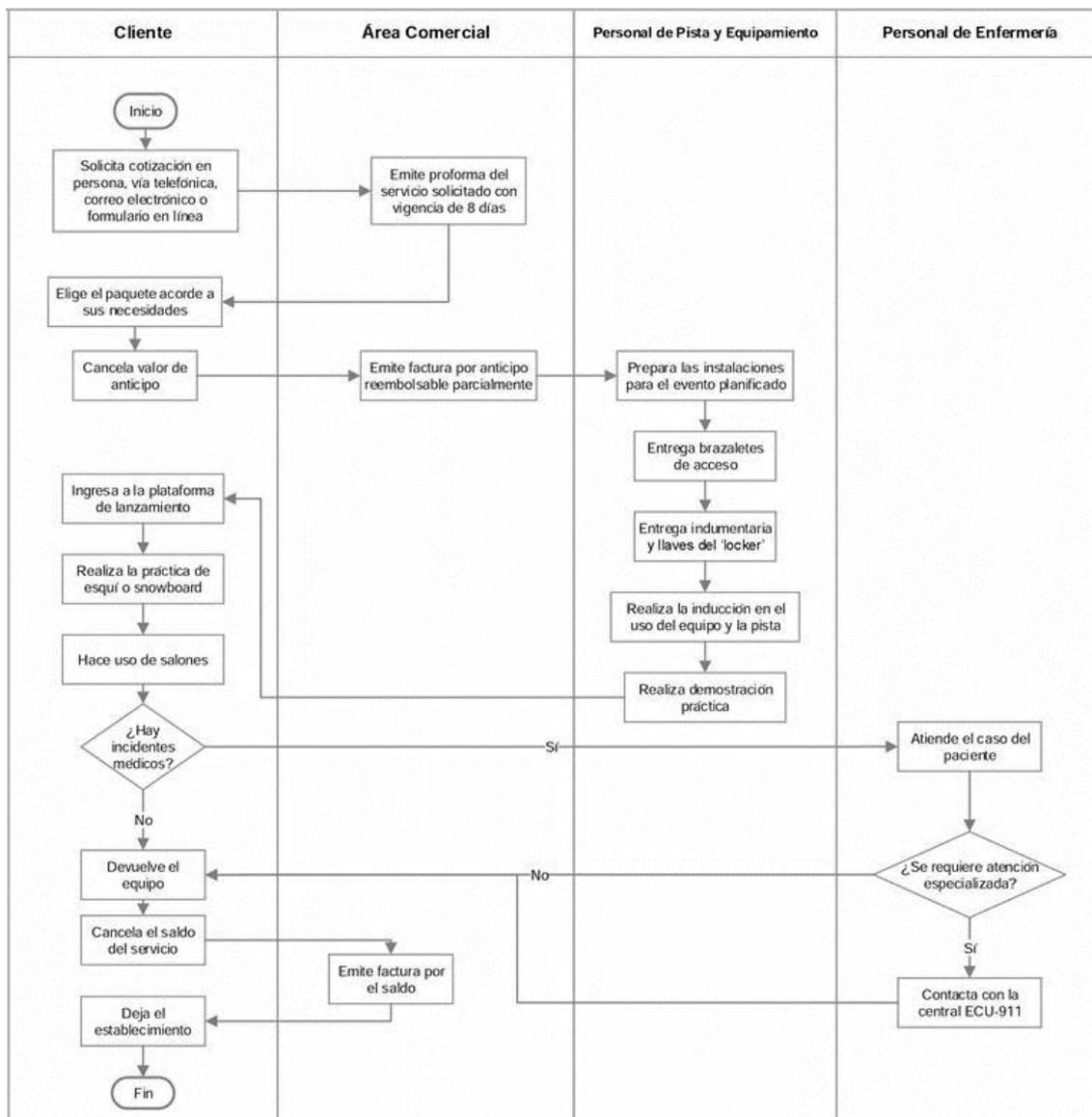


Figura 10. Diagrama de flujo de los servicios complementarios.

Por su parte, la **Figura 10** presenta el diagrama del proceso de atención a clientes de los servicios de fiestas infantiles, cursos vacacionales y alquiler de instalaciones para competencias. En ambos casos el protocolo de respuesta a emergencias está estandarizado y definido como parte crítica del servicio.

6.2.3.2. Análisis de Tiempos: El proceso completo de atención en el servicio de acceso por tiempo tiene una duración media de entre 50 y 125 minutos,

considerando que el acceso mínimo tarifado es de 30 minutos y el plan óptimo se fija en 1 hora y 30 minutos. Esto quiere decir que se requieren entre 20 y 35 minutos aproximadamente para comprar las entradas, tomar la indumentaria e ingresar a la pista. Durante un tiempo hábil de acceso de 1,5 horas, los usuarios harían aproximadamente entre 5 y 7 lanzamientos por la pista ya sea en esquíes, tablas o boyas Tubby. Esto se considera en ausencia de accidentes, caso en el cual el tiempo se incrementaría. Para todos los casos, los procesos de inducción no deberán superar los 15 minutos de duración.

6.2.3.3. Personal requerido: La **Tabla 7** detalla la nómina requerida a lo largo de los años con los respectivos ajustes programados.

Tabla 7. Necesidades de personal por año (Número de colaboradores).

Nombre de la posición	2017	2018	2019	2020	2021
Administrador General	1	1	1	1	1
Jefe Contable-Administrativo	1	1	1	1	1
Coordinador de Compras	1	1	1	-	-
Pasante Administrativo-Contable	1	1	1	1	1
Supervisor de Mantenimiento y Seguridad	1	1	1	-	-
Coordinador de Enfermería	1	1	1	1	1
Personal de Mantenimiento	3	3	3	3	2
Personal de Vigilancia	3	3	3	2	2
Asistente de Enfermería	1	1	1	-	-
Supervisor de Campo	1	1	1	1	1
Instructores	9	5	2	2	1
Personal de equipamiento	4	3	2	1	1
Personal de Caja	3	3	2	1	1
Total	30	25	20	14	12

6.2.3.4. Análisis de Costos: Se estima que, para el primer año del proyecto, el 49% de los costos operacionales sean aportados por la nómina de campo, seguidos por el costo de bienes vendidos con un 41%, y el 10% de los suministros para mantenimiento del equipo. Para el último año de proyección, se espera un mayor peso por parte de la nómina, estimando que alcance el 93%, debido a que es un rubro de ajuste complejo, a diferencia de las actividades de mantenimiento que son generadores de costo ajustables en el corto plazo por su relación directa con las unidades de servicio atendidas.

6.2.3.5. Infraestructura requerida: Las operaciones de Skiports requieren de implementos y de bienes inmuebles entre los que se destacan:

- Equipo profesional para esquí y snowboard.
- Pista de 220 metros de largo con materiales NP30 y Tubby de Neveplast, construida sobre tierra. Incluye plataformas de lanzamiento, descanso y llegada, además de dos secciones con inclinaciones de entre 8 y 15 grados como se muestra en el plano del **Anexo 7**.
- Instalaciones cubiertas para cobranzas, equipamiento deportivo para esquí, snowboard y Tubby, servicios higiénicos, salones para eventos, espacio físico para quioscos, graderíos, y áreas de descanso.

Un listado de la instalaciones y equipamiento necesarios valorados, se encuentran en el **Anexo 9** con el detalle consolidado de inversiones.

6.3. Estructura Organizacional

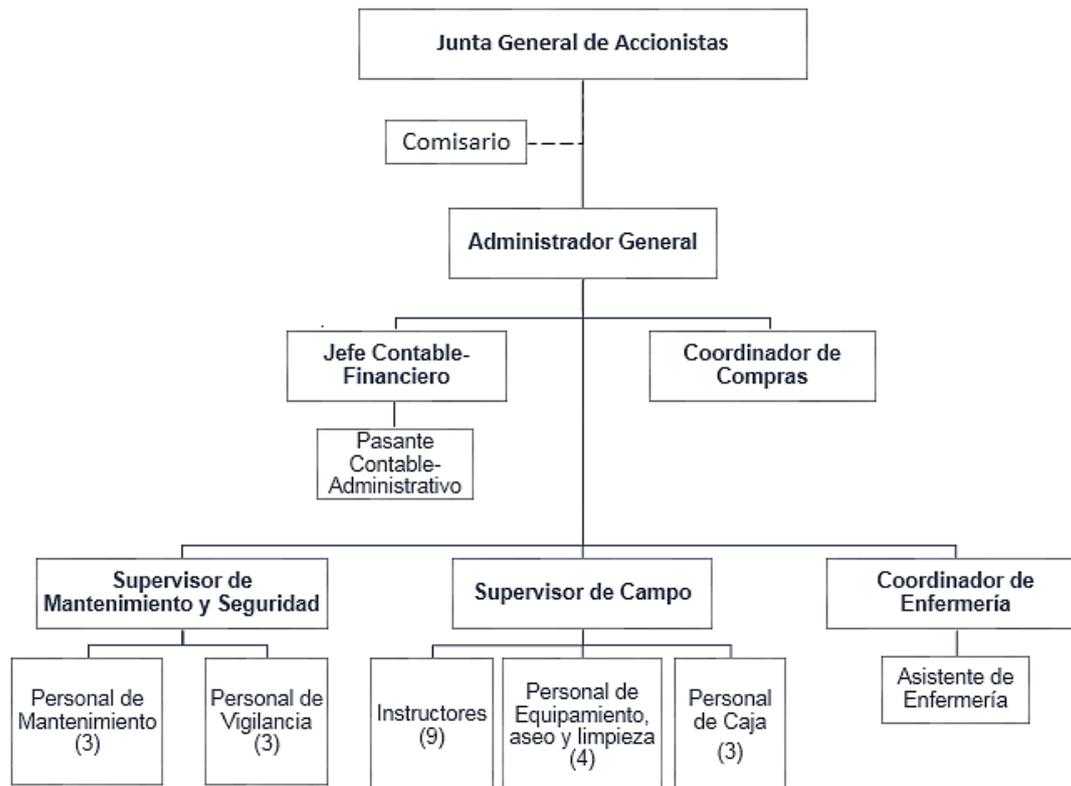


Figura 11. Organigrama Posicional de Skiports como Sociedad Anónima (S.A.)

7. Evaluación Financiera

El modelo financiero del proyecto Skiports se encuentra sustentado en teoría financiera avanzada y en la aplicación de modelos estadísticos sobre datos primarios y secundarios. A continuación, se presentan los resultados más relevantes de este análisis que se encuentra detallado en su hoja de cálculo.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Se ha planteado un modelo autorregresivo y de medias móviles (ARMA por sus siglas en inglés) a partir de la serie de tiempo de la producción de servicios del entretenimiento en Quito. Debido a la naturaleza de estos servicios, la producción es una buena aproximación del consumo en el sector (Y). Aplicando el modelo de la **Ecuación 1**, se obtuvo un coeficiente de determinación ajustado de 0,947 y una capacidad de ajuste a los datos reales del 98,5%. Los coeficientes de regresión o pendientes, de todas las variables explicativas, resultaron estadísticamente significativos al 95% de confianza. Este modelo incluyó la incorporación de la variable tiempo (t), por la existencia de tendencia.

Por otra parte, la demanda propia del proyecto (Q) fue estimada y proyectada a través de un modelo basado en el tamaño del segmento meta (N), la tasa de ocupación o aceptación del servicio (h), la tasa de penetración o frecuencia de uso (p), y la tasa de reutilización o recompra (r), a lo largo de 5 años de proyección. Este modelo se presenta en la **Ecuación 2**. Para ambos modelos se ha usado el sufijo 't' para hacer referencia a las variables en determinado período y la variable 'ε' para medias móviles (del logaritmo) de 'n' períodos.

$$\ln(Y_t) = \theta_0 + \theta_1 \ln(Y_{t-1}) + \theta_2 \ln(Y_{t-2}) + \theta_3 \varepsilon_n + \theta_4 (\beta_0 + \beta_1 t) + u \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$Q_t = (N_t - N_{t-1})h_t p_t + \alpha_t N_{t-1} r_t h_{t-1} p_t + (1 - \alpha_t) N_{t-1} r_t h_{t-1} p_{t-1} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Los datos referentes a la aceptación del servicio, la frecuencia de uso y la tasa de recompra, fueron extraídos de los datos primarios de la investigación de mercados. Estos fueron analizados y aplicados a un esquema de inferencia estadística por intervalos de confianza al 95%, para llegar a determinar las tasas más probables, y así obtener una proyección más exacta. Se estimó que el servicio tendría una acogida del 92,3% dentro del segmento objetivo, y que debido al precio fijado en la mezcla de marketing, un 18,3% de estos potenciales usuarios desistirían y no harían uso del servicio. Por otra parte, se espera que la frecuencia de uso en el año de lanzamiento alcance en promedio las 3,2 veces año, con una tendencia descendente hasta el año 5 del proyecto.

El ajuste determinante en la proyección de la demanda propia, se basa en el modelamiento de un ciclo de vida del tipo 'moda con mercado residual', muy observado en estos servicios (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.213). Éste consiste en una primera fase de rápido despunte de la demanda, seguido de un descenso igualmente veloz, hasta estabilizarse en un nivel constante y carente de crecimiento. De este principio, se deriva la existencia de una tasa de recompra baja en el primer año, seguida de tasas cada vez más altas producto de la consolidación en unos pocos clientes que hacen uso permanente del servicio. El modelo de la **Ecuación 2** ha sido aplicado por separado a cada una de las cuatro modalidades de servicio y posteriormente consolidado.

Los resultados combinados de ambos modelos, se presentan en la **Tabla 8**, derivando en la estimación de la participación de mercado esperada.

Tabla 8. Proyección de demanda de servicios del entretenimiento (2017-2021).

<i>En USD</i>	2017	2018	2019	2020	2021
Total del Mercado	72.650.125	78.001.927	83.832.657	88.209.084	90.467.650
<i>% Crecimiento</i>	5,4%	7,4%	7,5%	5,2%	2,6%
Propia del Proyecto	3.641.755	1.338.387	793.284	358.609	458.464
<i>% Crecimiento</i>		-63,2%	-40,7%	-54,8%	27,8%
Participación de Mercado	5,01%	1,72%	0,95%	0,41%	0,51%

Para un mayor nivel de detalle y control, se aplicó una distribución mensualizada de los ingresos, para verificar la consistencia con la capacidad operativa total de las instalaciones, de tal suerte que se pueda garantizar atender a toda la demanda proyectada. De esta forma, tanto los costos como los gastos operacionales, fueron proyectados en presupuestos mensuales y posteriormente consolidados en totales anuales que se recogen en los estados financieros proforma. Varios de los rubros fueron estimados en relación directa al número total de unidades servicio, mientras que los valores fueron ajustados acorde a la inflación esperada para los 5 años del proyecto, considerando la escasa volatilidad de este indicador en el pasado.

Otros rubros importantes como la nómina, son considerados como fijos en función de las unidades de servicio atendidas, pero ajustables en el tiempo a medida que se contrae la demanda, en camino a nivelar el mercado residual. Por ende, se han considerado en los presupuestos los valores correspondientes a liquidaciones al personal tanto administrativo como de campo. Finalmente, cabe señalar la existencia de dos fuentes de ingreso adicionales como son las ventas de *snacks* y bebidas en la tienda del complejo, y el alquiler de espacios publicitarios a otras marcas con el fin de aprovechar la alta afluencia que se espera tenga el complejo durante los dos primeros años.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El modelo financiero detallado contempla un desglose de todos los activos en los que Skiports debe realizar inversiones. Un resumen de estos valores se presenta en el **Anexo 9**. A través de cotizaciones actualizadas se ha determinado que la inversión total en propiedades, planta y equipo, más los activos intangibles, alcanzaría 1'540.338,30 USD. Para el caso del capital de trabajo inicial, se consideró la necesidad de una importante suma de efectivo para cubrir ciertos costos y gastos que se deben realizar antes del inicio de las

operaciones, previsto para el segundo trimestre del primer año. Para ello, se preparó un presupuesto de efectivo detallado, determinando la necesidad de 512.559,63 USD. En total la inversión inicial ascendería a 2'.052.897,93 USD. A partir de esto, se definió una estructura de financiamiento basada en tres tramos de deuda: un papel comercial a 180 días plazo por un monto total 803.438,53 USD, el reemplazo de esta deuda a su vencimiento por una emisión de obligaciones a 360 días por 840.000 USD, y finalmente un tramo cubierto con crédito bancario a 42 meses por 600.000 USD, el cual estaría programado a liquidarse al final del último año del proyecto.

Para cada tramo se han considerado las tasas aplicables en el mercado de 9%, 9,5% y 11,23% anual respectivamente. Esta estructura de deuda busca maximizar el valor para los accionistas, y ha sido diseñada para garantizar que en todos los casos, los fondos disponibles de la empresa logren cubrir el pago de las cuotas fijadas. Esto implica en términos contables una estructura del 61% en recursos propios y el 39% en deuda sobre la inversión inicial.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Los estados financieros han sido proyectados a partir de la consolidación de los presupuestos de los diferentes conceptos en los que debe incurrir la firma, así como las proyecciones de ingresos operacionales y no operacionales, y la inclusión de todos los gastos financieros. En la **Tabla 9** se puede apreciar de forma detallada el cálculo de la Utilidad Neta para cada período dentro del Estado de Resultados Proforma. En el **Anexo 10** se presentan los Estados de Situación Financiera y de Flujos de Efectivo Proforma, que permiten el cálculo de las variaciones en el capital de trabajo neto y en el efectivo total. De esta manera se logra realizar un cuadro para el cálculo de los flujos de caja.

La pérdida en el año 2020 se debe al ajuste no inmediato de los costos y gastos fijos, sobre todo de nómina, al momento de ingresar al mercado residual. Sin embargo, se espera ésta sea recuperada en el siguiente período.

Tabla 9. Estado de Resultados Proyectado (2017-2021).

SKIPOINTS S.A.					
Estado de Resultados Integrales Proforma					
Expresado en USD del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2021					
	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos provenientes de las operaciones					
<i>Ingresos por servicios</i>	3.641.755,46	1.338.387,21	793.284,40	358.608,53	458.463,51
<i>Ingresos por ventas</i>	<u>89.203,50</u>	<u>31.212,00</u>	<u>15.805,50</u>	<u>2.701,50</u>	<u>3.340,50</u>
Ingresos Operacionales Totales	3.730.958,96	1.369.599,21	809.089,90	361.310,03	461.804,01
Costos Operacionales					
<i>Nómina de Campo</i>	86.167,50	125.269,81	74.150,77	60.031,08	48.077,76
<i>Suministros para el servicio</i>	16.651,38	6.052,12	3.183,07	565,15	725,69
<i>Depreciaciones y Deterioros</i>	12.230,03	12.230,03	12.230,03	12.230,03	12.230,03
<i>Costo de Bienes Vendidos</i>	<u>71.362,80</u>	<u>24.969,60</u>	<u>12.644,40</u>	<u>2.161,20</u>	<u>2.672,40</u>
Costos Operacionales Totales	186.411,71	168.521,56	102.208,27	74.987,45	63.705,88
Utilidad Bruta	3.544.547,25	1.201.077,65	706.881,63	286.322,58	398.098,13
Gastos Operacionales					
<i>Gastos Generales</i>	69.279,02	69.154,56	63.859,60	60.963,74	57.780,72
<i>Nómina Administrativa</i>	71.439,75	156.452,45	162.650,65	122.000,39	118.828,54
<i>Gastos de Ventas</i>	1.020.050,00	525.676,00	136.446,00	84.501,00	74.875,00
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>	<u>43.748,68</u>	<u>46.252,12</u>	<u>48.332,18</u>	<u>40.358,84</u>	<u>40.358,84</u>
Gastos Operacionales Totales	1.204.517,45	797.535,13	411.288,43	307.823,97	291.843,10
Utilidad Operacional	2.340.029,80	403.542,52	295.593,20	-21.501,40	106.255,03
Resultados no operacionales					
<i>Ingresos no operacionales</i>	25.800,00	48.600,00	36.600,00	24.000,00	19.200,00
<i>Gastos Financieros</i>	-157.857,89	-72.240,50	-64.385,84	-38.791,36	-19.667,32
<i>Impuestos tasas y contribuciones</i>	-7.591,24	-6.600,96	-6.611,04	-6.621,53	-6.632,42
Utilidad antes de impuestos y particip.	2.200.380,67	373.301,06	261.196,32	-42.914,29	99.155,29
<i>Participación trabajadores</i>	-330.057,10	-55.995,16	-39.179,45	0,00	-14.873,29
Utilidad antes de impuestos	1.870.323,57	317.305,90	222.016,87	-42.914,29	84.282,00
<i>Impuesto sobre la renta*</i>	-411.471,18	-69.807,30	-48.843,71	0,00	-9.100,90
Utilidad Neta del Ejercicio	1.458.852,38	247.498,60	173.173,16	-42.914,29	75.181,10

Para el cálculo del Flujo Libre del Proyecto, se establecieron los beneficios e impuestos sin considerar los intereses, restituyendo los gastos no desembolsables, ajustando las variaciones en el capital de trabajo, y debitando los gastos de capital para alcanzar los valores presentados en la **Tabla 10**.

Tabla 10. Flujo Libre del Proyecto (2017-2021).

<i>Free Cash Flow (FCF)</i>						
Expresado en USD al cierre del período						
	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad antes de impuestos y participaciones		2.200.380,67	373.301,06	261.196,32	-42.914,29	99.155,29
<i>Intereses</i>		<u>71.648,18</u>	<u>47.396,60</u>	<u>51.386,85</u>	<u>32.852,02</u>	<u>12.125,17</u>
Beneficio de Explotación después de impuestos		1.506.355,12	278.922,55	207.242,64	-10.062,28	83.220,09
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>		<u>55.978,71</u>	<u>58.482,15</u>	<u>60.562,21</u>	<u>52.588,87</u>	<u>52.588,87</u>
Flujo de Efectivo Operativo (FEO)		1.562.333,84	337.404,70	267.804,84	42.526,60	135.808,97
(-) Variación del Capital de Trabajo Neto	-512.559,63	1.203.948,97	-609.037,50	10.429,08	-79.181,10	36.044,11
Gastos de Capital (CAPEX)	-1.540.338,30	-50.068,73	-41.601,11			
Flujo Libre del Proyecto (FCF)	-2.052.897,93	2.716.214,08	-313.233,91	278.233,92	-36.654,50	171.853,08

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

El Flujo del Inversionista es calculado ajustando, adicionalmente a las variables consideradas para el Flujo Libre, el gasto por intereses, las amortizaciones de deuda, los escudos fiscales que generan los intereses si es que aplican y, finalmente, agregando los flujos entrantes de las emisiones o contrataciones de deuda. Estos cálculos se presentan en la **Tabla 11**.

Tabla 11. Flujo del Inversionista (2017-2021).

<i>Equity Cash Flow (ECF)</i>						
Expresado en USD al cierre del período						
	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta del Ejercicio		1.458.852,38	247.498,60	173.173,16	-42.914,29	75.181,10
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>		<u>55.978,71</u>	<u>58.482,15</u>	<u>60.562,21</u>	<u>52.588,87</u>	<u>52.588,87</u>
Flujo de Efectivo Operativo (FEO)		1.514.831,09	305.980,75	233.735,36	9.674,58	127.769,98
(-) Variación del Capital de Trabajo Neto	-512.559,63	1.203.948,97	-609.037,50	10.429,08	-79.181,10	36.044,11
Gastos de Capital (CAPEX)	-1.540.338,30	-50.068,73	-41.601,11			
Emisiones de deuda	803.438,53	840.000,00	600.000,00			
Pagos de Deuda		-1.213.581,95	-501.888,82	-156.723,75	-175.258,58	-195.985,42
Flujo del Inversionista (ECF)	-1.249.459,40	2.295.129,39	-246.546,68	87.440,69	-244.765,10	-32.171,33

La teoría financiera señala que para la valoración de un proyecto a través del descuento de flujos, ya sea con la tasa de rendimiento requerida sobre el capital (K_e) calculada con el CAPM, para el caso del Flujo del Inversionista, o mediante el costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés) para el caso del Flujo Libre, se deberían realizar ponderaciones entre deuda y patrimonio con los montos de valoración y no con valores contables.

Esto quiere decir que mientras la tasa permite determinar el valor presente de los flujos, estos a su vez definen la tasa que los descuenta, volviendo a la valoración un proceso matemáticamente iterativo (Fernández, 2016, p.2). Por otra parte, se ha incluido dentro del modelo CAPM tradicional, una compensación por el riesgo país del Ecuador. A través de un modelo de regresión con los retornos del sector, se estimó la exposición de la industria del entretenimiento al riesgo soberano (Damodaran, 2003, pp.23-24), demostrando con significancia estadística la existencia del coeficiente 'lambda' en 0,631. Este ajuste permitió estimar las diferentes tasas de descuento, que varían en cada año, debido a los cambiantes niveles de apalancamiento real.

Se determinó un CAPM y WACC máximos de 23,35% y 12,76% respectivamente. Los resultados de la valoración arrojan un Valor Presente Neto (VPN) de 700.867,16 USD en ambos flujos, demostrando la viabilidad del proyecto, y el cuadro matemático que exige la teoría financiera. Por su parte se tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) múltiple, debido a la presencia de flujos negativos intermedios. Sin embargo, se ha optado por el cálculo más confiable que consiste en llevar todos los flujos negativos al presente, alcanzado una TIR de 33,47% para el proyecto y de 42,66% para el inversionista. El índice de rentabilidad es de 1,34 para el proyecto, y el período de recuperación de la inversión absoluto es de 0,78 de año.

7.5. Índices financieros

La industria en general mantiene niveles de liquidez elevados, algo que se evidencia en Skiports, y que se incrementa en el tiempo. El nivel de endeudamiento del proyecto se ubica bastante por debajo del promedio del sector, debido a que los flujos no son estables. El retorno promedio sobre el patrimonio es también coherente con la industria al igual que los márgenes. Estos y otros indicadores relevantes se detallan en el **Anexo 11**.

8. Conclusiones Generales

- El proyecto de Skiports es financieramente viable, factible desde la perspectiva técnica, legalmente realizable, y rentable a nivel del sector. Sin embargo, se debe considerar que en el caso de un peor escenario en el cual el servicio no logre consolidar un mercado residual, y además se enfrente a una contracción generalizada de la demanda, podría volverse inviable.
- A pesar de la presencia de un contexto económico complejo, el sector del entretenimiento muestra tendencias positivas, lo que implica mejores expectativas para la introducción de un nuevo concepto de servicio. Coherentemente con esta afirmación, la estimación del coeficiente 'lambda' ha demostrado una baja sensibilidad del sector ante variaciones en el índice de riesgo país, lo que denota menor incertidumbre, y el requerimiento de una menor prima de riesgo lo cual mejora la valoración.
- Existe una importante oportunidad de negocio que se podría aprovechar gracias a la propuesta de Skiports. El sector del entretenimiento en Quito ha innovado muy poco, y se ha confirmado que el servicio podría tener una acogida sumamente amplia en un mercado masivo. También, debido a la naturaleza como un servicio del tipo moda con mercado residual, es importante consolidar una primera presencia en el mercado, ya que segundos o subsecuentes actores en ingresar, podrían no tener los mismos niveles de demanda y rentabilidad.
- El esquema de cobro corriente de Skiports, sumado a la posibilidad de diferir ciertos pagos a proveedores, permiten manejar de forma cómoda la liquidez del proyecto e inclusive obtener saldos a favor en las variaciones del capital de trabajo. Esto implica también un ajuste favorable a la valoración.
- Dentro de las diferentes alternativas para la inversión en el proyecto, cabe señalar que se podría reemplazar la inversión inicial en el terreno, por el alquiler mensual de éste. Sin embargo, esta alternativa aunque resulta

igualmente viable, disminuye la rentabilidad general del proyecto, por lo cual debería ser aplicada únicamente en caso de que no se cuente con suficientes recursos propios para la inversión.

- El valor terminal del proyecto fue estimado considerando la liquidación de Skiports al final del quinto año de proyección. Esto debido a que el principal activo como lo es el terreno en Nayón, tiende a no perder valor de mercado en el tiempo e incluso se espera llegue a revalorizarse. Adicionalmente, al tratarse de una moda con mercado residual, se pudo determinar que el valor de la empresa, considerando a perpetuidad los flujos constantes que se generarían de conservar el negocio, resulta menor al valor de la liquidación de ésta después de impuestos.
- Una mayor tasa interna de retorno e índice de rentabilidad para el inversionista, en relación con los mismos indicadores del proyecto, demuestran que la estructura de financiamiento es adecuada y óptima, puesto que maximiza el valor de los accionistas.
- Si bien el período de recuperación absoluto de la inversión es menor a un año, debido a la fase de despunte de la demanda, la estructura de financiamiento exige conservar dichos fondos para destinarlos al pago diferido de deuda en años posteriores, siendo un punto crítico a considerar. De hecho, se presenta un patrimonio valorado en negativo para el segundo año, lo cual indica que los accionistas pasan a tener obligaciones de deuda, pero aun así la valoración total determina un VPN positivo en su conjunto.
- Es preferible que el proyecto de Skiports se desarrolle bajo el respaldo de un grupo empresarial consolidado, que tenga la capacidad financiera para la inversión, y constituya un respaldo y garantía para las emisiones de deuda.
- La industria del entretenimiento es un sector donde los indicadores demuestran grandes ganancias pero también importantes pérdidas, razón por la cual el proyecto se ha estructurado de forma conservadora.

Referencias

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). *Emisión de permisos de funcionamiento*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Alphabet Inc. (2016). *Google Maps*. Recuperado el 25 de diciembre de 2016, de <https://www.google.com.ec/maps/>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Previsiones Macroeconómicas*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/773>

Banco Central del Ecuador. (2016). Ecuador: *Reporte Mensual de Inflación Agosto 2016*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201608.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Reporte Trimestral de Mercado Laboral Junio 2016*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201606.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Reporte de pobreza, ingreso y desigualdad. Junio-2016*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/PobrezaJun2016.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 94*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Sector Real/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042016.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Cifras del Sector Petrolero*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/756>

Banco Central de la República Dominicana. (2016). *Serie Histórica Spread del EMBI*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de www.bancentral.gov.do/entorno_int/Serie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx

Banco Mundial. (2015). *World Wide Governance Indicators*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Grupo Planeta.

Clínica Fochtman. (2015). *Lesiones del esquiador*. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de <http://www.clinicafochtman.com/lesiones-esquiador/>

Comité de Comercio Exterior. (2016). *Resolución No. 001-2016*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2016/01/Resolucion_001-2016.pdf

Comité de Comercio Exterior. (2016). *Resolución No. 006-2016*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/Resolucion-006-2016.pdf>

Comité de Comercio Exterior. (2016). *Resolución No. 021-2016*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Resolucio%CC%81n-021-2016.pdf>

Corporación Ekos. (2015). *Ranking Entretenimiento y deportes*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>

Damodaran, A. (2003). *Measuring Company Exposure to Country Risk: Theory and Practice*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/CountryRisk.pdf>

Damodaran, A. (2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Damodaran, A. (2016). *Implied Equity Risk Premium Update*. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Federal Reserve Bank of St. Louis. (2016). *5-Year Treasury Constant Maturity Rate*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de <https://fred.stlouisfed.org/series/DGS5>

Fondo Monetario Internacional. (2016). *Ecuador: IMF Country Report No. 16/288*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr16288.pdf>

Fernández, P. (2016). *WACC: definición, interpretaciones equivocadas y errores*. Madrid, España: IESE Business School, Universidad de Navarra.

Gómez, J. (2009). *Pricing Sensitivity Metter: Van Westendorp*. Recuperado el 31 de octubre de 2016, de http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Senitive_Meter_Gomez_J.pdf

Hofstede, G. (s.f.). *What about Ecuador?* Recuperado el 18 de octubre de 2015, de <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciuu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) 2015*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Denuncias de Delitos de Mayor Incidencia*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/justicia-y-crimen/>

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Editorial ESIC.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8.^a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. (2.^a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2016). *Ministro Vinicio Alvarado: Incremento temporal del 2% al IVA no afecta al 90% de alimentos*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.produccion.gob.ec/ministro-vinicio-alvarado-incremento-temporal-del-2-al-iva-no-afecta-al-90-de-alimentos/>

Ministerio de Turismo. (2015). *Investigación de oferta*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>

Neveplast S.r.l. (2016). *Np30 Esquí Alpino y Snowboard*. Recuperado el 3 de junio de 2016, de <http://www.neveplast.it/es/prodotti/np30/>

Nordicesports. (s.f.). *Cómo elegir la medida de los bastones de esquí de fondo*. Recuperado el 3 de junio de 2016, de <https://www.nordicesport.com/es/eligiendo>

Porter, M. (2007). *Comprender la estructura de un sector*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Tailor Brands, LTD. (2016). *Logo Design Made Simple*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <https://www.tailorbrands.com/>

The Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of Economic Freedom*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.heritage.org/index/visualize?cnts=ecuador%7Cworld>

Transparency International. (2016). *Corruption Perceptions Index 2015*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.transparency.org/cpi2015#results-table>

WallpaperFolder. (2016). *Ski Jump Ski Sports Wallpaper*. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de <http://wallpaperfolder.com/ice-skating-jumps-ski-jump-hdw5075331>

Wed'ze. (s.f.). *Cómo elegir los esquís*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de http://www.wedze.es/consejos/como-elegir-los-esquis-a_21276

Anexos

Anexo 1: Matriz de Evaluación de Fuerzas Competitivas

Tabla 12. Evaluación de la intensidad de las fuerzas competitivas definidas por Michael Porter para la industria del entretenimiento en Quito.

Fuerza Competitiva		Muy bajo/a	Bajo/a	Neutral	Alto/a	Muy alto/a	Ponderación (Relevancia)	Calificación
Rivalidad entre los competidores actuales								
Barreras de salida	Pocas						Muchas 9%	3
Tamaño de los competidores	Grande						Pequeño 12%	5
Interrelación de estrategias (necesidad de alianzas)	Baja						Alto 9%	5
Cantidad de competidores	Pocos						Muchos 15%	1
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido 11%	3
Intensidad de los esfuerzos de promoción	Baja						Alta 8%	5
Diferenciación en productos/servicios	Especializados						Genéricos 11%	2
Durabilidad de los productos/servicios	Duraderos						Perecederos 4%	5
Incrementos de capacidad productiva	Bajos						Altos 9%	4
Cantidad de fusiones, adquisiciones y liquidaciones	Pocas						Muchas 4%	4
Estandarización de precios	Baja						Alta 8%	2
Promedio Ponderado							100%	3,3
Potencial de entrada de nuevos competidores								
Economías de Escala	Alta						Baja 10%	2
Economías de red	Alta						Baja 8%	3
Switching Costs	Altos						Bajos 3%	5
Acceso a canales de distribución	Desigual						Equitativo 3%	4
Políticas restrictivas de acceso	Muchas						Pocas 2%	3
Crecimiento de la Industria	Lento						Alto 3%	3
Respuesta previa de los competidores existentes	Agresivas						Moderadas 5%	2
Recursos de las empresas existentes	Muchos						Pocos 2%	2
Capacidad de recorte de precios	Alta						Baja 8%	3
Diferenciación de producto	Alta						Baja 10%	3
Posicionamiento de marcas actuales	Alto						Baja 15%	2
Requerimiento de capital	Alto						Bajo 16%	1
Experiencia en el giro de negocio	Importante						Sin importancia 15%	2
Promedio Ponderado							100,0%	2,3
Potencial de entrada de servicios sustitutos								
Barreras legales y técnicas de entrada	Muchas						Pocas 15%	4
Relación precio-rendimiento de los sustitutos	Baja						Alta 9%	5
Capacidad de reducir costos de producción	Baja						Alta 7%	1
Capacidad de diversificación de compañías actuales	Baja						Alta 18%	4
Cambios en la participación de mercado	Pocos						Muchos 16%	1
Nuevas incursiones innovadoras	Pocas						Muchas 20%	2
Tendencia de precios de servicios maduros	Al alza						A la baja 15%	4
Promedio Ponderado							100,0%	3,0

Poder de Negociación de los Clientes						
Concentración de clientes en relación a los proveedores	Baja					Alta 30% 1
Cantidad de servicios sustitutos existentes	Pocos					Muchos 20% 3
Switching Costs	Altos					Bajos 7% 5
Capacidad de Integrarse hacia atrás	Baja					Alta 8% 1
Nivel de estandarización de los servicios del sector	Exclusivos					Estándar 8% 3
Peso de los servicios en los costos y gastos totales del cliente	Bajo					Alto 10% 2
Presión por buscar precios más bajos	Bajo					Alto 7% 2
Acceso a la información y nivel de conocimiento	Bajo					Alto 10% 3
Promedio Ponderado						100,0% 2,2

Poder de Negociación de los Proveedores						
Concentración de proveedores en relación a los clientes	Baja					Alta 25% 5
Cantidad de insumos sustitutos	Muchos					Pocos 20% 3
Switching Costs	Bajos					Altos 13% 4
Capacidad de convertirse en competencia (integrarse verticalmente)	Baja					Alta 5% 2
Precios de productos a proveer	Bajos					Altos 8% 3
Diferenciación y calidad de lo provisto	Baja					Alta 5% 5
Contribución a la calidad del servicio	Baja					Alta 12% 5
Atractivo y/o dependencia de los proveedores a la industria	Alto					Bajo 12% 3
Promedio Ponderado						100,0% 3,9

Adaptado de: Michael Porter, Comprender la estructura de un sector.

Nota: En función de la calificación ponderada sobre 5 puntos, cada fuerza se considera como: baja (1 a 2,2), media (2,3 a 3,6) y alta (3,7 a 5).

Anexo 2: Gráfica de dimensiones competitivas

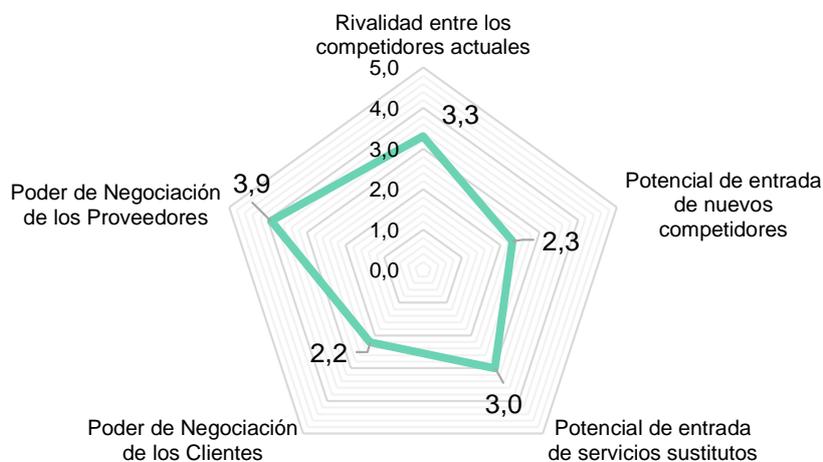


Figura 12. Orientación competitiva de las fuerzas dentro de la industria del entretenimiento en Quito.

Adaptado de: Michael Porter, Comprender la estructura de un sector.

Anexo 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 13. Evaluación de oportunidades y amenazas a través de la matriz EFE.

Factores Externos Clave	Ponderación (Relevancia)	Calificación
Oportunidades		
1. Las actividades del entretenimiento tienen un peso importante en la canasta de consumo de la población ecuatoriana y quiteña.	0,07	4
2. Existe un alto grado de sustitución entre los servicios del entretenimiento lo que permite que nuevas propuestas capturen parte de la demanda existente.	0,06	4
3. Se espera que las salvaguardias sean eliminadas en 2017 lo que permita importar insumos más libremente.	0,01	3
4. No existen barreras de entrada importantes a la industria.	0,02	3
5. Las actividades del entretenimiento encajan dentro de las competencias de las autoridades de turismo por lo que tienen incentivos y son potencializadas.	0,01	2
6. No existe una pista para esquí o snowboard (ni siquiera sintética) en el país.	0,08	4
7. El grupo poblacional donde se concentraría la demanda por entretenimiento tiene tendencia a incrementarse y representa una parte importante del total.	0,06	3
8. Los segmentos más importantes para los servicios de entretenimiento mantienen un alto uso de internet y dispositivos electrónicos.	0,02	3
9. Existen muy pocos competidores actuales en la industria y poca innovación.	0,07	4
10. La población tiene, por cultura, predisposición a intentar nuevas alternativas que generen beneficios inmediatos (capacidad de llamar la atención).	0,08	4
Amenazas		
11. La economía se encuentra en una etapa recesiva donde el consumo se ajusta especialmente en cuanto a bienes y servicios complementarios.	0,08	2
12. Los proveedores estratégicos pueden llegar a tener un gran nivel de influencia.	0,06	3
13. Ecuador se muestra como un país donde no es tan sencillo emprender y existen muy pocos incentivos.	0,04	3
14. Existe una tasa de desempleo elevada y creciente en la ciudad de Quito, lo que compromete la capacidad de compra de su población.	0,04	3
15. La industria del entretenimiento se ve afectada por la deflación sectorial.	0,04	2
16. El costo del financiamiento en Ecuador tiende a ser más alto que en otros países de la región y más complejo de conseguir.	0,06	2
17. El nivel de riesgo país es elevado lo que podría afectar la disponibilidad de recursos para la inversión en nuevos proyectos (mayor retorno requerido).	0,04	1
18. Hay un alto potencial de entrada de sustitutos que podrían capturar la demanda propia (amenaza y oportunidad a la vez).	0,08	3
19. Existe incertidumbre por próximos cambios en política y legislación (sobre todo tributaria).	0,03	2
20. Existe una concentración de la población en los estratos socio-económicos bajos, lo que compromete las tasas de recompra en servicios complementarios.	0,05	3
Total	1,00	3,06

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

Notas: Las ponderaciones consideran importancia de cada factor dentro de la industria y la calificación el grado de respuesta del proyecto ante ellos. El nivel de respuesta y enfoque, del concepto de servicio a evaluar, se muestra superior al promedio en cuanto a tomar las oportunidades existentes y aminorar las amenazas.

Anexo 4: Respuestas obtenidas en las entrevistas a expertos

Tabla 14. Entrevista a profundidad a experto de la industria del entretenimiento en Quito.

Nombre del Entrevistado:	Jaime Garcés	
Cargo / Ocupación:	Gerente y Propietario	
Institución / Empresa	Palacio del Hielo CCI (ICE CLUB S.A.)	
Fecha:	10 de mayo de 2016	
Lugar de la Entrevista:	Av. Amazonas y Japón	
Proceso de la Entrevista		
Nº	Pregunta	Respuesta del Entrevistado
1	¿Cómo ingresan al país las pistas de hielo como servicio de entretenimiento?	Fue por una imitación de costumbres norteamericanas al igual que las salas de cine y las pistas de bolos. Los deportes de invierno en general no son propios de la cultura ecuatoriana, sobre todo por el factor climático, pero a pesar de ello se han convertido en una atracción para grandes y chicos.
2	¿Cuál es la intensidad de la demanda? ¿Se utiliza la capacidad total de las instalaciones?	Actualmente, las instalaciones funcionan a capacidad plena, y aunque no ha habido mayor innovación o cambio en cuanto al modelo de negocio original, la ubicación estratégica y la necesidad de hacer algo diferente, hacen que los clientes vuelvan periódicamente.
3	¿Qué tan frecuentes son las visitas de los clientes? ¿Existe una alta recompra o un amplio intervalo de tiempo entre cada visita?	Esto sin duda es una debilidad del patinaje ya que pocos son quienes lo practican de forma permanente; el mercado es sumamente amplio y está en crecimiento más que nada porque se centra en una de las necesidades más críticas de los seres humanos, el esparcimiento y la socialización.
4	¿Cuál considera es la actividad de entretenimiento predilecta y por qué se daría esa tendencia?	El cine es, y muy seguramente continuará siendo, el principal competidor en el mercado del entretenimiento porque es un servicio a la mano, ubicado en muchos puntos de la ciudad, que no requiere una destreza específica y muchas veces la opción más barata. Debido a estos factores, las salas de cine atraen a un segmento mucho más amplio. También es gracias a la continua producción cinematográfica, y a las campañas de difusión mundiales de los nuevos estrenos, que siguen siendo el principal atractivo a la hora de buscar entretenimiento.
5	Si ese es el caso, ¿cuál sería el principal motivo que lleva a los usuarios a optar por una pista de patinaje?	La necesidad y gustos que ataca el cine no son los mismos que una pista de patinaje. La adrenalina en primer lugar, sumada a la necesidad de vivir la experiencia y no solo mirarla, es lo que lleva a muchas personas a ir a patinar. Incluso se conocen casos de clientes que no les gusta el patinaje en sí, y otros que hasta temen caerse, pero a pesar de ello vuelven periódicamente porque su círculo cercano de amigos lo hace.
6	¿Cómo es el proceso de consumo en este negocio?	En el caso de los clientes más jóvenes, el patrón de consumo es en combo. Cuando chicos y chicas salen de sus colegios un viernes y buscan divertirse, por lo general no van solo a una actividad, sino que van a dos o incluso tres. Muchas veces, el patinaje o una partida de bolos se convierten en el intermedio entre el cine y la comida. Son ideales cuando la función de cine que se desea ver es más tarde de lo previsto.
7	¿Qué tan estacional es la demanda?	La afluencia es notoriamente superior en época de verano, cuando la mayoría de escuelas y colegios están en vacaciones, pero aun así los días viernes, fines de semana y feriados, de todo el año, son días fuertes en los que la capacidad tiende a saturarse.

8	¿Qué tan crítico termina siendo el precio?	Es un tema altamente sensible sobre todo en un año de dificultades económicas, pero todavía es bastante manejable en comparación con otras actividades.
9	¿Cuál es la mayor desventaja o debilidad de este giro de negocio?	Uno de los puntos en contra de un servicio de este tipo es el fuerte componente de gasto fijo en el que se debe incurrir, sobre todo para permanecer en la ubicación actual, lo que a su vez exige mantener la demanda activa en todo momento.
10	¿Qué tan importante es la publicidad?	En un inicio la promoción fue uno de los gastos más fuertes porque había que dar a conocer la propuesta. A la larga el gasto en este concepto se contrajo porque el posicionamiento había garantizado el continuo flujo de clientes.

Nota: La información proporcionada en las respuestas constituye un criterio del entrevistado desde su perspectiva profesional.

Tabla 15. Entrevista a profundidad a experta del sector deportivo y el campo del auspicio deportivo.

Nombre de la Entrevistada: Sofía Ayala		
Cargo / Ocupación:	Jefe de Marcas / Campeona Sudamericana de Tenis	
Institución / Empresa	Mildeportes S.A. – Grupo Marathon Sports	
Fecha:	5 de octubre de 2016	
Lugar de la Entrevista:	Av. Galo Plaza Lasso y De los Cerezos	
Proceso de la Entrevista		
Nº	Pregunta	Respuesta del Entrevistado
1	¿Cómo se maneja el <i>sponsoring</i> deportivo? ¿Cómo las marcas llegan a auspiciar a un deportista o establecimiento?	Las marcas siempre analizan el retorno potencial que tendrían. Antiguamente, las marcas llegaban a valorar la reputación y posicionamiento que les representaba el auspicio aun cuando el retorno monetario no fuera percibido de inmediato. Hoy por hoy, es más complicado, sobre todo en el caso de marcas locales, por motivo de la recesión económica. Con ello las empresas patrocinadoras esperan retornos inmediatos como pagos de regalías, venta de productos, venta de entradas, entre otros.
2	¿Qué formas en específico existen para medir el retorno?	Por lo general se hace como una diferencia entre lo que le cuesta el auspicio frente a lo que logran vender producto de esto. En torneos específicos, muchas veces se busca que los competidores compren el equipamiento oficial pero no siempre se lo logra. Por el lado de los espectadores es más complicado puesto que no siempre compran un producto de la campaña, y las marcas deben conformarse con posicionar su nombre y esperar resultados a futuro; algo que hoy es más complicado de conseguir porque se espera que los auspicios generen más rápido los resultados para acceder a otorgarlos.
3	¿Existe algún auspicio para la creación de instalaciones deportivas?	No existen muchos en realidad; pero sí hay algunos proyectos en deportes donde marcas internacionales están interesadas en auspiciar la creación de academias puntualmente.
4	¿Dónde prefieren las marcas promocionar sus productos?	Las marcas internacionales tienen la publicidad en internet como su canal favorito. Esto no es exclusivo de las redes sociales, sino también de banners desplegados en otras páginas relacionadas a las que accede su <i>target</i> . La única publicidad física se encuentra en estadios y coliseos, y en el momento de un encuentro deportivo.

5	¿Existe alguna iniciativa de introducir un nuevo deporte al mercado local?	Existe un proyecto para introducir la práctica de <i>Padel</i> (variante del tenis) a Ecuador. Es un deporte totalmente nuevo que ganó fama en España, se puso muy de moda también en Argentina, y hoy está siendo introducido al país, incluyendo la creación de su Federación Deportiva.
6	¿Cómo enganchar a los usuarios a una actividad que nunca han practicado?	En el caso concreto de <i>Padel</i> , se da en primer lugar por el enganche de un personaje famoso como es Nicolás Lapentti, quien inauguró las instalaciones. Eso llama mucho la atención de los usuarios y los motiva a asistir. Por otra parte, es por demás importante cuando se trata de una nueva actividad, que se le brinden todas las facilidades al usuario, de tal suerte tenga a la mano alguien que lo guíe y le enseñe de qué se trata. Importa bastante que el lugar sea acogedor, pero también es crítico que se facilite a manera de alquiler los accesorios e indumentaria porque al ser tan nuevo la mayoría de personas no tendrán su propio equipo, y mucho menos estarán dispuestos a adquirirlo en primera instancia.

Nota: La información proporcionada en las respuestas constituye un criterio del entrevistado desde su perspectiva profesional.

Anexo 5: Resultados obtenidos del focus group

Tabla 16. Ficha Informativa sobre el desarrollo del grupo focal.

Lugar:	Av. Granados y Colimes	
Ciudad:	Quito	
Fecha:	5 de octubre de 2016	
Hora:	19:00	
Duración	38 minutos	
Número de Participantes:	8	
Material Utilizado:	<ul style="list-style-type: none"> - Video demostrativo del uso de la pista sintética para esquí - Video demostrativo del uso de la pista para la práctica de <i>Tubby</i>. - Presentación digital de 4 opciones de logotipo para el servicio. 	
Listado de Participantes		
Gema Rocha Aragundy	Fabián Villarreal Sosa	Carlos Maldonado Fiallos
Ricardo Verdezoto	Eugenia Espinoza	Estefanía Vaca
Andrea Castro Viteri	Antonella Arcos	
Desarrollo del conversatorio		
Ronda 1: Prueba de Concepto del Servicio		
Pregunta	Resumen de Respuestas/Participaciones	
¿Qué es lo que más les llamó la atención de la actividad? ¿Qué les gustó	El tratarse de un servicio totalmente nuevo, que posiblemente la mayoría de las personas en Ecuador nunca hayan experimentado, se lo ha considerado como el factor más importante y resaltante del proyecto. Para algunos participantes, representa la oportunidad de practicar algo que siempre han deseado. Para otros, la curiosidad de hacer algo que nunca se ha hecho antes, evidencia ser el principal motor para usar la pista. Una gran cantidad de los participantes manifestaron que optarían por el <i>Tubby</i> (deslizamiento por toboganes en boyas), ya que lo vieron como una forma más fácil de perder el temor y poder posteriormente hacer uso de los esquíes o tablas.	

¿Qué les preocuparía?	<p>Se mencionó que el video mostraba una única pista en la que conviven expertos y principiantes lo cual podría limitar su uso, por lo que se recomendó la subdivisión en varias áreas en las cuales se pueda practicar de diferente manera. La seguridad es otro de los puntos críticos tratados. La necesidad del uso de indumentaria adecuada y la presencia de instructores, fueron catalogadas de forma unánime como elementos indispensables.</p> <p>De igual forma, se indicó que los niños y niñas podrían generar una expectativa equivocada sobre la presencia de nieve real, lo que causaría que no se sientan del todo satisfechos con el servicio. En el caso de los amantes de los deportes extremos, se manifestó la necesidad de la existencia de cajoneras y barras para realizar acrobacias; algo que condicionaría su preferencia de uso y recompra.</p> <p>Se mencionó, de igual forma, la inquietud en torno a la lejanía a la locación del servicio, puesto que estarían dispuestos a trasladarse en su mayoría entre 40 y 50 minutos como máximo. Algunos usuarios hicieron énfasis en la necesidad de una ambientación boscosa y preferiblemente fría.</p>
------------------------------	--

Ronda 2: Análisis de gustos, preferencias y aficiones

Pregunta	Resumen de Respuestas/Participaciones
¿Con quién asistiría a la pista? ¿A qué servicio?	En el caso del Tubby, se lo asoció como una alternativa ideal para visitas en familia. Algunos de los participantes se visualizaron haciéndolo de esta forma específicamente. Además, los amigos son otro grupo de personas con los que asistirían.
¿Qué influencia en el hecho de asistir a la pista en familia o con amigos?	Algunos de los participantes consideraron que con familia se sentirían más confiados de probar un nuevo servicio por el grado de confianza y luego recomendarlo a amigos. Sin embargo, la mayoría coincidió en que preferirían asistir con amigos, porque por la relación que se mantiene, serían más osados de hacer uso del servicio; mientras que con familia se tendrían más reparos por la seguridad.
¿Harían uso de la pista por más de una ocasión? ¿Existe la posibilidad que no la vuelvan a usar después de la primera experiencia?	<p>Se consideró que sí se haría uso de la pista con cierta frecuencia siempre y cuando se mantuviera la calidad, y si se prestó, en la primera experiencia, el suficiente apoyo por parte del personal para aprender a esquiar y perder el temor. Se aclaró que por calidad se entendería no solo la atención, sino también la ambientación del lugar y la longitud de la pista, de tal suerte que valiera la pena repetir en otras ocasiones la experiencia. La distancia, que debería según la mayoría ser cercana a la ciudad, definiría que tan frecuentemente se regrese. Finalmente, se indicó que el precio determinaría la factibilidad de repetir la experiencia</p> <p>Los participantes supieron indicar que la frecuencia de visita oscilaría entre 1 y 2 meses, pero que alternarían entre los servicios de la pista de esquí y el posible tobogán <i>Tubby</i>.</p>

Ronda 3: Evaluación de elementos de la mezcla de marketing

Pregunta	Resumen de Respuestas/Participaciones
¿Cuál de los logos les gustó más y por qué?	Los participantes mostraron diferentes perspectivas en cuanto al diseño de los logotipos. Se consideró que el color verde y las letras demasiado rectas y alineadas no identificaban una actividad de sugiere debería ser extrema y cargada de adrenalina. Respecto a las formas romboidales en los logotipos se mencionó que, si bien dan la impresión de una temática deportiva, se alinean más a una marca de ropa. La mayoría de participantes definieron como el estilo más adecuado para el logotipo al uso de letras de forma irregular, en color azul eléctrico. Se recomendó incluir pictogramas o siluetas de los bastones para esquí
¿Qué colores identifican de mejor manera el concepto? ¿Qué transmiten?	Se indicó que las letras irregulares transmiten adrenalina y velocidad, y que las letras en color azul hacen referencia a que están congeladas. Sin embargo, se mencionó que esto podría ser contraproducente puesto que se estaría generando la expectativa de encontrar nieve real, e induciendo

erróneamente la idea a que es igual a esquiar en montaña.

¿Qué color les llamaría la atención y creen es el más adecuado para representar el concepto de la pista.

A pesar de que los participantes coinciden en que se debería cuidar el generar una falsa expectativa en torno a la nieve, en su mayoría preferirían que la pista tuviera color blanco, mientras que otro grupo preferiría que predomine el azul del logotipo predilecto.

Nota: La información proporcionada en las respuestas constituye un criterio de los entrevistados desde su perspectiva profesional y como usuarios.

Anexo 6: Información primaria relevante obtenida en la investigación de mercados

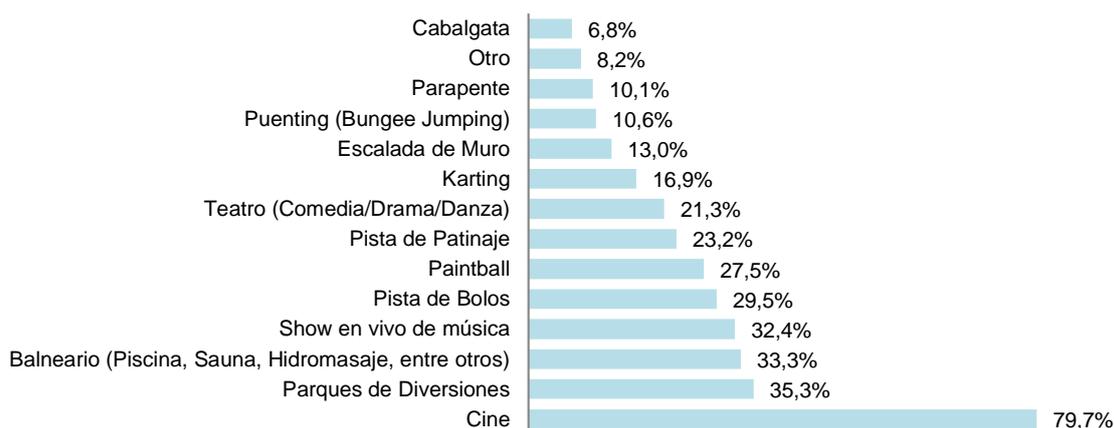


Figura 13. Actividades de entretenimiento preferidas por los encuestados.

Tabla 17. Comportamientos y preferencias de servicio por edad y género

		Edades (años)	15-17	18-20	21-25	26-40	40+
		Género					
¿Ha practicado deportes de invierno?	H	No (75%)	No (70%)	No (70%)	No (60%)	Sí (100%)*	
	M	No (80%)	No (60%)	No (50%)	No (50%)	No (100%)*	
Frecuencia semanal de uso de servicios de entretenimiento	H	2-3 veces	1 vez o menos	1 vez o menos	1 vez	1 vez o menos	
	M	1 vez o menos	1 vez o menos	1 vez o menos	Menos 1 vez	2-3 veces	
Valor mensual a actividades de entretenimiento	H	12,50 USD	36,08 USD	36,06 USD	51,50 USD	60,00 USD	
	M	9,67 USD	37,19 USD	32,70 USD	32,50 USD	60,00 USD	
Tiempo ideal de desplazamiento desde entre semana	H	21-30 mins.	21-45 mins.	21-30 mins.	21-30 mins.	21-30 mins.	
	M	45-60 mins.	21-45 mins.	21-45 mins.	21-45 mins.	31-45 mins.	
Tiempo ideal de desplazamiento en fines de semana	H	45+ mins.	31-60 mins.	31-60 mins.	31-60 mins.	31-60 mins.	
	M	20-30 mins.	1-1.5 horas	31-60 mins.	31-60 mins.	45-60 mins.	

Anexo 7: Planos del área de operaciones de Skiports

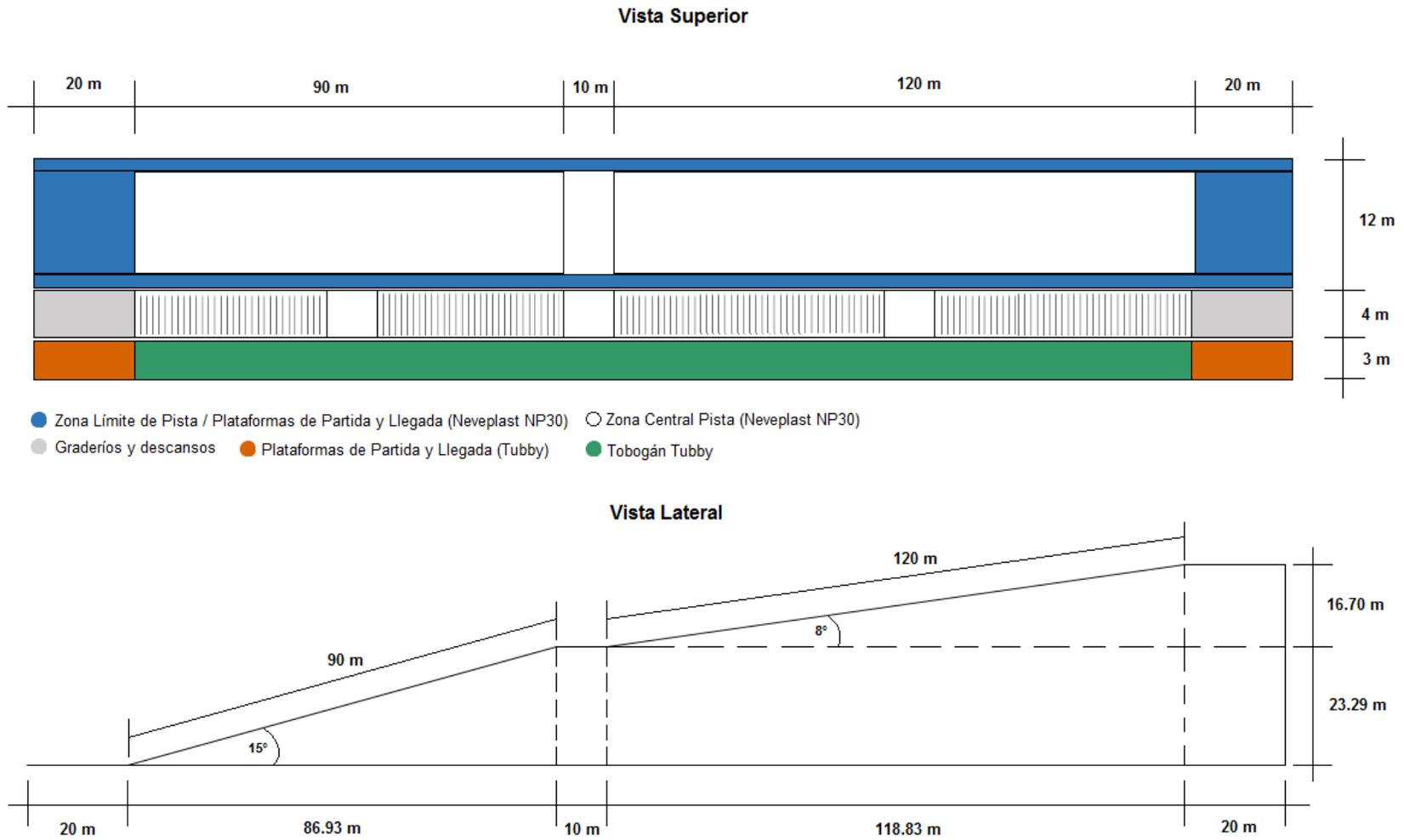


Figura 14. Dimensiones, inclinaciones y componentes de la pista sintética y tobogán de Skiports

Anexo 8: Presupuesto de Marketing

Tabla 18. Proyección de gastos en actividades de la mezcla de marketing

<i>En USD</i>	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Publicidad y Promoción						
<i>Vallas publicitarios carretera</i>	24.000	29.904	15.528	8.064	8.376	85.872
<i>Valla en vehículos de transporte</i>	29.000	14.532	7.546	-	-	51.078
<i>Spot Televisivo</i>	432.000	240.000	-	-	-	672.000
<i>Cuña radial</i>	471.600	168.672	51.776	24.876	25.836	742.760
<i>Facebook y YouTube</i>	30.000	36.000	24.000	12.000	-	102.000
Plataformas y sistemas						
<i>Aplicación móvil y portal</i>	8.700	6.000	6.000	6.300	6.300	33.300
<i>Sistema de facturación electrónica</i>	12.600	25.692	26.694	27.732	28.806	121.524
<i>Web Hosting</i>	650	676	702	729	757	3.514
Gestiones de ventas						
<i>Movilizaciones</i>	2.500	4.200	4.200	4.800	4.800	20.500
<i>Relaciones Públicas</i>	9.000	-	-	-	-	9.000
Total Gastos de Ventas	1.020.050	525.676	136.446	84.501	74.875	1.841.548

Anexo 9: Presupuesto de Inversiones

Tabla 19. Cronograma de inversiones en activos no corrientes.

<i>En USD</i>	(Año 0)	2017	2018
<u><i>Propiedad, Planta y Equipo</i></u>			
Neveplast NP30 y Tubby	482.079	50.069	41.601
Terreno	771.150		
Construcciones y adecuaciones	76.750		
Equipo para Esquí y Snowboard	117.582		
Barreras inflables de seguridad	47.000		
Equipos de Computación	8.600		
Mobiliario y Enseres	2.715		
Sistemas de seguridad y emergencias	15.320		
Equipo para Tubby	4.718		
Total PPE	1.525.914	50.069	41.601
<u><i>Activos Intangibles</i></u>			
Registro de marcas	224		
Gastos de Constitución	14.200		
Total Intangibles	14.424		

Anexo 10: Estados Financieros Proforma

Tabla 20. Estado de Situación Proyectado entre 2017 y 2021.

SKIPOINTS S.A.						
Estado de Situación Financiera Proforma						
Expresado en USD al 31 de diciembre						
	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes al efectivo	512.559,63	2.308.150,28	2.059.483,01	2.145.810,38	1.899.198,36	1.859.086,96
<i>Excedentes de efectivo</i>	0,00	2.295.129,39	2.048.582,71	2.136.023,40	1.891.258,29	1.859.086,96
<i>Efectivo requerido para operaciones</i>	512.559,63	13.020,89	10.900,30	9.786,98	7.940,06	0,00
Documentos y Cuentas por Cobrar	0,00	63.451,70	14.734,51	8.687,42	4.720,62	5.075,82
Total Activo Corriente	512.559,63	2.371.601,98	2.074.217,52	2.154.497,80	1.903.918,98	1.864.162,78
Activo No Corriente						
Propiedades, Planta y Equipo	1.525.914,30	1.575.983,03	1.617.584,14	1.617.584,14	1.617.584,14	1.617.584,14
Depreciación Acumulada	0,00	-53.116,31	-108.736,06	-166.435,87	-216.162,34	-265.888,81
Activo Intangible	14.424,00	14.424,00	14.424,00	14.424,00	14.424,00	14.424,00
Amortización Acumulada	0,00	-2.862,40	-5.724,80	-8.587,20	-11.449,60	-14.312,00
Total Activo No Corriente	1.540.338,30	1.534.428,32	1.517.547,28	1.456.985,07	1.404.396,20	1.351.807,33
Total Activo	2.052.897,93	3.906.030,30	3.591.764,80	3.611.482,87	3.308.315,18	3.215.970,10
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas y Documentos por Pagar	0,00	17.361,02	7.778,98	5.829,91	4.061,75	3.196,61
Obligaciones emitidas a corto plazo	803.438,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participación Trabajadores por pagar	0,00	330.057,10	39.179,45	39.179,45	0,00	14.873,29
Impuestos por pagar	0,00	411.471,18	48.843,71	48.843,71	0,00	9.100,90
Provisiones por Beneficios a empleados	0,00	4.240,50	11.309,76	16.891,26	21.981,10	27.270,88
Otras Cuentas y Documentos por Pagar	0,00	4.732,14	874,76	510,99	217,65	278,07
Total Pasivo Corriente	803.438,53	767.861,94	107.986,66	111.255,32	26.260,50	54.719,75
Pasivo No Corriente						
Obligaciones emitidas a largo plazo	0,00	429.856,58	0,00	0,00	0,00	0,00
Obligaciones con instituciones financieras	0,00	0,00	527.967,76	371.244,01	195.985,42	0,00
Total Pasivo No Corriente	0,00	429.856,58	527.967,76	371.244,01	195.985,42	0,00
Total Pasivo	803.438,53	1.197.718,52	635.954,41	482.499,33	222.245,93	54.719,75
PATRIMONIO						
Capital	1.249.459,40	1.249.459,40	1.249.459,40	1.249.459,40	1.249.459,40	1.249.459,40
Resultados Acumulados	0,00	0,00	1.458.852,38	1.706.350,98	1.879.524,14	1.836.609,85
Resultados del Ejercicio	0,00	1.458.852,38	247.498,60	173.173,16	-42.914,29	75.181,10
Total Patrimonio	1.249.459,40	2.708.311,78	2.955.810,38	3.128.983,54	3.086.069,25	3.161.250,35
Total Pasivo y Patrimonio	2.052.897,93	3.906.030,30	3.591.764,80	3.611.482,87	3.308.315,18	3.215.970,10

Notas: Se considera la separación entre excedentes de efectivo y efectivo requerido para operaciones, tomando en cuenta que éste último debe ser incluido en el cálculo del capital de trabajo neto.

Tabla 21. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado entre 2017 y 2021.

SKIPORTS S.A.					
Estado de Flujos de Efectivo Proforma					
Expresado en USD del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2021					
	2017	2018	2019	2020	2021
Flujos de Efectivo por Actividades de Operación					
Resultado Neto del Ejercicio	1.458.852,38	247.498,60	173.173,16	-42.914,29	75.181,10
<i>Ajustes por:</i>					
Depreciaciones y amortizaciones	55.978,71	58.482,15	60.562,21	52.588,87	52.588,87
<i>Cambios en:</i>					
Documentos y Cuentas por Cobrar	-63.451,70	48.717,19	6.047,09	3.966,80	-355,20
Cuentas y Documentos por Pagar	17.361,02	-9.582,04	-1.949,07	-1.768,16	-865,14
Participación Trabajadores por pagar	330.057,10	-290.877,65	0,00	-39.179,45	14.873,29
Impuestos por pagar	411.471,18	-362.627,47	0,00	-48.843,71	9.100,90
Provisiones por Beneficios a empleados	4.240,50	7.069,26	5.581,50	5.089,84	5.289,78
Otras Cuentas y Documentos por Pagar	4.732,14	-3.857,38	-363,77	-293,34	60,42
Efectivo Neto provisto por Actividades de Operación	2.219.241,33	-305.177,34	243.051,12	-71.353,44	155.874,03
Flujos de Efectivo por Actividades de Inversión					
Inversiones en Propiedades, Planta y Equipo	-50.068,73	-41.601,11	0,00	0,00	0,00
Inversiones en Activos Intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo Neto provisto por Actividades de Inversión	-50.068,73	-41.601,11	0,00	0,00	0,00
Flujos de Efectivo por Actividades de Financiamiento					
Procedente de Emisión de Obligaciones a Corto Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Procedente de Emisión de Obligaciones a Largo Plazo	840.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Procedente de Créditos de Instituciones Financieras	0,00	600.000,00	0,00	0,00	0,00
Pago de Obligaciones	-1.213.581,95	-429.856,58	0,00	0,00	0,00
Pago de Créditos	0,00	-72.032,24	-156.723,75	-175.258,58	-195.985,42
Efectivo Neto provisto por Actividades de Financiamiento	-373.581,95	98.111,18	-156.723,75	-175.258,58	-195.985,42
Variación Neta en Efectivo y equivalentes al efectivo	1.795.590,65	-248.667,27	86.327,36	-246.612,02	-40.111,40
Efectivo y equivalentes al efectivo al inicio del período	512.559,63	2.308.150,28	2.059.483,01	2.145.810,38	1.899.198,36
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	2.308.150,28	2.059.483,01	2.145.810,38	1.899.198,36	1.859.086,96

Anexo 11: Indicadores Financieros comparados

Tabla 22. Comparativo de indicadores financieros de Skiports y la industria.

	SKIPORTS					INDUSTRIA
	2017	2018	2019	2020	2021	2011-2015
I. Indicadores de Liquidez						
Razón de Circulante	3,09	19,21	19,37	72,50	34,07	6,39
Razón del Efectivo	3,01	19,07	19,29	72,32	33,97	4,46
Capital de Trabajo Neto a Activo	-17,7%	-2,3%	-2,6%	-0,4%	-1,5%	-7,6%
II. Indicadores de Endeudamiento						
Razón de Deuda Total	30,7%	17,7%	13,4%	6,7%	1,7%	83,8%
Nivel de Apalancamiento	44,2%	21,5%	15,4%	7,2%	1,7%	151,6%
Apalancamiento a Largo Plazo	15,9%	17,9%	11,9%	6,4%	0,0%	145,1%
Cobertura de Intereses	32,7	8,5	5,8	-0,7	8,8	37,1
Cobertura de Gastos Financieros Totales	14,8	5,6	4,6	-0,6	5,4	31,5
III. Indicadores de Actividad						
Rotación de Cuentas por Cobrar	58,8	93,0	93,1	76,5	91,0	30,1
Período de Cuentas por Cobrar	6,21	3,93	3,92	4,77	4,01	12,13
Rotación de Cuentas por Pagar	67,8	80,5	37,1	36,5	42,6	11,6
Período de Cuentas por Pagar	5,38	4,54	9,85	10,00	8,58	31,54
Rotación de Activos	0,96	0,38	0,22	0,11	0,14	2,33
IV. Indicadores de Rentabilidad						
Retorno sobre los Activos (ROA)	37,3%	6,9%	4,8%	-1,3%	2,3%	3,82%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	53,9%	8,4%	5,5%	-1,4%	2,4%	15,03%
Margen Bruto	95,0%	87,7%	87,4%	79,2%	86,2%	74,21%
Margen Operativo	62,7%	29,5%	36,5%	-6,0%	23,0%	-16,15%
Margen Neto	39,1%	18,1%	21,4%	-11,9%	16,3%	-3,35%
Intensidad de Capital	1,05	2,62	4,46	9,16	6,96	8,83
Retorno sobre Costos y Gastos	93,7%	23,7%	29,6%	-10,0%	19,7%	3,2%

