



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO
DEPORTIVO EXTREMO BAJO TECHO EN QUITO

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

Profesor guía

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Autor

Santiago Xavier Endara Madera

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de las 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”

Renzo Aguirre

Ingeniero, MBA

CI 171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Santiago Xavier Endara Madera

CI 100243970-9

AGRADECIMIENTOS

Al terminar esta etapa de mi vida, agradezco a mi familia, a mi novia Estefanía y a todas las personas que me han ayudado y me han brindado su apoyo a lo largo de mi formación académica y durante el desarrollo de mi Trabajo de Titulación.

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Titulación a
mis padres Fausto y Lucía, y a mi
hermano Fausto Andrés.

RESUMEN

La idea de implementar un Centro Deportivo bajo techo en Quito enfocado en deportes extremos nace del crecimiento de nuevas tendencias deportivas y de actividades de esparcimiento en niños y jóvenes de la ciudad y el país en los últimos años, de la mano del apoyo del Ministerio del Deporte y su nueva Ley.

El servicio se centra en la práctica y masificación de cuatro deportes: bicicleta BMX, patinaje, paintball y escalada, con clases en módulos mensuales a cargo de entrenadores experimentados. Aprovechando instalaciones de primer nivel bajo techo, sin preocupación del clima cambiante de Quito.

El objetivo es posicionar la empresa Gravedad Cero en el mercado por medio de una oferta innovadora, penetrando al mercado y en el corto plazo ocupar el top of mind de la práctica de actividades y deportes alternativos en las familias del norte de Quito y los valles de Cumbayá y Tumbaco.

Como consecuencia de la oportunidad de negocio, se realizó una investigación de mercados y su análisis, con resultados cualitativos de congruencia hacia las expectativas y objetivos del plan de negocios. Además de fines cuantitativos donde la aceptación fue positiva y la predisposición del mercado hacia los servicios deportivos extremos se vuelve una oportunidad a ser explotada.

Con estos resultados se pudo establecer un plan de marketing que permite lograr los objetivos planteados llegando a los clientes de una manera adecuada. De igual manera un plan de operaciones y equipo gerencial, los mismos que por medio del ciclo de operaciones y el personal de la empresa llevan al establecimiento y cumplimiento de los procesos establecidos.

El plan financiero muestra una necesidad de inversión inicial de USD 250.921,96, donde el 30% será capital de inversionistas y el 70% un crédito a cinco años. Dando como resultado flujos positivos en el escenario con apalancamiento con un valor actual neto VAN de USD 36.581,18, y una tasa interna de retorno TIR de 61,80%. Concluyendo la viabilidad y puesta en marcha del plan de negocios.

ABSTRACT

The idea of implementing an indoor sports center in Quito focused on extreme sports was born on growth and new trends of sports and recreational activities for children and young people at the city and the country in recent years, with the help and the support of the Ministry of Sport and its new law.

The service focuses on the practice and popularization of four sports: BMX bicycle, skating, paintball and climbing, with monthly modules and classes by experienced coaches. Enjoying indoors building facilities, without concern of changing climate of Quito.

The goal is to position the company Gravedad Cero through an innovative service, penetrating the market in the short term and take the top of mind of the practice of alternative sports activities in families in northern Quito and the valleys of Cumbayá and Tumbaco.

As a result of the business opportunity, we conducted a market research and analysis, with qualitative results matching to the expectations and objectives of the business plan. Besides quantitative purposes where acceptance was positive and the market bias towards extreme sports services becomes an opportunity to be exploited.

With these results, it could establish a marketing plan that achieves the objectives reaching customers in a proper way. Similarly, a plan of operations and management team, the same as through the cycle of operations and staff of the company are the establishment and enforcement of established processes.

The financial plan shows a need for initial investment of USD 250,921.96, where 30% of investors' capital will be 70% and a credit to five years. Inflows resulting leveraged on stage with a net present value NPV of USD 36,581.18, and an internal rate of return IRR of 61.80%. Concluding the feasibility and implementation of the business plan.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivo General	2
1.3. Objetivos Específicos	2
CAPÍTULO II	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1. Industria	3
2.1.1. Tendencia	3
2.1.2. Estructura de la Industria	4
2.1.3. Factores Económicos y Regulatorios	5
2.1.3.1. Producto Interno Bruto del País	5
2.1.3.2. Producto Interno Bruto de la Industria	8
2.1.3.3. Inflación	8
2.1.3.4. Tasas de Interés	11
2.1.3.5. Desempleo	12
2.1.3.6. Índices de Analfabetismo en el país	13
2.1.3.7. Variable Política	14
2.1.3.8. Variable Tecnológica	15
2.1.4. Canales de Distribución	16
2.1.5. Análisis Interno	17
2.1.5.1. Análisis y Auditoría Interna	17
2.1.5.2. Cadena de valor	18
2.1.6. Las 5 fuerzas de PORTER	20
2.1.6.1. Capacidad de negociación de los proveedores (ALTA)	20
2.1.6.2. Capacidad de negociación de los consumidores (BAJO)	20

2.1.6.3. Amenaza de productos sustitutos (ALTA)	20
2.1.6.4. Ingreso potencial de nuevos competidores (BAJA)	21
2.1.6.5. Rivalidad entre empresas competidoras (BAJA)	21
2.2. La Compañía y el Concepto del Negocio	21
2.2.1. La idea y el modelo del Negocio	21
2.2.2. Estructura Legal de la Empresa	22
2.2.2.1. Nombre de la empresa	22
2.2.2.2. Ubicación	22
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos	22
2.2.3.1. Misión	22
2.2.3.2. Visión	23
2.2.3.3. Valores Corporativos	23
2.2.3.4. Objetivos	23
2.3. El producto y/o servicio	27
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	29
2.5. Análisis FODA	30
2.5.1. Fortalezas	30
2.5.2. Debilidades	31
2.5.3. Oportunidades	31
2.5.4. Amenazas	32
2.5.5. Matriz EFE	33
2.5.6. Matriz EFI	33
2.5.7. Matriz FODA	33
CAPÍTULO III	34
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	34
3.1. Investigación de Mercados	34
3.1.1. Justificación	34
3.1.2. Planteamiento del Problema	34
3.1.2.1. Problema de Gerencia	35
3.1.2.2. Problema de Investigación de Mercado	35
3.1.3. Objetivo de Investigación	35

3.2. Necesidades y Fuentes de Información	35
3.3. Investigación Cualitativa	38
3.3.1. Entrevistas con Expertos	38
3.3.2. Grupo Focal	38
3.3.3. Observación	39
3.3.3.1. Primera Observación - Competencia	39
3.3.3.2. Segunda Observación - Sustitutos	40
3.4. Investigación Cuantitativa	41
3.4.1. Encuesta	41
3.5. Mercado Relevante y Cliente Potencial	42
3.5.1. Segmentación de Mercados	42
3.5.2. Mercado Objetivo	43
3.5.3. Segmentación Geográfica	44
3.5.4. Segmentación Demográfica	44
3.5.5. Segmentación Psicográfica	44
3.6. Tamaño de Mercado y tendencias	44
3.6.1. Determinación de la Demanda	44
3.6.2. Tendencias del Mercado	47
3.7. La competencia y sus ventajas	47
3.8. Participación de mercados y ventas de la industria	49
3.9. Evaluación del mercado durante la implementación	49
CAPÍTULO IV	50
4. PLAN DE MARKETING	50
4.1. Estrategia General de Marketing	50
4.2. Política de Precios	50
4.3. Táctica de Ventas	52
4.4. Política de Servicio al cliente y garantías	53
4.5. Distribución	53
4.6. Promoción y Publicidad	54
4.6.1. Publicidad	54

4.6.2. Promoción de Ventas	55
4.6.3. Relaciones Públicas	56
CAPÍTULO V	57
5. DISEÑO DE PLANES Y DESARROLLO	57
5.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes.	57
5.2. Dificultades y Riesgos	57
5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos	57
5.4. Costos de desarrollo proyectados	58
5.5. Propiedad Intelectual	58
CAPÍTULO VI	60
6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	60
6.1. Estrategia de Operaciones	60
6.2. Ciclo de Operaciones	60
6.2.1. Flujograma de Procesos	61
6.2.1.1. Fase 1 – Obtención del Terreno	62
6.2.1.2. Fase 2 - Construcción, Instalación e Implementación.	63
6.2.1.3. Fase 3 – Selección de Proveedores de equipos	64
6.2.1.4. Fase 4 – Contratación del Personal	66
6.2.1.5. Fase 5 – Servicio y Operación	68
6.2.1.6. Fase 6 – Ejecución del Servicio	70
6.2.1.7. Fase 7 – Alquiler y Despacho de Equipamiento	71
6.2.1.8. Fase 8 – Operación de Instalaciones	73
6.3. Requerimiento de Equipos y Herramientas	74
6.4. Instalaciones y mejoras	75
6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	75
6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de Inventarios	76
6.7. Aspectos Regulatorios y Legales	76

CAPÍTULO VII	79
7. EQUIPO GERENCIAL	79
7.1. Estructura Organizacional	79
7.1.1. Organigrama	79
7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades	80
7.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	85
7.4. Política de empleo y beneficios	86
7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores	86
7.6. Equipo de asesores y servicios	89
7.7. Clima Organizacional	91
CAPÍTULO VIII	92
8. CRONOGRAMA GENERAL	92
8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	92
8.2. Diagrama	92
8.3. Riesgos e Imprevistos	92
CAPÍTULO IX	94
9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	94
9.1. Supuestos y Criterios establecidos	94
9.2. Riesgos y Problemas principales	94
CAPÍTULO X	96
10. PLAN FINANCIERO	96
10.1. Inversión Inicial	96
10.1.1. Capital de Trabajo	96
10.2. Fuentes de Ingresos	97
10.3. Gastos	98
10.3.1. Gastos generales	98

10.4. Margen Operativo	99
10.5. Estado de Resultados Actual y Proyectado	99
10.6. Balance General Actual y Proyectado	100
10.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	100
10.8. Punto de Equilibrio y flujo de efectivo positivo	101
10.8.1. Punto de Equilibrio	101
10.8.2. Análisis de Sensibilidad	102
10.8.2.1. Sensibilidad al Precio	102
10.8.2.2. Sensibilidad a la Cantidad	102
10.9. Control de Costos Importantes	103
10.9.1. Escenario Esperado	103
10.9.2. Escenario Optimista	104
10.9.3. Escenario Pesimista	104
10.10. Índices Financieros	105
10.10.1. Rentabilidad	105
10.11. Análisis de Riesgo	106
10.12. Tiempo de Recuperación	107
10.13. Valuación	107
10.14. Costo de Oportunidad	107
10.15. Valor Actual Neto VAN	107
10.16. Tasa Interna de Retorno TIR	108
CAPÍTULO XI	110
11. PROPUESTA DE NEGOCIO	110
11.1. Financiamiento Deseado	110
11.2. Estructura de Capital y Deuda buscada	110
11.3. Capitalización	111
11.4. Uso de Fondos	111
11.5. Retorno para el Inversionista	111
11.5.1. Valor Actual Neto - Inversionista	112

11.5.2. Tasa Interna de Retorno - Inversionista	112
CAPÍTULO XII	114
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
12.1. Conclusiones	114
12.2. Recomendaciones	115
REFERENCIAS	116
ANEXOS	120
Anexo 2.1. Matriz de factores externos EFE	121
Anexo 2.2. Matriz de factores internos EFI	122
Anexo 2.3. Matriz FODA	122
Anexo 3.1. Entrevistas con expertos	123
Anexo 3.2. Encuesta	132
Anexo 3.3. Análisis tabulado de las encuestas y cruce de variables	134
Anexo 4.1. Marketing interno, imagen corporativa	149
Anexo 6.1. Requerimiento de equipos y herramientas	150
Anexo 6.2. Modelo de Contrato por Comodato	158
Anexo 6.3. Procedimiento de Inscripción de la Compañía Limitada	161
Anexo 8.1. Diagrama	167
Anexo 10.1. Inversión Inicial	168
Anexo 10.2. Inversión en Mercadeo	169
Anexo 10.3. Capital de Trabajo	170
Anexo 10.4. Proyección de Ventas en los tres escenarios	171
Anexo 10.5. Gastos Generales Primer Año	172
Anexo 10.6. Nómina primer año	173
Anexo 10.7. Estado de Resultados	174
Anexo 10.8. Análisis de sensibilidad al precio	175
Anexo 10.9. Análisis de sensibilidad a la cantidad	176
Anexo 10.10. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Desapalancado Esperado	177
Anexo 10.11. Estado de Flujo de Efectivo Apalancado Esperado	178
Anexo 10.12. Flujo de Efectivo Escenario Desapalancado Optimista	179

Anexo 10.13. Flujo de Efectivo Escenario Apalancado Optimista	180
Anexo 10.14. Flujo de Efectivo Escenario Desapalancado Pesimista	181
Anexo 10.15. Flujo de Efectivo Escenario Apalancado Pesimista	182
Anexo 10.16. Análisis de Riesgo	183
Anexo 10.17. Costo de Oportunidad	184
Anexo 10.18. Depreciaciones	185
Anexo 11.1. Amortización del préstamo	186
Anexo 11.2. Cálculo del costo promedio ponderado de capital	187

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

En los últimos años la afición por los deporte extremos en la niñez y juventud ecuatoriana ha venido creciendo de una forma interesante, deportes como el Patinaje, Bicicleta BMX, Paintball, Escalada, son alguno ejemplos de deportes extremos que se practican a diario y algunos de ellos han llegado a ser deportes olímpicos.

El Centro Deportivo Extremo bajo techo es una idea que nace de mi práctica del deporte BMX durante 19 años a todos los niveles, actualmente doy clases de BMX a niños, por lo que he encontrado una gran oportunidad de negocio de una manera conjunta, agrupando la práctica de algunos de estos mencionados deportes que cada día tienen más adeptos.

Por otro lado, la realidad climática del país y en particular en Quito, es preocupante en la mayor parte del año, la lluvia es un impedimento, por lo que tradicionalmente estos deportes que se practican al aire libre, se busca una alternativa diferente e innovadora para los deportistas, niños y jóvenes que buscan actividades diferentes en las tardes y noches, y además a las familias que pueden pasar momentos agradables practicando su deporte o actividad favorita sin preocuparse del clima, a cualquier hora, día y época del año.

Es importante en la actualidad que las personas combinen sus actividades diarias de trabajo o estudio con el deporte (Ministerio del Deporte, 2011) y horas enteras de entretenimiento, en un lugar seguro manejado por profesionales y con facilidades, pistas y cursos especiales para principiantes, expertos, desde niños hasta adultos. Todo esto acompañado de una serie de restaurantes y almacenes para complementar momentos agradables junto a la familia y a los amigos.

1.2. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de la implementación de un Centro Deportivo, con enfoque en deportes extremos bajo techo, en la ciudad de Quito.

1.3. Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la Industria dentro de la cual se va a desarrollar el plan de negocios.
- Realizar una investigación de mercado para definir el mercado objetivo, la metodología a utilizar, y obtener conclusiones.
- Realizar y determinar un plan de marketing de acuerdo a las necesidades del plan de negocios.
- Definir el fin del negocio y su estructura organizacional.
- Establecer las funciones del equipo gerencial y el plan de operaciones con los servicios que se van a prestar.
- Elaborar el cronograma de actividades estableciendo la puesta en marcha del plan de negocios en un tiempo determinado.
- Definir posibles riesgos, supuestos y problemas que se utilizó en el plan de negocios.
- Determinar la viabilidad financiera y del negocio por medio de un análisis para determinar los retornos del negocio.
- Establecer una propuesta del negocio para su implementación.

CAPÍTULO II

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

2.1. Industria

De acuerdo a la Clasificación y Estructura Esquemática por clases CIU, la empresa se encuentra clasificada en del grupo “O” y dentro de las Actividades Deportivas, (Superintendencia de Compañías del Ecuador, sf).

Tabla 1
CIU

O	OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.
O9241	ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado por autor.

2.1.1. Tendencia

Por medio de la tecnología actual y la información en los medios se evidencia que los deportes extremos en todo el mundo, han tenido en los últimos años un crecimiento y aceptación en la población muy grande. Lo que se convierte en nuevas tendencias en la cultura de los niños y jóvenes.

Analizando la industria Local, en la ciudad de Quito existen muy pocos lugares para la práctica de estos deportes, y la mayoría son parques públicos. Pocos centros especializados de Paintball y escalada deportiva, brindan a la ciudadanía diferentes opciones. Además las escuelas de escalada que funcionan son parte de la Federación Deportiva de Pichincha, y no existe en el mercado una facilidad privada que se encuentre bajo techo.

La tendencia en el país sobre los deportes extremos está ligada principalmente al turismo. “Ecuador tiene muchos lugares donde se los puede practicar, ríos,

montañas, acantilados, y otros lugares ideales que los turistas pueden practicar estos deportes extremos” (Campaña Si se puede Ecuador, 2011). Estos deportes están siendo explotados en ciudades turísticas como Mindo o Baños, donde se ofrecen todo tipo de actividades de esparcimiento, obviamente al aire libre y en contacto con la naturaleza. En ciudades como Quito y Guayaquil, los niños y jóvenes no cuentan con un lugar especializado, bajo techo y con todas las facilidades de cercanía a sus hogares.

En el mundo, el tema de los deportes extremos se ha convertido en una cultura y algunos de estos deportes han llegado a tener acogida de eventos deportivos mundiales muy importantes, como el BMX haciendo su debut Olímpico en Beijing 2008. Muchos atletas profesionales viven de su práctica deportiva extrema, tienen sus auspiciantes que son empresas mundialmente conocidas y que están presentes en todos los eventos alrededor del mundo. Además es importante recalcar que debido a las situaciones climáticas en otros países, existen muchas facilidades y centros deportivos bajo techo, facilitando la práctica de los mismos durante todo el año. Un ejemplo reconocido mundialmente y líderes son los campamentos Woodward en Estados Unidos, donde encuentras desde niños hasta atletas profesionales utilizando sus instalaciones en bmx, patinaje, escalada, entre otros.

Es por esto que se busca seguir las tendencias mundiales en deportes extremos y así contribuir al desarrollo del deporte y de la sociedad.

2.1.2. Estructura de la Industria

En la ciudad de Quito y sus valles, existen empresas dedicadas a brindar algún tipo de deporte extremo o alternativo, siendo estos deportes los que requieren una habilidad extra en las personas y que se pueden practicar en lugares cerrados, o en la naturaleza (deportes de aventura). Es importante señalar que la única empresa con el concepto de variedad de deportes es Nayón Xtreme Valley, quienes ofrecen una variedad de deportes al aire libre, y su ubicación es lejana a la ciudad, además, la distribución de las instalaciones es bastante

dispersa, lo que no es amigable para la visita del cliente y sus instalaciones son básicas y en general no tienen ningún valor agregado.

Se puede además, considerar competencia a todos los centros bajo techo para la práctica del fútbol, ya que se ofrecen escuelas deportivas todos los días en algunas de ellas, sin embargo, estas empresas atacan a un segmento diferente como el corporativo y es importante señalar que este deporte tradicional se lo puede seguir practicando en los parques y hasta en su domicilio si se cuenta con el espacio suficiente.

Una nueva empresa establecida en Cumbayá, es Vértigo Escalda, quienes se dedican a recibir clientes de todas las edades para que hagan uso de sus instalaciones de escalada deportiva bajo techo, deporte que viene creciendo y es del agrado de todas las personas que lo practican, sin embargo, al ser una empresa nueva en el mercado no tienen establecido una fuerte política de escuelas de deporte, y la variedad es poca ya que solo se puede practicar un deporte a la vez.

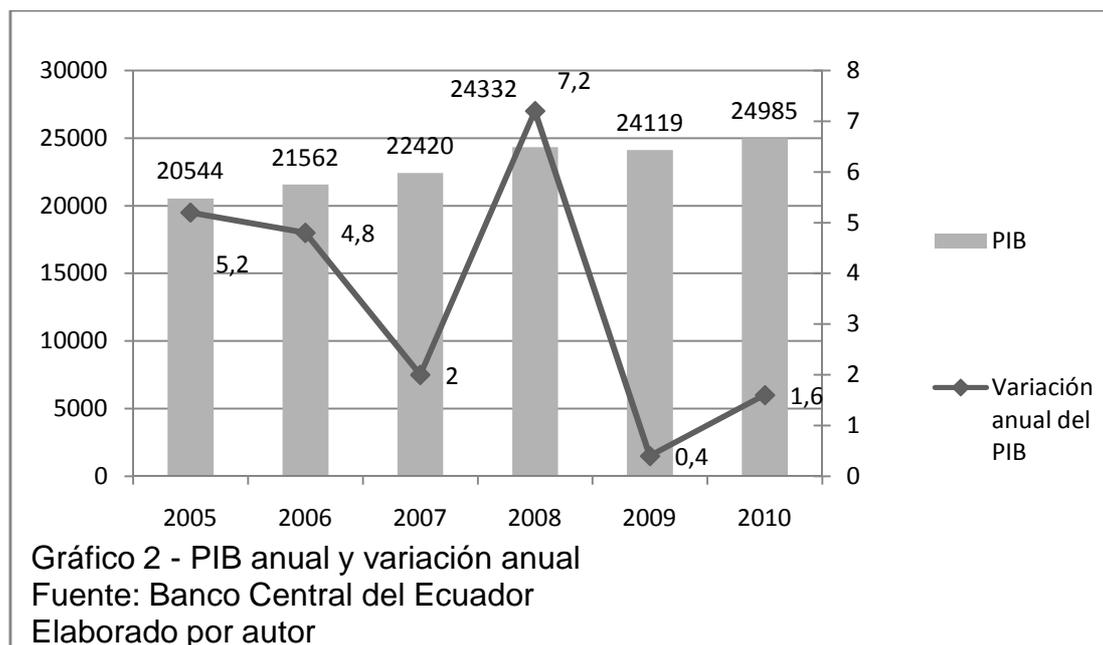
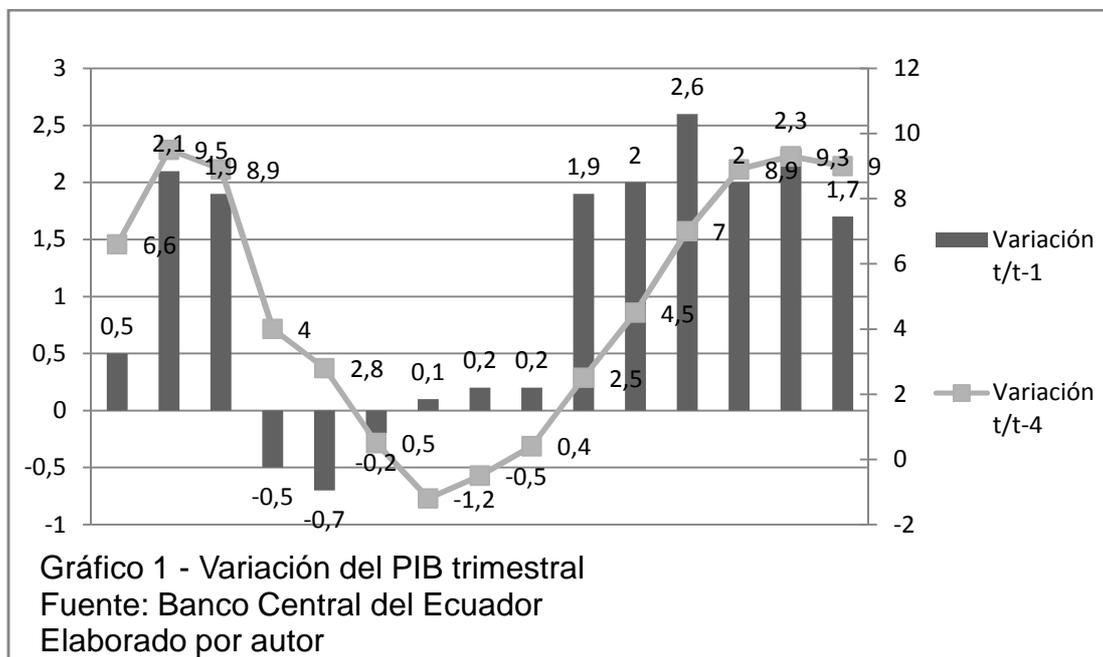
2.1.3. Factores Económicos y Regulatorios

2.1.3.1. Producto Interno Bruto del País

Analizando la variación del Producto Interno Bruto del país trimestre a trimestre, durante los últimos 4 años, en la mitad del año 2008 se evidencia un crecimiento considerable del mismo, antes de la crisis internacional del 2009 estos valores caen, sin embargo en el Ecuador se mantuvo un crecimiento del 0.4% (Fondo Monetario Internacional, 2011); además, se puede evidenciar un crecimiento constante desde el último trimestre del año 2009, llegando a valores de 1.7% al tercer trimestre del 2011 (Banco Central del Ecuador, Porcentajes, precios constantes USD 2000, 2005-2010).

Según el Banco Central del Ecuador, “En el tercer trimestre de 2011, el PIB (a precios constantes) se incrementó 1.7% en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y presentó una variación positiva de 9.0% con respecto al cuarto trimestre

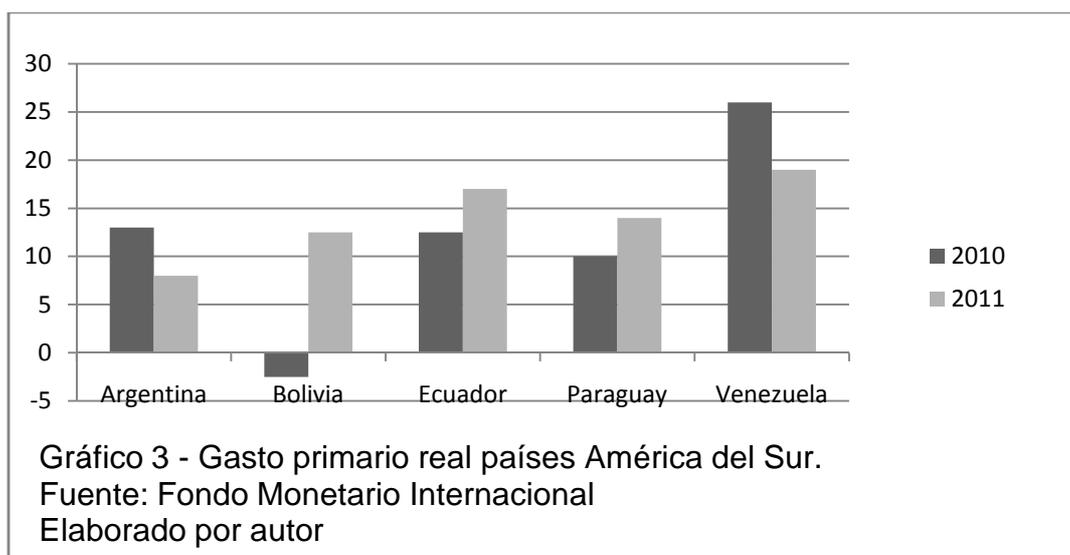
de 2010(t/t-4)" (Gráficos 1 y 2). De aquí en adelante se puede evidenciar que existe un crecimiento económico en el país.



Es importante analizar la proyección del PIB del Ecuador para el año 2012, se espera que termine alrededor del 5,3% (Banco Central del Ecuador, 2012), que de alguna manera podría tener variantes ya que se espera una etapa de elecciones presidenciales, y además se crea expectativa por la crisis que

pueda desencadenar en Europa y que afectaría los mercados latinoamericanos.

Por todo esto se considera alentador para las familias ecuatorianas que la economía de alguna manera se estabilice año a año, y se espera que exista una confianza de gasto en el campo de las actividades deportivas y de recreación, y por ende un desarrollo y crecimiento en la empresa de actividades deportivas, que sin lugar a duda son una parte importante en la vida de los ecuatorianos. Por otro lado el gasto público real en el Ecuador y en algunos países de Latinoamérica, en los últimos dos años, supera más rápidamente al crecimiento potencial del PIB de los países, “gran parte del aumento del gasto primario (erogaciones sobre las que el sector público tiene control) corresponde a gastos corrientes, lo que agudiza las rigideces presupuestarias” (Gráfico 3 - Fondo Monetario Internacional, 2011).



Es importante agregar a este análisis las opiniones certeras de algunos analistas y de Organismos que brindan cifras económicas del país, donde tenemos:

“El comercio y los servicios en crecimiento mantendrán sub dinamismo en un 6,0% en el 2012, del 5,4% que se registró este año“, agregó el empresario Alberto Guerrero, analista económico de la Cámara de Industrias de Guayaquil.

“Del PIB hay distintas previsiones, tanto nacionales como internacionales. El BCE, cree que será del 5,35% en 2012; esto es menos que en el 2011 que estaría por el 6,5%; mientras que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), estima que será del 4,0%; y el Fondo Monetario Internacional, del 3,8%” (Buro de Análisis Informativo, 2011).

2.1.3.2. Producto Interno Bruto de la Industria

Analizando la naturaleza de la empresa, se puede tomar en cuenta los valores del Producto Interno Bruto en la división de Cultura y Recreación. Por lo que se confirma esta división de consumo como importante al encontrarse en su nivel de inflación un poco por debajo de la inflación general del país (Gráfico 6).

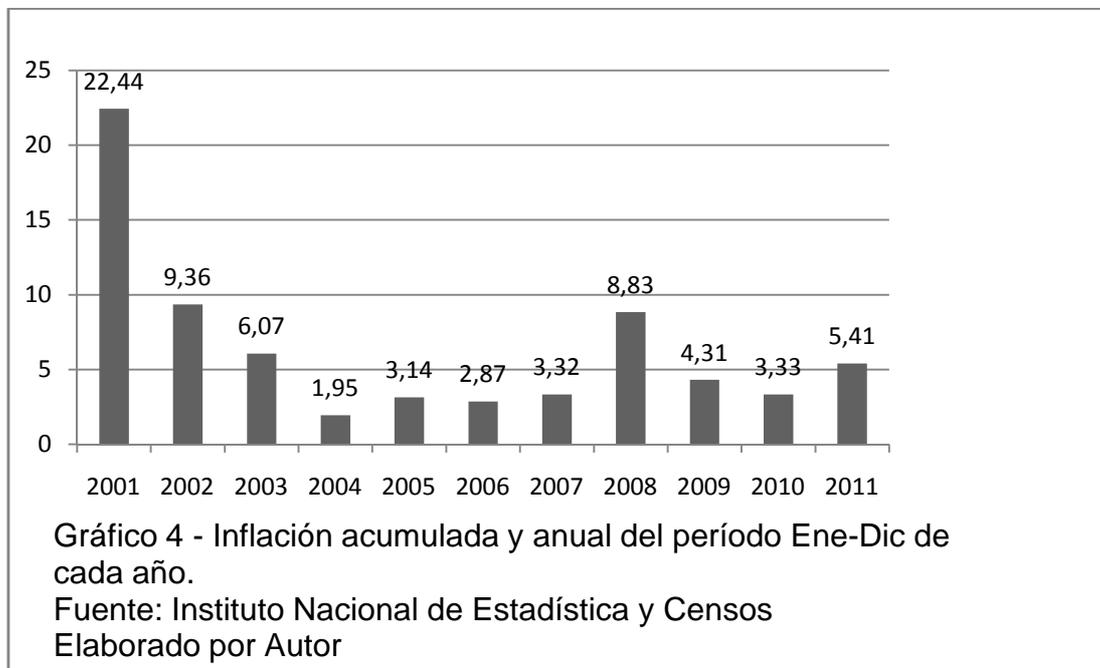
De acuerdo a este análisis se puede evidenciar la tendencia de crecimiento del PIB ecuatoriano, por lo que el consumo de las familias de igual manera tiende a crecer (Gráfico 1). Como ejemplo de este crecimiento se puede nombrar a la nueva Constitución de la República, donde también se incentiva a los ciudadanos a realizar estas actividades deportivas: “Derechos propiamente culturales reconocidos en la Constitución del Ecuador: Art. 24.- Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre”.

Por todo esto se considera una oportunidad que debe ser explotada en el país, y principalmente en ciudades grandes como Quito, donde el consumo en las familias es importante.

2.1.3.3. Inflación

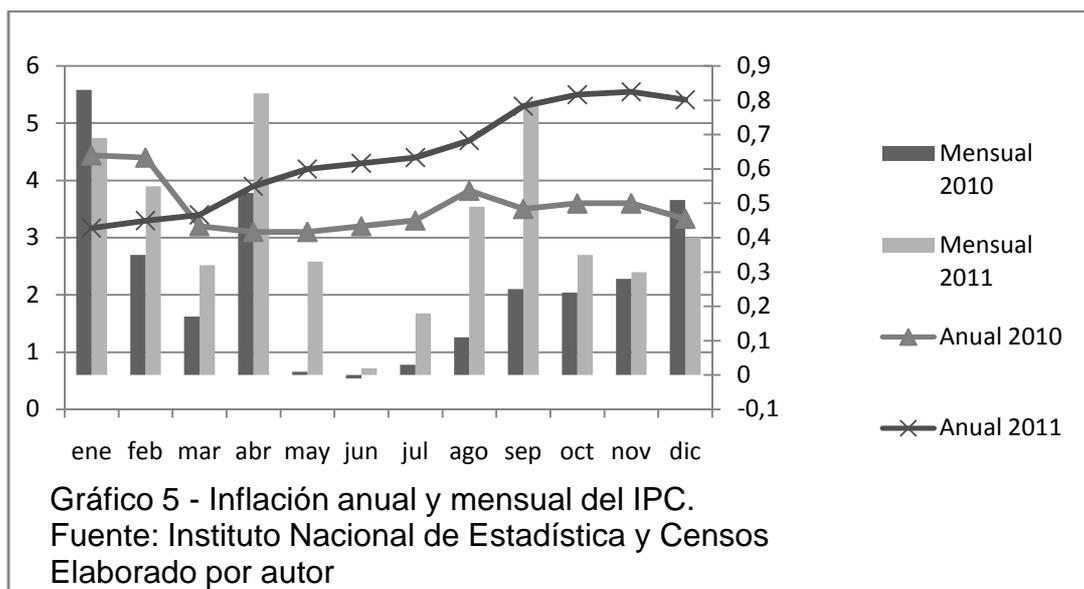
La Inflación en el Ecuador en los últimos años, y en general desde que se adoptó la dolarización, ha sido estable y no ha llegado a niveles altos a excepción del año 2001 donde alcanzó el 22.44%, y el año 2008 donde llegó al 8,83% (Gráfico 4), lo que nos indica que se espera en los próximos años una estabilidad en la Inflación, de acuerdo a las estimaciones del Ministerio de

Finanzas en su proforma anual del año 2012 estima una inflación del 5% para este período.



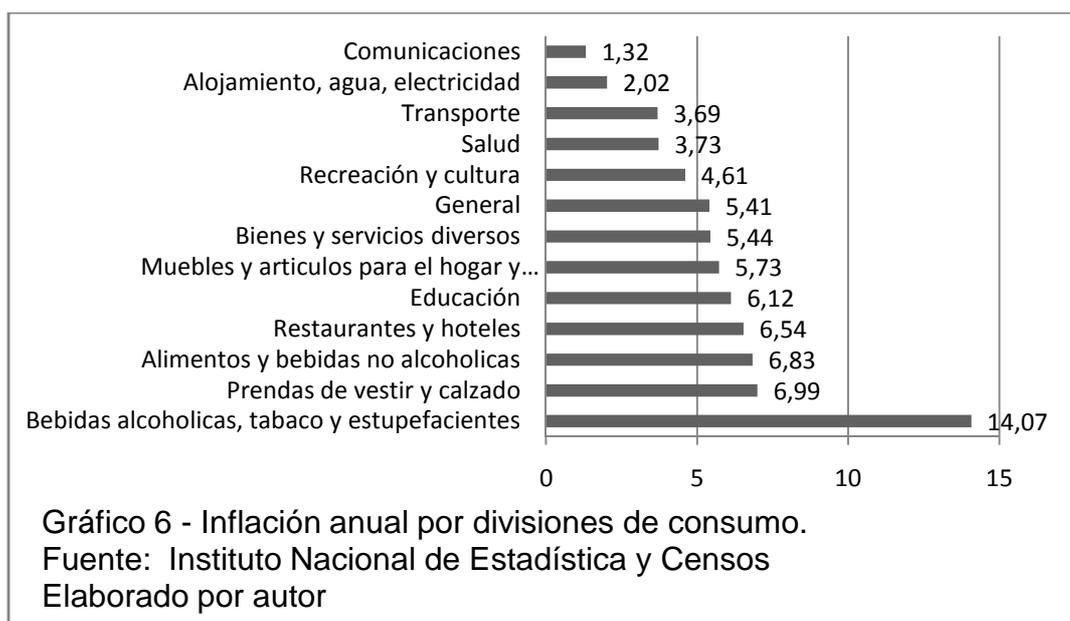
Si bien es cierto en el año 2011 la inflación acumulada estuvo con valores superiores a los del años 2010 según el Índice de Precios al Consumidor (Gráfico 5), siempre habrá una alta volatilidad en estos valores mes a mes, ya que son muchos los factores que pueden o no afectar a la inflación, como el gasto público, alza de salarios, la especulación, aumento de precios de las materias primas, impuesto salida de divisas, entre otros.

Según el vicepresidente de la Cámara de Industrias de Guayaquil, Luis Alberto Salvador en una previsión para el año 2012, “El elevado gasto público genera exceso de circulante que hace que las personas que tienen ese dinero, sobre todo vinculados al sector público, gasten más, quieran comprar más. Y a mayor demanda y menor oferta, se va generando la inflación”.



Es importante también analizar como las divisiones de consumo afectan a la Inflación anual, y podemos verificar como en el año 2011 la Inflación en la división de Recreación y Cultura estuvo en los valores de 4,61% (Gráfico 6), un poco por debajo del promedio de la inflación general.

Con éste análisis, se considera importante la relación entre el consumo anual de las familias ecuatorianas y los niveles de inflación, ya que es un rubro porcentual adicional para las personas y sus actividades extras a las cotidianas.



2.1.3.4. Tasas de Interés

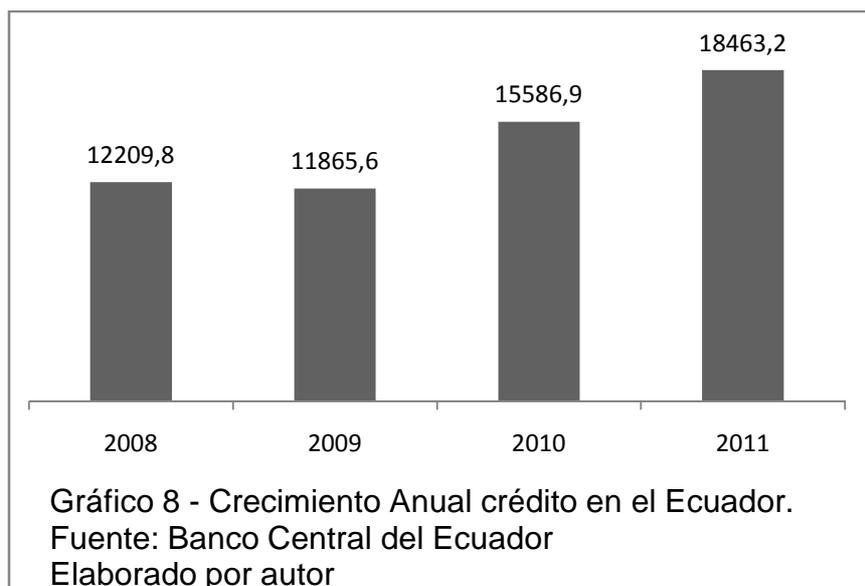
Cuando se analiza esta variable, se debe considerar como ha sido la evolución de la tasa de interés destinada a los créditos productivos, ya que se necesita en financiamiento necesario para la construcción y adecuación de la empresa y todos sus elementos para su funcionamiento. De acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (Gráfico 7) podemos evidenciar que desde el año 2007 existe una disminución de las tasas productivas manteniéndose constantes los últimos 4 años y con una leve tendencia a la baja.

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Feb - 12	
	sep-07	oct-08	jun-09	feb-12	sep-07	feb-12	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial*	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo**	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simpl	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampl	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

**Segmento creado a partir del 18 junio 2009.*
***Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009.*

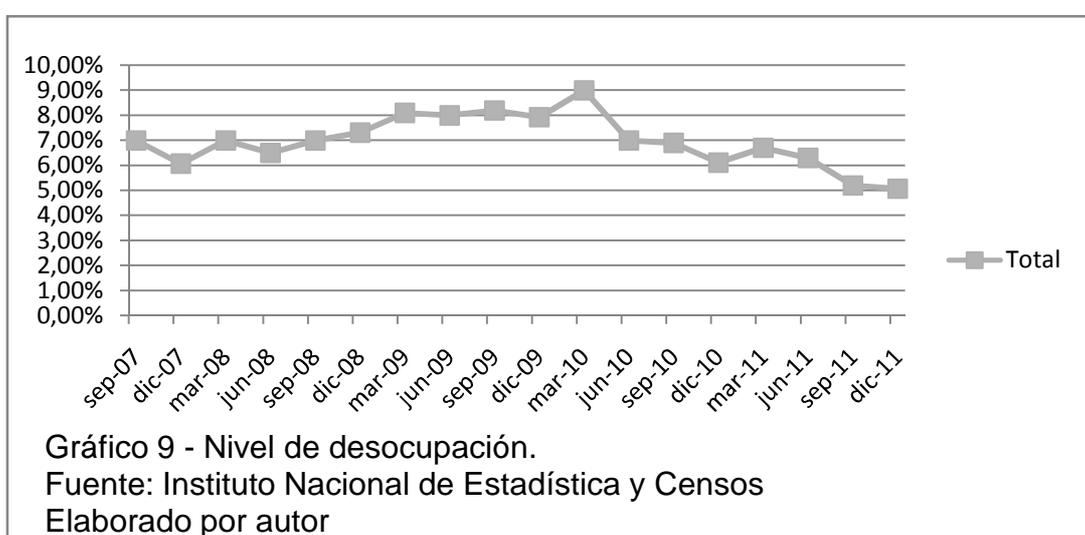
Gráfico 7 – Tasas máximas de los segmentos de crédito
Fuente: Banco Central del Ecuador

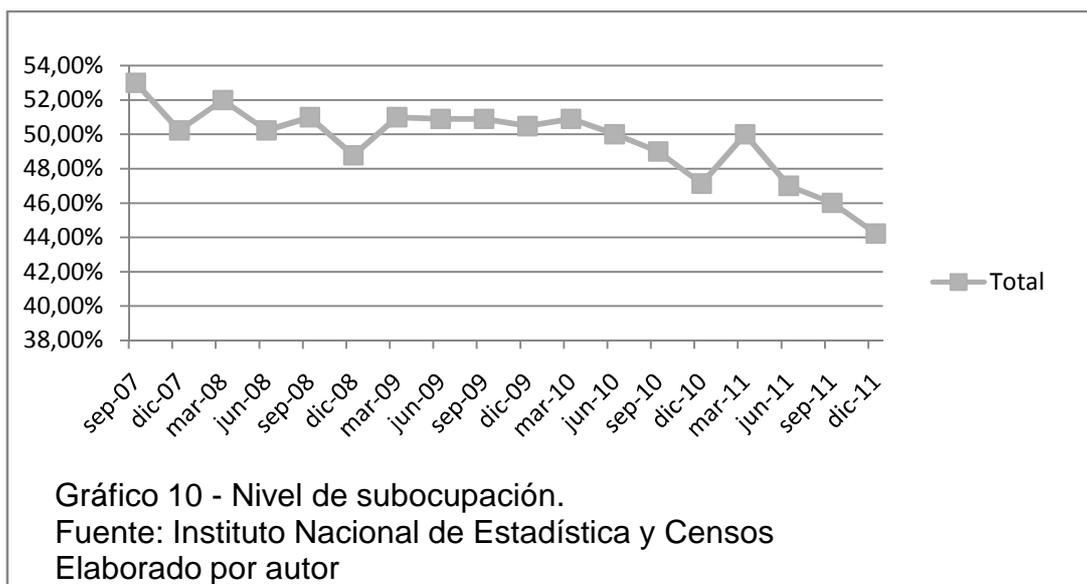
“Durante el año 2011 se colocó un total de USD 18,463.2 millones de nuevos créditos que comparando con el volumen de crédito total del año 2010 (USD 15,586.9 millones) tuvo un crecimiento de 18.45%” (Banco Central del Ecuador, 2012). Es notorio el crecimiento año a año de los créditos en el Ecuador, datos que generan confianza en los inversionistas, ya que las tasas se han mantenido año a año y tienden a la baja (Gráfico 8).



2.1.3.5. Desempleo

En el campo laboral es importante analizar cómo se encuentran las estadísticas en el Ecuador. Podemos notar que los niveles de desocupación y subocupación han bajado desde el año 2009 (Gráficos 9 y 10) llegando a ubicarse el índice de desempleo para diciembre del 2011 en 5.07%. “El desempleo en Ecuador bajó a 5,1% en diciembre, desde 5,5% en septiembre y el subempleo a 44,2% desde 45,7%, informó el estatal Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)” (El Diario, 2012). “Este es el segundo año consecutivo que el país consigue disminuir el desempleo, después de que en 2009 llegara a un máximo de 9,1% en el tercer trimestre (Vistazo, 2011).





Estos datos nos ayudan a proyectar una tendencia a la baja del desempleo en el país, con una mezcla de mayores beneficios laborales que todo empleador debe cumplir; y al mismo tiempo del alto crecimiento económico que el país ha venido teniendo en el 2011 (BCE-Vistazo, 2011). Sin embargo, según el Fondo Monetario Internacional, para el 2012 el desempleo en el Ecuador se ubicara en alrededor del 7.3% (Revista Vistazo, 2011).

Todas estas proyecciones para la empresa, son importantes para su operación, ya que afectan directamente a la búsqueda de trabajadores y profesionales, que sin lugar a duda son un costo alto para la misma.

2.1.3.6. Índices de Analfabetismo en el país

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo, con datos proporcionados el tercer trimestre del 2011, el índice de analfabetismo en el Ecuador es el 6,8% (INEC, 2011), sin duda un índice menor que el entregado en el censo de hace 10 años que indicaba valores de alrededor del 9%.

Se puede evidenciar un trabajo del Gobierno en este sentido en los últimos años, con fuertes inversiones en temas de educación en todos los niveles.

“El promedio de años de escolaridad subió, al pasar de 6,61 años en el 2001 a 9,04 años en el 2010. Siendo de 10,1 años en el área urbana y

7,7 en la rural. Pero con igual años de escolaridad entre hombres y mujeres con 9 años”. (INEC, 2011)

Esto sin duda para la industria y el proyecto es un indicador alentador, porque se puede contar con personal con un nivel de educación, al menos básico, y en su mayoría bachilleres. Además, las nuevas tendencias en todas las actividades deportivas en la actualidad nos llevan a tener una selección más fina de profesionales que puedan satisfacer las necesidades de la empresa y sus clientes.

2.1.3.7. Variable Política

En el Ecuador, en los últimos veinte años, se han vivido diversos escenarios políticos, y en su mayoría la imagen que el país ha dejado es de inestabilidad política. El gobierno actual, en sus cinco años de gestión a la cabeza con el Economista Rafael Correa, ha tenido sus altos y bajos. Desde un comienzo el actual presidente propuso grandes cambios, llegando a la aprobación de la Constitución en el año 2008, y a la cual le regimos todos los ecuatorianos. Dentro de todo esto, actualmente en el país se tiene estabilidad política.

“El Gobierno se ubica en tercer lugar en el índice de credibilidad institucional (con el 48,3%) luego de la Iglesia (55,4%) y las Fuerzas Armadas (54,1%). La Policía Nacional se ubica en el cuarto lugar (37,4%) y los medios de comunicación en quinto puesto (34,4%). En este apartado, los partidos políticos registran apenas el 6,4% de aceptación”. (Andes Agencia Pública de Noticias, 2012).

De alguna manera la política del gobierno del “Buen Vivir” ha generado muchos conflictos y preguntas a lo largo de estos años. Ya que algunos sectores se encuentran satisfechos con la gestión y las obras, pero otros sectores productivos, de comunicación, de justicia, políticos, etc., no aprueban la mayoría de sus decisiones. Sin embargo la aceptación de las políticas y programas de desarrollo han tenido un impacto positivo en los ecuatorianos.

Otro tema importante son las decisiones que se han tomado sobre el comercio internacional, y las relaciones con sus principales socios comerciales como Estados Unidos, que sin lugar a duda son objeto de obstáculo al desarrollo internacional de las empresas.

Todo esto ha generado una imagen de poca credibilidad y falta de confianza en inversionistas extranjeros. Por otro lado los resultados de la economía ecuatoriana han tenido buenos resultados y las proyecciones son alentadoras.

De acuerdo a la Constitución del Ecuador en la Sección Sexta que corresponde a Cultura Física y tiempo Libre, en el Art. 381 dice:

“El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial...”. (Constitución del Ecuador, 2008)

Por lo que es importante el apoyo del estado por medio de sus Ministerios de Educación y Deporte a la ciudadanía, lo cual se convierte en una oportunidad de desarrollo importante.

2.1.3.8. Variable Tecnológica

En la actualidad, la realidad tecnológica del país está muy por debajo de las potencias mundiales. Según el último estudio realizado en el año 2011 por el Foro Económico Mundial FEM sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación, el Ecuador ocupa el puesto 108, de un ranking de 138 países. Y en su Informe Global de Tecnología comenta: “A nivel global -y regional- la capacidad tecnológica de Ecuador lo ubica en los puestos más bajos, esto a pesar del evidente incremento en el uso de Internet (suba de un 3.3% entre 2008 y 2010) y telefonía móvil (suba de un 10.2% en el mismo periodo) en el país, que indican los últimos datos del Censo 2010”.

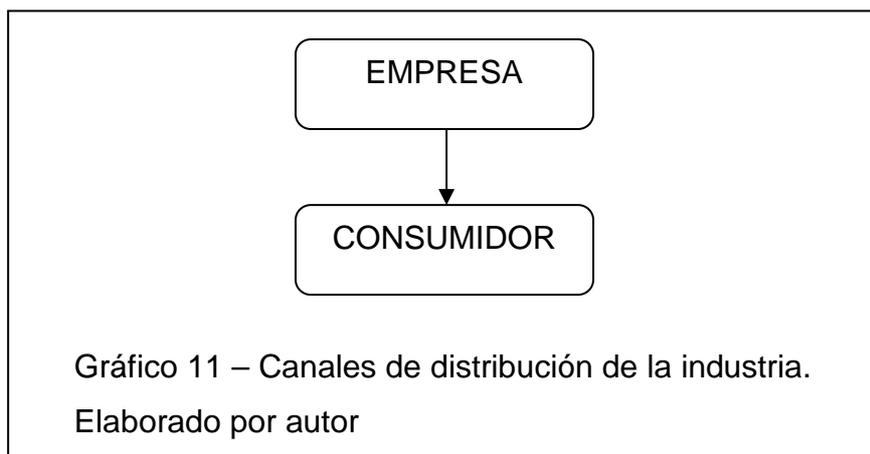
En el año 2011 el Ministerio de Telecomunicaciones lanzó la “Estrategia Ecuador Digital 2.0, con el objetivo de construir una sociedad de la información y del conocimiento y de esta manera reducir la brecha tecnológica (Diario El Telégrafo, 2011).

La tecnología en la división de Cultura y Recreación, todavía está por debajo de la actualidad mundial, en lo que se refiere a escenarios deportivos, implementos y desarrollo de los mismos. Es de suma importancia contar con profesionales especializados para el correcto desarrollo de las actividades, y además para garantizar escenarios e implementos de primer nivel, lo que significa inversión pública y privada.

Estos datos nos muestran y nos dan una voz de alerta a los ecuatorianos sobre el desarrollo de la investigación y la tecnología, ya que en el mundo globalizado de hoy, es imprescindible el uso de estas herramientas para un correcto desarrollo de las empresas.

2.1.4. Canales de Distribución

Las empresas que brindan los servicios deportivos en Quito y sus valles, manejan un canal de distribución Directo, ya que no existen intermediarios; se brinda un servicio directo hacia el consumidor.



Las empresas son las instalaciones deportivas existentes y establecidas, y las podemos encontrar en Quito y en los Valles de Cumbayá y Tumbaco.

El Consumidor es el interesado que hace uso de las instalaciones, utilizando las mismas a un costo y en un tiempo establecido. En el caso de las empresas Vértigo Escalada y Nayón Xtreme Valley tienen un canal de distribución Directo, en donde los clientes se acercan al lugar de sus instalaciones para la práctica deportiva.

2.1.5. Análisis Interno

2.1.5.1. Análisis y Auditoría Interna

Este análisis se realiza al momento que se comienza a establecer y desarrollar el Plan de Negocios de la empresa, lo que brinda una fotografía del mismo en sus primeras etapas.

En Administración la empresa tiene como debilidades: las funciones administrativas al momento no son direccionadas por medio de una administración estratégica. Al momento no se tiene el personal adecuado para trabajar en la empresa, por lo que no sabemos si existiría rotación. La estructura de la organización no se encuentra definida. Los mecanismos de control y recompensas de la empresa no se encuentran definidos.

En Marketing la empresa como debilidades tiene: no se cuenta con los servicios establecidos para brindar al cliente. Al momento el mercado objetivo no se encuentra segmentado de una manera eficaz. La empresa no cuenta con una posición establecida frente a la competencia. No está definida la manera de realizar las ventas del servicio. No se ha establecido una estrategia de precios ni de promoción.

En Finanzas y Contabilidad la debilidad de la empresa es: al momento la empresa no cuenta con un Plan Financiero establecido, por lo que no se puede establecer resultados de indicadores económicos, pago de dividendos, etc.

En Producción y Operaciones las debilidades de la empresa son: la empresa no cuenta con un plan de operaciones definido. No se ha establecido un lugar estratégico para ubicar el Centro Deportivo. No se tiene establecido los

procedimientos de control de calidad e inventarios en la empresa. La empresa no cuenta con capacidad tecnológica.

En Investigación y Desarrollo la empresa tiene las siguientes debilidades: la empresa no cuenta con instalaciones con tecnología competitiva. La empresa no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, ni con alianzas con empresas externas que brinden este servicio.

En Sistemas de Información Gerencial la empresa tiene como debilidad que no cuenta con un Sistema de Información Gerencial.

2.1.5.2. Cadena de valor



El detalle de las actividades principales es el siguiente:

Operaciones.- Este departamento se encarga y dirige las instalaciones y la parte operativa de la empresa, de acuerdo al Plan de Operaciones y su flujo de procesos. Forma parte de la prevención del buen estado de la empresa en general, así como reparaciones y mantenimiento. Todo esto llevando un control periódico evaluando las condiciones de la empresa y sus instalaciones.

Marketing y Ventas.- Este departamento se encarga de hacer conocer el servicio a la población y a los consumidores, poniendo en práctica y ejecución el Plan de Marketing. Además de realizar la promoción necesaria en los diversos medios y promocionar los paquetes y actividades que brinda la empresa.

Servicio.- Departamento que se encarga de mantener el valor del servicio, por medio de innovación constante, brindando soporte a los clientes, y también de enfoca en el mantenimiento de las instalaciones y servicios de la empresa para un buen funcionamiento día a día.

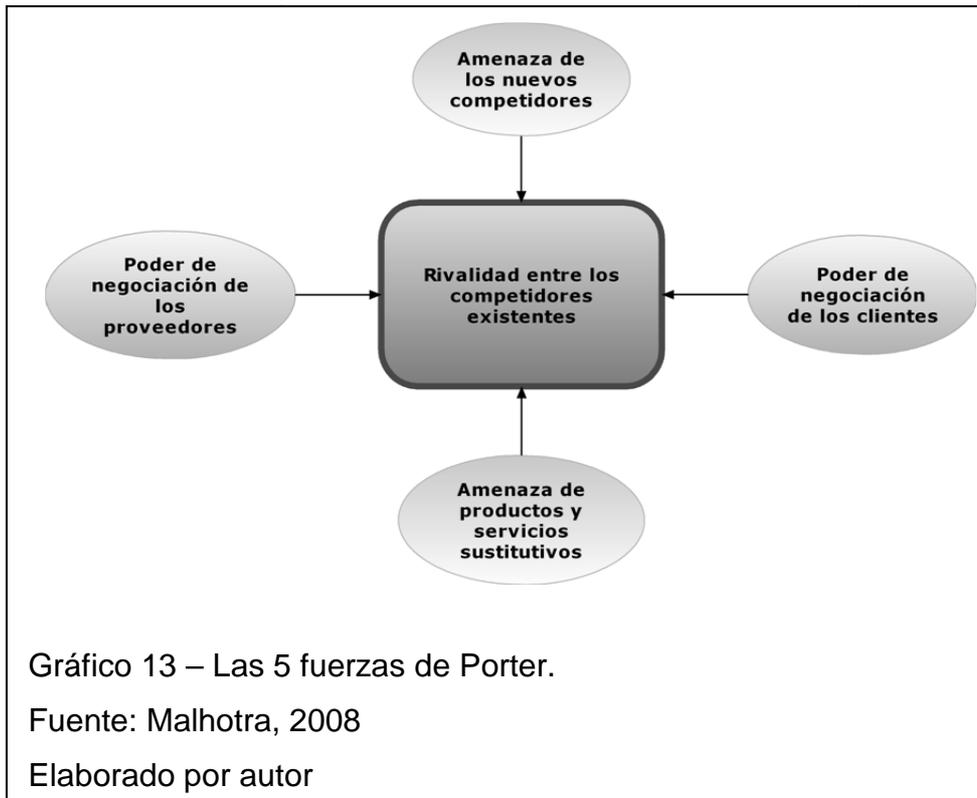
Las actividades de apoyo se detallan a continuación:

Gerencia.- Departamento que es la base de la empresa, que se encarga de realizar la Planeación Estratégica de la misma, así como también realiza evaluaciones periódicas de la Planeación. De este departamento se controla el buen y eficiente funcionamiento de los demás departamentos.

Administración de Recurso Humano.- Este departamento se encarga de hacer una adecuada selección del personal profesional y capacitado que trabaja en la empresa, de acuerdo a las necesidades. Además realiza programas periódicos de capacitación y desarrollo profesional.

Administrativo Financiero.- Departamento que se encarga del control y la elaboración de todos los presupuestos, flujos, estados financieros, gastos, asuntos públicos y tributarios de la empresa.

2.1.6. Las 5 fuerzas de PORTER



El análisis de las cinco fuerzas de Porter es el siguiente:

2.1.6.1. Capacidad de negociación de los proveedores (ALTA)

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que no existen muchos proveedores especializados en componentes deportivos de este tipo.

Existe poca información para el comprador.

2.1.6.2. Capacidad de negociación de los consumidores (BAJO)

Poder de negociación bajo de los clientes, ya que no existen en el mercado instalaciones y escuelas especializadas en deportes extremos.

2.1.6.3. Amenaza de productos sustitutos (ALTA)

Los sustitutos directos que la empresa tendría serían los centros de recreación, los parques públicos y las escuelas por deporte.

Los sustitutos secundarios, son todas las actividades de tiempo libre, ir al cine, ir a un gimnasio, etc.

Los precios serán parecidos a las escuelas por deporte especializadas, con la ventaja que son adecuaciones únicas y se encuentran bajo techo.

2.1.6.4. Ingreso potencial de nuevos competidores (BAJA)

Difícil ingreso de nuevos competidores, la inversión es alta.

Poca experiencia en deportes extremos.

Alta lealtad al negocio.

2.1.6.5. Rivalidad entre empresas competidoras (BAJA)

La rivalidad entre competidores es baja, ya que no existe una oferta grande en la industria de este tipo de servicios.

Las pocas empresas que brindan estos servicios deportivos bajo techo son nuevas.

2.2. La Compañía y el Concepto del Negocio

2.2.1. La idea y el modelo del Negocio

El centro deportivo bajo techo brinda una variedad de servicios deportivos alternativos de primer nivel para niños y jóvenes, desarrollando en ellos nuevas habilidades y aptitudes integrales en un ambiente de diversión.

El negocio tiene la naturaleza de establecer un centro con múltiples actividades deportivas en Quito, que cuente con las mejores instalaciones con todas las normas de seguridad, enfocado en la masificación de la práctica de deportes alternativos o extremos en un ambiente sano.

La oportunidad identificada fue por la motivación de masificar nuevos tipos de actividades en la niñez y juventud quiteña, además de tomar en cuenta la realidad del clima durante todo el año estableciendo el centro bajo techo.

El centro deportivo tiene la ventaja de ser bajo techo lo que es una diferencia ante la mayoría de actividades deportivas en el mercado. Además de contar con instructores de gran experiencia en el medio, buscando el desarrollo físico e integral de niños y jóvenes en Quito.

2.2.2. Estructura Legal de la Empresa

La empresa tendrá como estructura legal la figura de Compañía Limitada, requisitos que se muestran en el punto 6.7., sobre aspectos regulatorios y legales.

2.2.2.1. Nombre de la empresa

Gravedad Cero Cía. Ltda.

2.2.2.2. Ubicación

El Centro Deportivo Gravedad Cero tendrá su localización en el Norte de Quito, en el sector del actual aeropuerto y sus alrededores cercanos. Lugar escogido estratégicamente por la transformación que va a ocurrir en el sector cuando el aeropuerto se convierta en un parque.

El terreno se lo va a conseguir por medio de un Contrato de Comodato con el Ministerio del Deporte. (Ver detalles en punto 6.5. del plan de Operaciones)

2.2.3. Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1. Misión

Somos una empresa dedicada a fomentar y explotar la actividad deportiva extrema en los ecuatorianos, brindando los más seguros y mejores escenarios deportivos y de entretenimiento aportando un ambiente agradable sin contaminación, sobre una base de crecimiento y profesional de primer nivel, generando utilidades a sus accionistas, bienestar a sus colaboradores y fidelidad a sus clientes, realizando programas de desarrollo social en la comunidad.

2.2.3.2. Visión

En el 2017 ser reconocidos como los pioneros en ofrecer actividades deportivas extremas y de esparcimiento bajo techo, impulsando el desarrollo y crecimiento de las competencias exitosas, con una amplia oferta de actividades deportivas.

2.2.3.3. Valores Corporativos

La empresa tiene como principales valores corporativos: el respeto, la disciplina, la responsabilidad y la integridad.

- Respeto – Promover de una manera permanente relaciones humanas cordiales con los clientes, proveedores, jefes y compañeros de trabajo, respetando la diversidad y pluralidad de opiniones e identificando el bien común.
- Disciplina – Enfocar los esfuerzos individuales con miras a la satisfacción personal y el logro de los objetivos planteados.
- Responsabilidad – Desarrollar las actividades en cada área con seriedad y profesionalismo sin escatimar tiempo y esfuerzo, asumiendo y cumpliendo con los compromisos y objetivos establecidos.
- Integridad – Funcionar con transparencia y moral, con una comunicación abierta en todo momento de acuerdo a los intereses personales y de la empresa.

2.2.3.4. Objetivos

El Objetivo Corporativo es el siguiente:

Tabla 2
Objetivo Corporativo

Objetivo Corporativo	Posicionar la empresa en el mercado en 12 meses como un Centro Deportivo bajo techo, que ofrezca diferentes actividades deportivas extremas.
Estrategia Corporativa	Ofrecer en el mercado diversos servicios deportivos alternativos en un ambiente seguro, fomentando la

	diversión, las habilidades y aptitudes en niños y jóvenes.
Políticas	Masificar la práctica de los deportes en clases de grupos pequeños. Entrenadores transmitir su experiencia en cada una de sus especialidades.
Recursos	Financiero: Inversión Inicial Humano: Recurso Humano, Departamento Comercial y Marketing.

Los Objetivos Funcionales de la empresa son los siguientes:

Tabla 3
Objetivos Funcionales

Objetivo	Posicionar a la empresa con una fuerte estrategia de comunicación, buscando que los clientes conozcan sobre la empresa y la reconozcan en 6 meses.
Estrategia	Aprovechar las nuevas tendencias deportivas y el apoyo Ministerial. Establecer un plan de marketing y estrategias buscando las debilidades de los sustitutos y la competencia.
Políticas	Destinar el 12% de las ventas al plan de marketing. Comunicación enfocada en mercado objetivo.
Recursos	Financiero: 12% de las ventas. Humano: Departamento de Marketing, Gerencia General.

Objetivo	Buscar que la posición de la empresa como el Top of Mind en servicios de masificación deportiva bajo techo durante el primer año de funcionamiento, y mantener un buen posicionamiento año a año.
Estrategia	Evaluación de las preferencias de los clientes, mejorando los servicios con nuevas pistas deportivas cada año.
Políticas	Análisis profundo de las recomendaciones de los clientes.
Recursos	Financiero: 5000 USD al año en pistas nuevas. Humano: Departamento de Marketing, Departamento de

	Operaciones.
--	--------------

Objetivo	Conseguir que al menos el 50% de los clientes recomienden los servicios de la empresa como la mejor oferta del mercado, en calidad de servicio y personal de instructores.
Estrategia	Capacitación al personal cada 6 meses en sus especialidades, psicología deportiva y manejo de grupos.
Políticas	Capacitación obligatoria para todo el personal Personal humano contar con la actitud de estar seguros bajo techo.
Recursos	Financiero: 5000 en capacitaciones al año. Humano: Gerencia General, Departamento de Marketing.

Objetivo	Buscar un crecimiento anual, diversificando las actividades y escuelas por deporte, combinadas con la realización de competencias y eventos.
Estrategia	Posicionar la marca a través de eventos profesionales y exhibiciones cada 3 meses. Cambiar el pensamiento tradicional en la sociedad por medio de nuevas prácticas y experiencias deportivas.
Políticas	Eventos con al menos un deportista internacional. Charla motivadora obligatoria a los asistentes.
Recursos	Financiero: 8000 USD en eventos. Humano: Departamento de Marketing y Departamento de Operaciones.

Objetivo	Obtener por parte de los clientes una elección de recompra mes a mes de los servicios, de al menos el 50% de los mismos.
Estrategia	Planes operativos y administrativos ajustados a la ventaja de contar con instalaciones bajo techo y el apoyo del Gobierno. Alianzas estratégicas con los proveedores buscando nuevas distribuciones.
Políticas	Contratos con proveedores de máximo un año

	Personal humano contar con la actitud de estar seguros bajo techo.
Recursos	Humano: Gerencia General y Departamento Administrativo Financiero.

Objetivo	Incentivar la formación integral y deportiva en los ecuatorianos y el aprovechamiento del tiempo libre.
Estrategia	Enfocar la masificación deportiva extrema con clases enfocadas en el desarrollo integral y deportivo.
Políticas	Evaluación enfocada en el comportamiento de los niños y jóvenes. Entrevistas con los padres de familia.
Recursos	Financiero: 300 USD al años en evaluaciones y entrevistas. Humano: Departamento de Marketing y Departamento de Operaciones

Objetivo	Obtener una participación en el mercado importante para el crecimiento del negocio y de esta manera generar utilidades, con un crecimiento de ventas año a año del 22% y el primer año cubrir el 45% de la capacidad instalada.
Estrategia	Obtención de préstamo para la inversión inicial a tasas favorables para las pymes. Planes operativos y administrativos ajustados a la ventaja de contar con instalaciones bajo techo y el apoyo del Gobierno.
Políticas	Destinar el 12% de las ventas al plan de marketing.
Recursos	Financiero: Cubrir el préstamo. Humano: Departamento Administrativo Financiero, Departamento de Operaciones

2.3. El producto y/o servicio

La empresa Gravedad Cero brindará al mercado objetivo servicios deportivos alternativos bajo techo en múltiples deportes, en un ambiente seguro, con instructores experimentados, en varias modalidades. La capacidad en clases, horarios y duración, se detallan a continuación:

Tabla 4
Producto y/o servicio

DEPORTE	MODALIDAD	CLASES LUN-VIE	FIN DE SEMANA
Bicicleta BMX	Escuela de formación deportiva con Instructor. Clases en grupos de máximo 12 personas. Horarios: 3pm – 4:30pm – 6 pm. Duración: 80 minutos	3 veces a la semana, días a escoger por el cliente	Pista abierta, sin instructor
Patinaje / Patineta	Escuela de formación deportiva con Instructor. Clases en grupos de máximo 12 personas. Horarios: 3pm – 4:30pm – 6 pm. Duración: 80 minutos	3 veces a la semana, días a escoger por el cliente	Pista abierta, sin instructor
Paintball	Escuela de formación deportiva con Instructor. Clases en grupos de máximo 10 personas. Horarios: 3pm – 4:30pm – 6 pm. Duración: 80 minutos	2 veces a la semana, días a escoger por el cliente	Zona de alquiler por grupos de 6 a 10 personas

<p>Escalada Deportiva</p>	<p>Escuela de formación deportiva con Instructor. Clases en grupos de máximo 12 personas. Horarios: 3pm – 4pm – 5pm – 6 pm. Duración: 50 minutos</p>	<p>Todos los días</p>	<p>Pared Abierta, sin instructor</p>
----------------------------------	--	-----------------------	--------------------------------------

Elaborado por: Autor

Se escogieron estos cuatro deportes por la variedad de actividad física que estos brindan en un niño o joven. Se trata de deportes muy activos y que ayudan a desarrollar aptitudes y disciplina, al mismo tiempo que son divertidos de practicar, de manera personal o en grupo.

Los horarios escogidos en la tarde y noche, son los ideales para la práctica deportiva que se realiza después de las actividades cotidianas de escuela y colegio de los niños y jóvenes.

En caso de ser necesario por parte de los clientes se brindará un servicio básico de alquiler de implementos en el caso de bicicleta BMX, patinaje y escalada. En el caso de Paintball el servicio de alquiler será permanente, la empresa provee de las balas para cada clase. Todos los implementos cuentan con garantía de fábrica, de acuerdo a lo mencionado en el punto 6.3. del Plan de Operaciones.

A partir de las 8pm hasta las 10pm, el centro deportivo funcionará en modalidad de Pistas Abiertas, y se brindará servicios de alquiler.

Todos los clientes que hagan uso de las instalaciones deportivas, tendrán derecho a un seguro de accidentes básico, de acuerdo a un convenio con la empresa aseguradora EMI.

La empresa tendrá como marca “Gravedad Cero”, al igual que su nombre.

Se escogió este nombre al tratarse de deportes alternativos y extremos, donde en su práctica se desafían las leyes de la física, se realizan saltos y su práctica

requiere de nuevas habilidades. Por otro lado no se incluyó la palabra Extremo ya que la primera percepción de la misma es negativa para los consumidores.

El logo de la empresa Gravedad Cero, es el siguiente:



Gráfico 14 - Logo

Como slogan de la empresa, al tratarse de servicios deportivos alternativos y extremos bajo techo y enfocado en niños y jóvenes se ha establecido el siguiente:

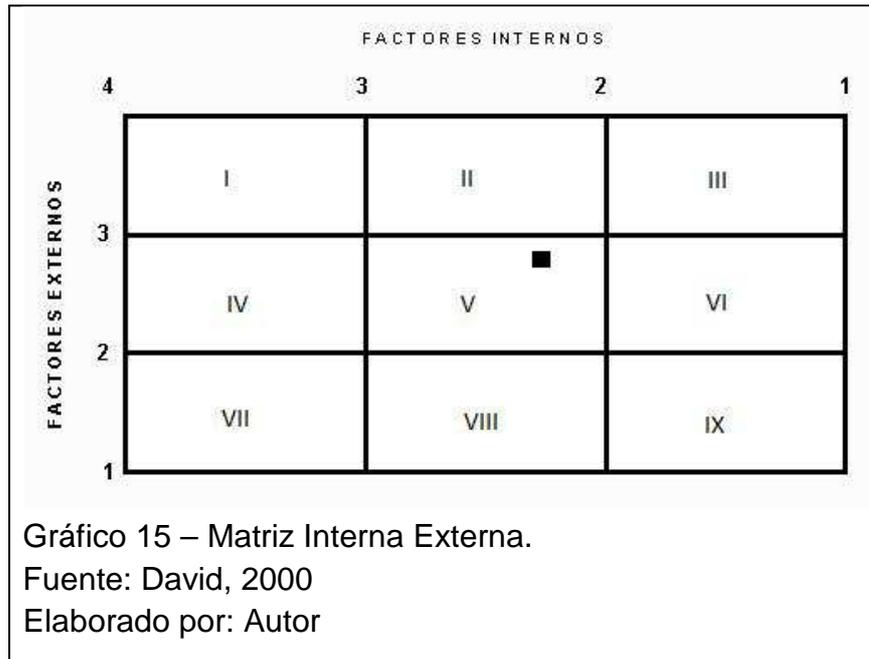
“Diversión Deportiva Bajo Techo”

La imagen Corporativa en herramientas de publicidad y promoción se detallan en el Anexo 4.1.

2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado, se obtiene después de realizar el análisis del FODA detallado en el punto 2.5., realizando el cruce de los resultados de la empresa frente las dos matrices EFE y EFI analizadas en los puntos 2.5.5. y 2.5.6.

Al realizar el cruce de las Matrices de factores externos EFE y factores internos EFI, da como resultado la matriz Interna Externa, donde la empresa se encuentra ubicada dentro del cuadrante V, lo que nos indica que la estrategia corporativa esta dentro del grupo de “retener y mantener” por medio de la estrategia de Penetración de Mercado. (David, 2000)



La penetración en el mercado se va a realizar con la apertura del centro deportivo, buscando el posicionamiento por medio de la marca Gravedad Cero y el Plan de Marketing detallado en el capítulo IV.

La estrategia corporativa y las estrategias funcionales se encuentran detalladas en el punto 2.2.3.4.

2.5. Análisis FODA

A continuación se detalla el análisis FODA de la empresa.

2.5.1. Fortalezas

- **Gran experiencia y conocimiento en deportes extremos.**- se cuenta con una importante experiencia en el medio de más de quince años, como deportista, entrenador y formador de niños y jóvenes, organización de eventos deportivos y manejo de una carrera deportiva profesional.

2.5.2. Debilidades

- **Inexperiencia administrativa.**- no se tiene experiencia en el manejo de este tipo de centros en temas administrativos, al tratarse de un negocio totalmente nuevo en el mercado.
- **Carencia de plan operativo.**- no se cuenta con modelos comprobados en el mercado local para establecer un plan operativo eficiente.
- **Estrategias sin definir.**- no se tiene definida la planeación estratégica de la empresa.
- **Plan de marketing inexistente.**- no se cuenta con un plan de marketing establecido para buscar el desarrollo del servicio a brindar.
- **Inversión alta.**- al tratarse de instalaciones grandes y especializadas, la inversión inicial es alta para iniciar operaciones, y el costo de los implementos es alto.
- **Contrato por Comodato.**- para iniciar el proyecto se necesita obtener el contrato por comodato con el Ministerio del Deporte.
- **Poco Conocimiento.**- en el Ecuador la mayoría de la sociedad todavía prefiere practicar deportes tradicionales.

2.5.3. Oportunidades

- **Crecimiento del PIB.**- las proyecciones de los Organismos para los siguientes años son alentadoras en el Ecuador.
- **Apoyo Gubernamental.**- los Ministerios de Deporte y Cultura incentivan las actividades de esparcimiento en el país.
- **Instalaciones y clima en el país.**- En el país existen muy pocas facilidades bajo techo para la práctica de deportes alternativos.
- **Crecimiento mundial.**- empresas reconocidas en todo el mundo apoyan y auspician escenarios y centros deportivos extremos.
- **Dolarización.**- El Ecuador al contar con el dólar cuenta con una estabilidad en la inflación, y no se esperan niveles altos en los próximos años.

- **Apoyo del Gobierno.**- El Gobierno incentiva la inversión para las PYMES y el microcrédito, con tasas accesibles.
- **Desempleo.**- facilidad para conseguir obreros para la instalación y mantenimiento de la empresa.
- **Niveles de Conocimiento en Educación.**- en el país el conocimiento básico sigue aumentando y la sociedad busca crecer en otros ámbitos como el deportivo.
- **Ley del Deporte.**- la nueva ley del deporte incentiva los proyectos nuevos que beneficien a la sociedad, generándose una gran oportunidad de negocio.
- **Inversión.**- con una correcta inversión en conocimiento y tecnología, se puede abrir nuevos mercados en el país.
- **Gran Aceptación de estas prácticas deportivas.**- los posibles clientes soy muy positivos sobre los beneficios de la práctica de estos deportes en sus hijos, debido a los beneficios como liberación de stress y desarrollo de aptitudes.
- **Saturación Sustitutos.**- la mayoría de servicios sustitutos se encuentran saturados y su oferta es la misma con poca innovación.
- **Poca Competencia.**- el mercado ecuatoriano tiene muy pocas empresas establecidas para la práctica deportiva extrema bajo techo, y son nuevas.
- **Búsqueda rendimiento deportivo.**- la juventud en la actualidad busca no solo practicar deportes, sino competir con buenos rendimientos y resultados.

2.5.4. Amenazas

- **Crisis Europea.**- si llega a desencadenar una crisis en Europa, afectaría a los mercados latinoamericanos.
- **Gasto Público.**- El Gobierno sigue aumentando su gasto y el exceso de circulante en el país, podría aumentar la inflación en el futuro.
- **Tasas de Interés.**- la variabilidad de las tasas de interés, puede afectar a la liquidez de la empresa.

- **Tercerización.**- en el Ecuador la mayoría de servicios ya no pueden ser tercerizados, por lo que contratar más personal influye en más gasto en salarios.
- **Desarrollo Tecnológico.**- en el país existe un retraso considerable en encontrar tecnología que se adapte a las necesidades de la empresa.
- **Cantidad de Proveedores.**- en el país existen pocos proveedores especializados en estas actividades.
- **Deportes Tradicionales.**- la sociedad local prefiere practicar deportes tradicionales como el fútbol.
- **Posible Competencia Directa.**- por medio del apoyo del Gobierno para proyectos similares en un futuro cercano.

2.5.5. Matriz EFE

Analizando los factores externos, es decir las oportunidades y amenazas, la empresa se encuentra con una calificación de 2,88, ubicándose sobre la media. (Ver Anexo 2.1.)

2.5.6. Matriz EFI

Después de analizar los factores internos, es decir las fortalezas y debilidades, la empresa se encuentra con una calificación de 2,35, ubicándose ligeramente debajo de la media. (Ver Anexo 2.2.)

2.5.7. Matriz FODA

Esta matriz permite realizar el cruce de las diferentes variables analizadas anteriormente lo que tiene como resultado cuatro tipo de estrategias para la empresa FO, DO, FA y DA al relacionar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las mismas se detallan en el Anexo 2.3.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1. Investigación de Mercados

3.1.1. Justificación

El centro deportivo extremo bajo techo nace de algunos factores, en primer lugar de mi práctica deportiva por 19 años y la oportunidad que he tenido en los últimos años de dar clases y clínicas de BMX a niños y jóvenes de todo el país.

También es importante señalar las nuevas tendencias deportivas de la población y el crecimiento de la afición por los deportes extremos o alternativos (Fundación Asciede, 2011), deportes que pueden ser explotados.

Además, según instituciones como el INAMHI, las previsiones y estudios sobre el clima en la ciudad de Quito son preocupantes por la cantidad de días con lluvia. Por lo que la población y los padres de familia buscan nuevas alternativas para la práctica deportiva, buscando instalaciones bajo techo, con seguridad todo el tiempo. Todo esto empujado por campañas activas por parte del Ministerio de Deporte para la sociedad sobre la importancia de realizar deporte regularmente.

3.1.2. Planteamiento del Problema

El Ecuador, y en particular la ciudad de Quito cuenta con muy reducidos y pocos espacios especializados en la práctica de deportes extremos. La realidad de estos deportes en crecimiento es que están llegando al punto de popularidad y práctica profesional, por lo que se debe empezar con la masificación de los mismos.

Es muy importante en la cultura de los niños y jóvenes quiteños el deporte, y en los últimos años los deportes extremos, que su crecimiento va de la mano con el crecimiento de la población y la necesidad de realizar actividades diferentes

a las cotidianas, buscando un lugar seguro, bajo techo sin preocuparse del clima y la hora, con las garantías necesarias y en un ambiente agradable.

De acuerdo a este análisis se busca ser los pioneros en el establecimiento de un centro deportivo que brinde las comodidades necesarias a la población, con todas las facilidades para el esparcimiento y la práctica de los deportes extremos.

3.1.2.1. Problema de Gerencia

Establecer o no el Centro Deportivo Extremo bajo techo en la ciudad de Quito.

3.1.2.2. Problema de Investigación de Mercado

Determinar la viabilidad de implementar un Centro Deportivo enfocado en deportes extremos bajo techo en la ciudad de Quito.

3.1.3. Objetivo de Investigación

Determinar la viabilidad de establecer un Centro Deportivo Extremo bajo techo en la ciudad de Quito, a través de una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente en un periodo de 35 días, a partir del 14 de Mayo del 2012.

3.2. Necesidades y Fuentes de Información

De acuerdo al objetivo de investigación, se han definido las siguientes necesidades, fuentes (primarias y secundarias) y la metodología a ser utilizada, para infraestructura e implementos, proveedores, competencia, personal, competencia y sustitutos.

Tabla 5
Necesidades y fuentes de información

NECESIDAD	FUENTE PRIMARIA	FUENTE SECUNDARIA	METODOLOGÍA
Infraestructura e Implementos			
- Determinar la infraestructura necesaria y su tecnología para la implementación del Centro Deportivo.	Expertos	Internet / Base de Datos de Constructores y mano de obra calificada.	Entrevista y Análisis de Datos
- Investigar las marcas más eficientes de implementos deportivos que se van a brindar en los servicios.		Internet	Navegación en páginas web y Análisis de Datos
Proveedores			
- Identificar la cantidad y los posibles proveedores de acuerdo a su perfil.	Consulta a Proveedores Expertos	Bases de Datos / Páginas Amarillas y Anuncios Publicitarios en revistas especializadas.	Entrevista / Recolección y Análisis de Datos
- Investigar su calidad de trabajo, disponibilidad y ubicación.	Consulta a Proveedores Expertos	Bases de Datos / Páginas Amarillas y Anuncios Publicitarios en revistas especializadas.	Entrevista / Recolección y Análisis de Datos
- Determinar sus términos de negociación, tiempos de entrega, pagos.	Consulta a Proveedores Expertos	Bases de Datos / Páginas Amarillas y Anuncios Publicitarios en revistas especializadas.	Entrevista / Recolección y Análisis de Datos
Clientes			
Definir el perfil del cliente	Cliente Potencial		Encuesta

Conocer las percepciones de los servicios que se van a brindar	Cliente Potencial		Encuesta / Focus Group
Conocer el comportamiento y predisposición del cliente.	Expertos		Entrevista / Focus Group
Conocer la frecuencia y periodicidad de utilizar los servicios	Cliente Potencial		Encuesta / Focus Group
Conocer su ubicación y cuanto está dispuesto a gastar	Cliente Potencial	Censo Poblacional	Encuesta / Análisis de Datos / Focus Group
Personal			
- Definir posible personal calificado.	Expertos	Bases de Datos / Perfiles Profesionales	Entrevista / Observación
- Investigar su experiencia y competencias.		Bases de Datos / Perfiles Profesionales	Entrevista / Observación
- Conocer su habilidad para manejo de grupos y clases personalizadas.		Bases de Datos / Perfiles Profesionales	Entrevista / Observación
Competencia			
Definir los posibles competidores y cuántos son	Expertos		Entrevista
Conocer los productos que ofrece y aceptación		Internet	Observación, Navegación en páginas web y Análisis de Datos
Conocer su comportamiento y participación en el mercado	Expertos		Entrevista
Tiempo de funcionamiento y ubicación		Internet	Observación, Navegación en páginas web y

			Análisis de Datos
Sustitutos			
- Identificar y Analizar los sustitutos posibles en el mercado.	Centros de Recreación	Bases de Datos	Observación / Análisis de Datos.
- Determinar las organizaciones que brindan estos servicios.	Parques / Escuelas Deportivas	Bases de Datos	Observación / Análisis de Datos.

Elaborado por autor

3.3. Investigación Cualitativa

3.3.1. Entrevistas con Expertos

Para responder algunas necesidades y conocer más sobre la industria se realizaron dos entrevistas a expertos, las mismas que se detallan a continuación.

- Juan Alfonso Reece – Empresario Afuera Producciones / Eventos Deportes Extremos / Escuela Deportiva Privada Pista 20&26 Tumbaco.
- Roberto Eguez – Empresario propietario de Vértigo Escalada (*Climbing Center*) Cumbayá.

El detalle de las entrevistas con los expertos se encuentra en el Anexo 3.1.

3.3.2. Grupo Focal

Por medio del grupo focal realizado buscamos entender el perfil del consumidor. La duración fue de una hora, con la participación de 8 a 10 padres de familia.

El detalle de las preguntas e interacciones será el siguiente:

- Preguntas Grupales:

¿Qué actividades realizan sus hijos en su tiempo libre?

¿Sus hijos realizan deporte? ¿Qué tipo de deporte practican?

¿Con qué frecuencia lo hacen? ¿Cómo han visto su evolución en comportamiento y desarrollo?

- Video sobre escuela deportiva de nuevos deportes extremos.
- Propuesta e Información sobre beneficios para sus hijos con estos deportes bajo techo:

¿Les interesaría que sus hijos desarrollen nuevas aptitudes y habilidades practicando nuevas actividades deportivas?

¿Qué tan conveniente les parece una propuesta para sus hijos con instalaciones seguras, personal calificado y con experiencia y sin preocuparse del clima? ¿Cuánto están dispuestos a pagar al mes?

- Comentarios Finales y Recomendaciones del Grupo Focal.

3.3.3. Observación

Por medio de las dos observaciones realizadas se llegó a obtener datos de la competencia y de los sustitutos, las mismas que se detallan a continuación. Las observaciones se realizaron durante tres horas en cada sitio elegido.

3.3.3.1. Primera Observación - Competencia

Por medio de esta observación, se busca conocer los patrones de funcionamiento de estas empresas en sus actividades diarias, sus instalaciones, los servicios que ofrecen, y la aceptación de los clientes a los mismos, los tiempos de uso, además de analizar la ubicación de la empresa.

Los lugares a ser observados son Nayón Xtreme Valley, Vértigo Escalada y La Gambeta Fútbol bajo Techo.

Después de realizar esta observación se tiene las siguientes consideraciones:

1. Sus instalaciones se encuentran en Cumbayá o en Tumbaco, por lo que para la gente del Norte de Quito no es fácil llegar a las mismas.
2. El movimiento de los clientes es irregular, ya que en el caso de Nayón Xtreme Valley y Vértigo Escalada no se tiene una organización con escuelas y clases establecidas día a día.
3. En el caso de la Gambeta, una de sus fortalezas está en la organización de campeonatos corporativos constantes. El promedio de visita de los clientes es de dos a tres horas.
4. Es importante el tema de contar con infraestructura básica como parqueaderos suficientes y baterías sanitarias.
5. La mayoría de los niños y jóvenes que visitan estos lugares, llegan con sus padres.

3.3.3.2. Segunda Observación - Sustitutos

Con esta observación se busca analizar las diferentes actividades que los padres de familia organizan para sus hijos en su tiempo libre y que no sean actividades deportivas nuevas ni relacionadas con deportes extremos, su funcionamiento, su aceptación y tiempos de actividad.

Los lugares a ser observados son Escuelas Deportivas (Futbol, Bicicross), Parques de Recreación, Centros Comerciales (Cine, Bolos, Centros de Juegos).

Después de realizar esta observación se tienen las siguientes consideraciones; estas actividades sin lugar a duda son masivas y muy aceptadas por las familias.

1. En los centros comerciales se ven visitas de distracción y esparcimiento, sin embargo no son visitas constantes.
2. Los parques de recreación tienen mayor afluencia los fines de semana, y se la inseguridad es un aspecto preocupante.
3. Las escuelas deportivas están saturadas, y no cuentan con un servicio personalizado.

Se comprueba que los padres de familia en estas actividades sí cuentan con los ingresos suficientes para brindar a sus hijos actividades extras.

3.4. Investigación Cuantitativa

3.4.1. Encuesta

La encuesta realizada brinda información específica sobre preferencias del consumidor, y sus posibles gustos y actividades relacionadas con el deporte en sus hijos y sus familias.

El marco muestral definido para la realización de las encuestas se define como, Padres de Familia profesionales entre 25 y 55 años, con visión formativa para sus hijos entre 5 y 25 años, que vivan en la ciudad de Quito Norte y sus valles, con ingresos mensuales superiores a los 1200 USD.

Para determinar la muestra, y de acuerdo a los datos sobre la población de familias con hijos en la ciudad de Quito, obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC del censo realizado a nivel nacional en el año 2010, aplicados a la siguiente formula estadística para el cálculo tenemos:

Formula Estadística:

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

Fuente: Galindo, 2006

Donde:

N: Población de Padres de Familia con hijos en Quito Norte y sus valles es 300947. (Dato obtenido del VII Censo de población y VI de vivienda realizado por el INEC en el país en el año 2010, relacionando variables de familias con hijos en la ciudad de Quito y sus valles principales, información proporcionada

a través del Sistema Integrado de Consultas del INEC y requerimiento de información vía correo electrónico, 2012).

P y Q: Probabilidad de éxito y fracaso, se considera un valor de 0.50

K: coeficiente de confianza del 95,5%, con su constante de 1,96

E: error se considera del 5%

De acuerdo al cálculo anterior, el tamaño de la muestra será de **384** encuestas.

Se realizaron un total de 384 encuestas, las mismas contaron con un total de 16 preguntas, entre las cuales tenemos preguntas cerradas, abiertas, de ponderación y de opción múltiple. La encuesta realizada se encuentra en el Anexo 3.2.

El análisis tabulado de las encuestas y del cruce de variables de las preguntas de las mismas, se encuentra detallado en el Anexo 3.3.

3.5. Mercado Relevante y Cliente Potencial

3.5.1. Segmentación de Mercados

Los segmentos establecidos de acuerdo a sus características y estilo de vida, se detallan a continuación:

Tabla 6
Segmentación de mercados

SEGMENTO 1	
Sector	Quito Norte
Edad	Padres de Familia entre 25 y 55 años
Sexo	Masculino y Femenino
Nivel de Educación	Diversos
Hábitos de consumo	Busca productos de acuerdo al precio
Clase Social	Media Alta
Poder Adquisitivo	Ingresos mensuales de 1000 USD

Actitud hacia el Servicio	Positiva
----------------------------------	----------

Elaborado por: Autor

SEGMENTO 2	
Sector	Quito Norte y Valles
Edad	Padres de Familia entre 22 y 55 años
Sexo	Masculino y Femenino
Nivel de Educación	Diversos
Hábitos de consumo	Busca productos de calidad, analizando el precio y beneficio
Clase Social	Media, Media Alta y Alta
Poder Adquisitivo	Ingresos mensuales mayores a 1200 USD
Actitud hacia el Servicio	Entusiasta

Elaborado por: Autor

SEGMENTO 3	
Sector	Valles
Edad	Padres de Familia entre 25 y 55 años
Sexo	Masculino y Femenino
Nivel de Educación	Diversos
Hábitos de consumo	Busca productos de calidad sin importar el precio
Clase Social	Media Alta y Alta
Poder Adquisitivo	Ingresos mensuales mayores a 1600 USD
Actitud hacia el Servicio	Positiva

Elaborado por: Autor

3.5.2. Mercado Objetivo

De acuerdo a esta segmentación en el punto anterior y a las características del marco muestral definido en el punto 3.4.1., el Mercado Objetivo a escoger es el

Segmento 2, ya que sus características y estilo de vida se asemejan al perfil del consumidor de la empresa, y por ende los servicios a brindar están enfocados a satisfacer las necesidades del Mercado Objetivo. De acuerdo a la investigación de mercados estos posibles consumidores tienen gran aceptación de los servicios al conocer los beneficios de los mismos para sus hijos.

3.5.3. Segmentación Geográfica

Las características geográficas para Gravedad Cero, es en el norte de la ciudad de Quito y en sus valles de Cumbayá y Tumbaco.

3.5.4. Segmentación Demográfica

Las características demográficas para la empresa son padres de familia profesionales que tengan entre 22 y 55 años de edad, que tengan hijos entre 5 y 25 años de edad, con ingresos mensuales mayores a USD 1.200.

3.5.5. Segmentación Psicográfica

Con resultados obtenidos de la investigación de mercados, se tiene que el mercado objetivo cuenta con visión formativa y con espíritu deportivo para sus hijos y sus familias, con muchas expectativas de crecimiento físico e integral en sus actividades diarias, buscando lugares seguros y saliendo de lo tradicional.

3.6. Tamaño de Mercado y tendencias

3.6.1. Determinación de la Demanda

Para determinar la demanda se realizó el siguiente proceso:

PASO 1 - Tomando la información del número de familias con hijos que viven en Quito Norte y los Valles, con 300.947 (ver punto 3.4.1), de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC y su Censo del años 2010.

PASO 2 – De acuerdo al mercado objetivo, con los resultados de la encuesta en su pregunta 11 detallados en el Anexo 3.3., se obtuvo que el 62,24% de las

familias conocen sobre los deportes extremos y sus beneficios, es decir 187.309 familias. Considerando que cada familia va a inscribir a 1 hijo.

PASO – 3 De acuerdo a la investigación de mercados, considerando que de este grupo (Que conocen deportes extremos) el 90,37% de los hijos realizan deporte, es decir 169.271, se tiene que el 95,83% de los padres de familia de este grupo (Que sí realizan deporte) les gustaría que su hijo incursione en diferentes actividades deportivas bajo una guía profesional potenciando nuevas habilidades y aptitudes, es decir se obtiene una demanda de 162.212 familias.

Al tratarse de datos poblacionales que no varían de una manera significativa año a año, se determina que la demanda para los primeros cinco años va a ser de 162.212 familias, considerando un hijo por familia, es decir una unidad.

La capacidad instalada de la empresa funcionando al cien por ciento se detalla en el cuadro siguiente.

Tabla 7
Capacidad Instalada

CAPACIDAD INSTALADA AL 100%		
Actividad	Capacidad por Clase	3 Clases al Día
Bmx	12	36
Patinaje	12	36
Paintball	10	30
Escalada	12	36
Pista abierta	55	55
TOTAL	DIA	193
	SEMANA (3 días promedio)	579
	AÑO (52 semanas)	30108

Elaborado por autor

De acuerdo a la capacidad instalada total de la empresa anual, y al objetivo funcional del plan de marketing de en el primer año se espera vender al menos el 45% de la capacidad instalada (Ver punto 2.2.3.4.), con un incremento anual del 10% de la misma. Se proyecta las unidades vendidas para el primer año

sean 13.549 con un 22% de crecimiento anual, a un precio promedio por visita de USD 10,31 (Ver punto 4.2.), análisis que se detalla a continuación:

AÑO 1: Con 13.549 unidades vendidas, para un total de ventas de USD 139.686,07, se trabaja al 45% de la Capacidad Instalada y se cubre el 8% de la Demanda.

AÑO 2: Con 16.559 unidades vendidas, para un total de ventas de USD 170.727,41, se trabaja al 55% de la Capacidad Instalada y se cubre el 10% de la Demanda.

AÑO 3: Con 19.570 unidades vendidas para un total de ventas de USD 201.786,76, se trabaja al 65% de la Capacidad Instalada y se cubre el 12% de la Demanda.

AÑO 4: Con 22.581 unidades vendidas para un total de ventas de USD 232.851,46, se trabaja al 75% de la Capacidad Instalada y se cubre el 14% de la Demanda.

AÑO 5: Con 25.592 unidades vendidas para un total de ventas de USD 263.851,46, se trabaja al 85% de la Capacidad Instalada y se cubre el 16% de la Demanda.

Sí la empresa llega a trabajar al 100% de su Capacidad instalada, se estaría cubriendo el 19% de la Demanda.

Tabla 8
Proyección de ventas contra capacidad instalada y demanda

PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES CONTRA CAPACIDAD INSTALADA Y DEMANDA						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	100%
Unidades Vendidas	13549	16559	19570	22581	25592	
Capacidad Instalada	45%	55%	65%	75%	85%	30108
Demanda	8%	10%	12%	14%	16%	162212
Total Ventas	\$ 139.686,07	\$ 170.727,41	\$ 201.768,76	\$ 232.810,11	\$ 263.851,46	

Elaborado por autor

3.6.2. Tendencias del Mercado

En la ciudad de Quito, actualmente existe una revolución en las familias que buscan que sus hijos realicen actividades deportivas o no deportivas, pero que sean diferentes y que aporten en la formación integral de los mismos. “Para fomentar los impactos positivos del deporte en niños y jóvenes (mejor percepción del propio cuerpo, aumento de la autoestima, generación de confianza) es conveniente centrar la atención en el grupo y en el lado divertido de las actividades físicas antes que en el rendimiento y la competición”. (‘Laying the Foundations for Girls’ Healthy Futures: Can Spor, sf).

En la actualidad en Quito y sus valles, no existe una empresa que se dedique cien por ciento a fomentar y masificar la práctica de los deportes no tradicionales, llamados extremos. Sin embargo, es importante señalar que muchas empresas impulsan la práctica de estas actividades a la sociedad, pero lo hacen mezclando con su actividad económica, por ejemplo la empresa Tadoo, realiza tours y actividades extremas, además de contar con una zona en su almacén para practicar el deporte de la escalada.

3.7. La competencia y sus ventajas

A continuación se detalla los servicios de cada una de las empresas y actividades deportivas más importantes en el mercado:

Tabla 9
Competencia

Empresa / Actividad	Características del Servicio	Instructores	Segmento
Nayón Xtreme Valley	Deportes al aire libre: Canopy, Paintball, Rapel y Bicicleta. Instalaciones básicas sin valor agregado para los clientes. Precio promedio por actividad de 2 horas: 10 dólares. Ubicación: Nayón	No, sólo cuenta con personal de apoyo	Familias de Quito y sus valles con hijos.

Vértigo Escalada	Deporte: Escalada Deportiva. Se maneja con horarios abiertos a disposición del público. Precio promedio por hora: 5 dólares. Ubicación: Cumbayá	Si, uno para todo el complejo	Niños y Jóvenes entre 5 y 15 años.
Escuelas de Fútbol/Bicicross	Horarios en la tarde, manejo de grupos en general. Instalaciones saturadas. Precio promedio por mes: 70 dólares. Ubicación: Quito, Valles de Cumbayá y Tumbaco.	Si, uno por cada 30 niños en promedio	Niños y Jóvenes entre 5 y 20 años.

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por autor

De acuerdo a este análisis de competencia, se muestra que las empresas o escuelas de deporte establecidas no cuentan con alguna ventaja competitiva significativa, por lo que los consumidores no tienen preferencia alguna en elegir algún servicio deportivo.

Analizando la matriz de perfil competitivo y sus factores críticos de éxito y con información obtenida en la investigación de mercado se tiene:

Tabla 10
Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Gravedad Cero		Nayón Xtreme Valley		Vértigo Escalada	
		Clasificación	Valor Ponderado	Clasificación	Valor Ponderado	Clasificación	Valor Ponderado
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30
Competitividad en precios	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Posición financiera	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Calidad del producto	0,30	4	1,20	2	0,60	4	1,20
Lealtad del cliente	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
TOTAL	1		2,7		2,4		2,85

Fuente: David, 2000

Elaborado por autor

Esta matriz muestra una comparación de la empresa frente a sus mayores competidores, en los diferentes factores señalados como de éxito.

3.8. Participación de mercados y ventas de la industria

La presencia en el mercado, al ser estos deportes alternativos o extremos parte de una industria nueva en Quito y en el país, y la falta de información en los temas de deportes y recreación en la industria y en sus ventas, llevan a basarse en la investigación de mercados realizada.

En el caso de la entrevista con expertos se pudo conocer que existen empresas que se dedican a promover este tipo de actividades al mismo tiempo que desarrollan su negocio, como por ejemplo la empresa Tadoo que comercializa equipos deportivos y de aventura, también posee una pared de escalada para la práctica deportiva y además realiza paseos y cursos deportivos, con mucho éxito.

De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede evidenciar que el mercado objetivo tiene una percepción bastante buena hacia el servicio por lo que las palabras del experto Juan Alfonso Reece “yo creo que es el momento que haya algo así” (Ver anexo 3.1.) queda comprobado y de esta manera se busca establecer la empresa que brinde estos servicios alternativos, masificando la práctica deportiva, con una ventaja de encontrarlos bajo techo.

3.9. Evaluación del mercado durante la implementación

Es importante que durante la implementación de la empresa, la mantención de análisis e investigación de la competencia y los sustitutos, buscando las posibles innovaciones y nuevos servicios y de esta manera mantener los servicios de la empresa como los mejores del mercado.

Además de un análisis constante sobre las reacciones una vez que la empresa Gravedad Cero empiece sus operaciones, en temas de promociones, y atracción de consumidores y con esto no perder los nuevos clientes.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Estrategia General de Marketing

Después de conocer las necesidades de los posibles clientes y el potencial del mercado objetivo, se concluye que la estrategia a utilizar es de Penetración de Mercado, por diferenciación.

La empresa se va a establecer como única en el mercado en ofrecer una variedad de deportes alternativos o extremos bajo techo, se buscará el precio conveniente para el mercado y la empresa, de manera que exista rentabilidad, y además, se ofrecerá un servicio seguro y de primer nivel para que los clientes estén satisfechos con el servicio.

Por medio de la estrategia de diferenciación, se buscan que los clientes reconozcan las ventajas competitivas que la empresa ofrece y de esta manera sientan comodidad en el tema del precio que deben cancelar por estos servicios, reconociendo las características diferenciadoras.

De acuerdo al mercado meta, donde se encuentran clientes con una buena capacidad adquisitiva, se busca ser la diferencia y que el reconocimiento sea importante a través de los servicios brindados.

La publicidad y promoción será enfocada al segmento y mercado objetivo, buscando interés en el negocio y en los servicios que se ofrecen, y de esta manera buscar reconocimiento, recomendación, recompra y posicionamiento.

4.2. Política de Precios

Como política de precios la empresa va a manejar Precios de Lista. De acuerdo a la estrategia de diferenciación, los servicios del centro deportivo serán de alta calidad y con precios competitivos, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 11
Política de precios

DEPORTE	PRECIO JORNADA	PRECIO MES	ALQUILER IMPLEMENTOS POR DIA
Bicicleta BMX	5 USD	80 USD	5 USD
Patinaje - Patineta	5 USD	80 USD	5 USD
Paintball	8 USD	90 USD	15 USD
Escalada Deportiva	5 USD	80 USD	5 USD

Elaborado por: Autor

Tomando en cuenta que el precio promedio del uso del Centro Deportivo es de 82,50 USD al mes, y con un uso promedio de 2 a 3 días a la semana por niño, es decir 8 a 12 clases al mes, se tiene un precio promedio por clase de 10,31 USD.

Si un cliente hace uso de un plan mensual o trimestral, tendrá derecho a 4 entradas al mes en modalidad de Pista Abierta, a partir de la número 5 deberá cancelar el precio correspondiente.

En el precio de los planes mensuales y trimestrales está incluido el servicio de alquiler gratuito para la primera semana y el primer mes del plan, respectivamente.

La política de descuentos se va manejar por planes trimestrales y en caso de inscripción de más de un miembro familiar, son de carácter permanente y se detallan a continuación:

Tabla 12
Descuentos

INSCRIPCIÓN	DESCUENTO
Mensual	0%
Trimestral	5%
2 miembros familiares	10%
3 o más miembros familiares	15%

Elaborado por: Autor

En caso de que un miembro familiar directo de algún empleado de la empresa quiera hacer su inscripción, el descuento será del 15%.

4.3. Táctica de Ventas

Para que la empresa tenga éxito en ventas, el factor humano de la empresa es muy importante, y la imagen que estos brinden hacia los posibles clientes y los consumidores actuales. Todo el personal en la empresa tendrá la capacidad, motivación, conocimientos y apertura para generar una venta o inscripción a las diferentes actividades del Centro Deportivo.

La comunicación directa con el posible cliente o consumidor actual será la clave para de esta manera explicar los servicios que se brindan y sus beneficios, al mismo tiempo que se hará conocer las diferentes promociones y descuentos, buscando vender el servicio de una manera atractiva, todo esto combinado con una clase demostrativa o de prueba en el deporte de elección del cliente.

Será de suma importancia la retro alimentación por parte de los clientes sobre la calidad y tipo de servicio recibido por medio de un constante seguimiento post venta a todos los clientes de la empresa, tomando en cuenta sus recomendaciones y comentarios positivos y negativos. Con esto buscamos a

todo momento innovar los servicios para los clientes y que estos tengan una buena recomendación lo que significa generar la entrada de nuevos clientes.

4.4. Política de Servicio al cliente y garantías

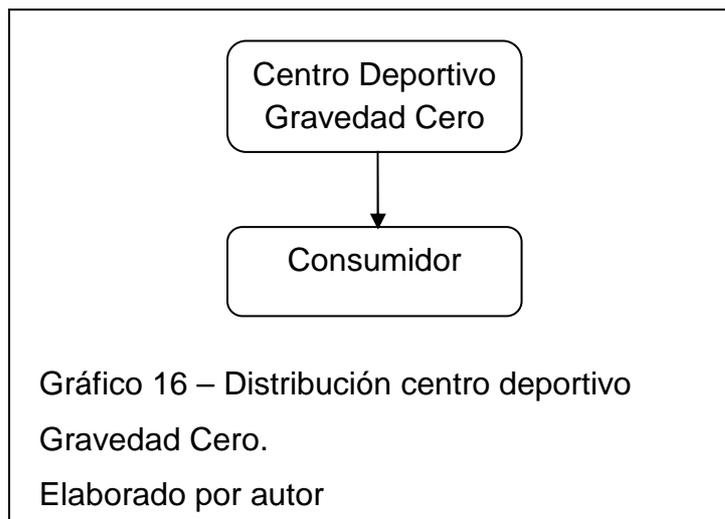
La garantía sobre el servicio de calidad brindado a los clientes, en caso de algún problema con el desarrollo de las clases deportivas o el uso de instalaciones, tendrá que tener un reclamo por parte del cliente y un análisis por parte del Gerente General, y de acuerdo al caso se podrá devolver el valor cancelado por los servicios en la empresa. Por ningún motivo la ausencia a las clases será justificada para una devolución de valores cancelados anteriormente.

Cada cliente que llegue a la empresa, tendrá derecho a una clase de prueba, proceso que se detalla en el punto 6.2.1.5., del plan de operaciones.

La empresa brindará una dirección de email, para cualquier queja, comentario o reclamo por parte de la clientela. Además por parte de servicio al cliente y su constante innovación y mejora, se realizarán pequeñas encuestas sobre la satisfacción del cliente al momento de visitar y hacer uso de las instalaciones de Gravedad Cero.

4.5. Distribución

Como modelo de canal de distribución, Gravedad Cero tendrá un Canal Directo, donde los consumidores van al lugar de las instalaciones del centro deportivo bajo techo, a hacer uso de las mismas, sin ningún tipo de intermediario



El centro deportivo Gravedad Cero, ofrece en sus instalaciones bajo techo la práctica dirigida y no dirigida de deportes alternativos como BMX, Patinaje, Paintball y Escalada Deportiva. Descripción del servicio en la sección de Producto en el punto 2.3.

El consumidor hace uso de las instalaciones de acuerdo a sus necesidades y preferencias, a un precio y en los horarios establecidos por la empresa. Descripción de horarios y precios en la sección de Producto y Precio.

El espacio físico, inventarios y logística a utilizar se encuentran detallados en el capítulo VI de plan de operaciones.

4.6. Promoción y Publicidad

4.6.1. Publicidad

Como publicidad para la marca Gravedad Cero, se va a utilizar lo siguiente:

Marketing Interno.- por medio del mismo se va a comunicar los tipos de servicios deportivos innovadores y alternativos que se brindan, y en especial sus beneficios y ventajas. De esta manera se busca que los consumidores tengan a la marca familiarizada en sus mentes y la puedan comunicar en el exterior. Con esto se da a conocer de una manera fuerte la marca y los servicios que se ofrecen.

- Banners.

- *Flyers* y Folletos descriptivos.
- *Stickers* del logo.
- Con el tiempo colocar Vallas Publicitarias.

Los modelos de imagen corporativa para marketing interno se los detalla en el Anexo 4.1.

Medios Tradicionales.- se realizará publicaciones mensuales en revistas especializadas de deportes que tengan llegada a padres de familia con espíritu deportivo e interés en la práctica deportiva de sus hijos.

- Revista Vida Activa
- Revista Clubes

No se realizará publicidad en medios como radio y televisión, ya que su difusión es general y no se estaría atacando al mercado objetivo.

Marketing Digital.- en los medio sociales se va a publicitar por medio de Facebook, Twitter, buscadores y página web, buscando una fuerte exposición de la marca y los servicios que la empresa brinda.

- Página Web
- SEM *Search Engine Marketing*
- Facebook *Fan Page*
- Twitter

4.6.2. Promoción de Ventas

Como promoción de ventas se va a tener presencia y participación en eventos deportivos en la ciudad de Quito y sus Valles, en principio repartiendo información y eventualmente se buscará realizar patrocinios y demostraciones de deportes como bicicleta BMX.

Se dará información y se repartirá *Flyers* y folletos en lugares visitados por familias durante el fin de semana como el Parque Metropolitano, Parque La Carolina y el Chaquiñán en Cumbayá.

Además por medio de convenios con almacenes y marcas especializadas de deportes, se colocará links en sus páginas web hacia la página de la empresa, y se repartirá *Flyers* y folletos en estos lugares.

4.6.3. Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar” (Kotler P., Armstrong, G., Cámara D., y Cruz, I., 2004).

La empresa buscará relaciones fuertes y una buena imagen con empresarios de la industria de deportes e implementos, autoridades de los Ministerios de Deporte y Educación, deportistas destacados a nivel local y nacional, empresarios de medios como revistas especializadas y directorios de Clubes de Quito y sus valles.

Gravedad Cero en su primer mes de funcionamiento realizará un lanzamiento oficial con una exhibición de la práctica de los deportes extremos que el centro brinda, evento con invitaciones personales y se contará con un invitado especial al deportista colombiano Xavier Zapata, múltiple record del mundo en Bike Trial, quien dará muestra de sus habilidades sobre la bicicleta y además dictará una pequeña charla de motivación de cómo el deporte extremo cambia la vida de los niños y jóvenes.

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE PLANES Y DESARROLLO

5.1. Estado actual de desarrollo y tareas pendientes.

Al momento la empresa tiene como base de planificación toda la información que consta en este plan de negocios, el mismo que será la guía a seguir para la implementación y operación de los servicios que brinda la empresa. La información base a ser utilizada en este caso es la de la investigación de mercados, el equipo gerencial, el plan de marketing y el plan de operaciones, que en conjunto aportan al desarrollo de la empresa.

Como tareas pendientes la empresa tiene todo el ciclo de operaciones para ejecutar y brindar el servicio, el mismo que se detalla en el punto 6.2., y de acuerdo al cronograma establecido en diagrama en el punto 8.2.

5.2. Dificultades y Riesgos

Las dificultades y riesgos que la empresa puede esperar son la dificultad o demora en obtener el terreno. Además que el mercado no tenga una aceptación positiva hacia el servicio al tratarse de algo innovador.

Para esto se ha planeado un lanzamiento fuerte de la marca y sus servicios, para penetrar el mercado y a la industria de los deportes y la recreación, y tomando en cuenta las recomendaciones y sugerencias para la implementación, innovación y mejora del servicio.

5.3. Mejoramiento del producto y nuevos productos

La innovación de los servicios deportivos y su mejora constante va a ser clave para el desarrollo de la empresa, lo que se busca es que cada año se pueda alterar de alguna manera cada deporte de acuerdo a las necesidades de los clientes, con nuevas y mejores pistas, implementando nuevas ideas para ser aprovechando el servicio bajo techo, y porque no en algún momento buscar

nuevas líneas de servicios relacionadas estrictamente a la práctica de los cuatro deportes base de la empresa, ampliando la marca.

5.4. Costos de desarrollo proyectados

Al tratarse de un servicio, la empresa no cuenta con costos, sino con gastos que se convierten en un valor agregado para en negocio. Por lo que estas innovaciones del servicio serán parte de la re inversión del capital, condiciones detalladas en el punto 7.3.

5.5. Propiedad Intelectual

La empresa deberá registrar en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual la Marca, el Nombre Comercial y el Lema Comercial, proceso detallado a continuación.

“Los requisitos son:

- Formulario impreso de registro de Signos Distintivos a máquina de escribir o computadora. En el mismo se detalla la denominación, naturaleza, tipo, nacionalidad, descripción completa y clara del signo. Además describe los productos o servicios a los que protege la marca y también el lema comercial.
- Amparo de un abogado. Son necesarios dos ejemplares del formulario.
- Comprobante original del pago de tasa a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.
- Copia de la cédula de ciudadanía, en caso de ser solicitado por una persona natural.
- Nombramiento del Representante Legal.

Se debe seguir el siguiente procedimiento:

Presentada la solicitud, pasa a un examen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos, de ser así se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan

conocimiento de las peticiones efectuadas. Si no existe oposición, se efectúa el examen de registrabilidad para la posterior emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro y en caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro. El registro de la marca se basa en la siguiente tasa: “Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva asciende a la suma de USD 116”. (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, sf)

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

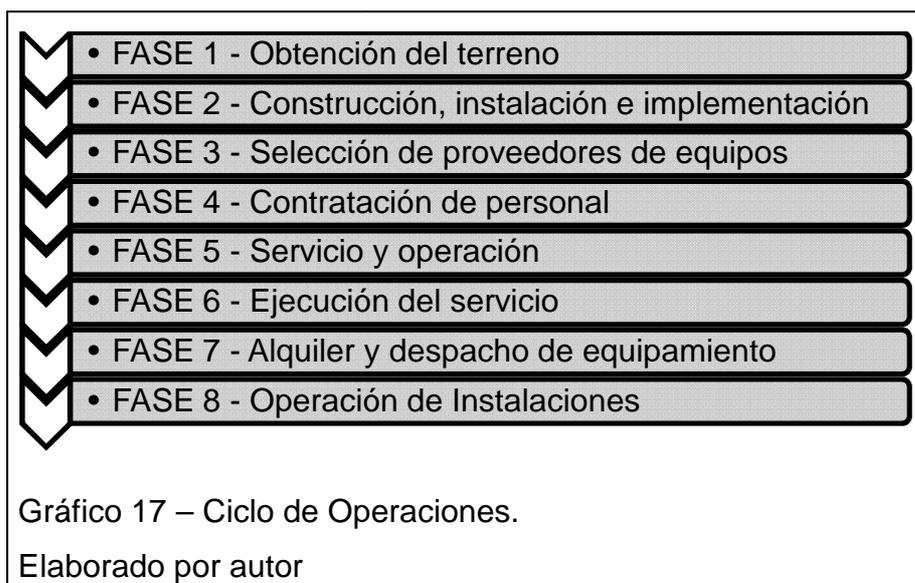
6.1. Estrategia de Operaciones

La actividad de las operaciones del centro deportivo Gravedad Cero, después de haber realizado el contrato por Comodato con el Ministerio del Deporte para la obtención del terreno, como parte de un proyecto que se va a presentar al Ministerio del Deporte aprovechando el apoyo actual al deporte ecuatoriano y su masificación en todos los niveles de práctica deportiva, es implementar un plan operativo eficiente en costo y tiempo, de acuerdo a los procedimientos establecidos, y de esta manera tener un control sobre las operaciones y funcionamiento de la empresa, de la mano de una logística adecuada, lo que consiste en establecer el edificio o estructura madre, realizar las inversiones de equipos y adecuaciones de las pistas, al mismo tiempo que se contrata al personal de la empresa para finalmente ejecutar el servicio y empezar la operación en sí. Todo esto acompañado del mantenimiento constante de las instalaciones.

Los cuatro deportes (Bicicleta BMX, patinaje, paintball y escalada) que se brinda en los servicios de la empresa son la base para las operaciones principales del centro deportivo.

6.2. Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones de la empresa cuenta con ocho etapas que se describen a continuación.



La Capacidad Instalada de la empresa al 100% de ocupación es de 193 clientes al día.

Tabla 13
Capacidad instalada al 100%

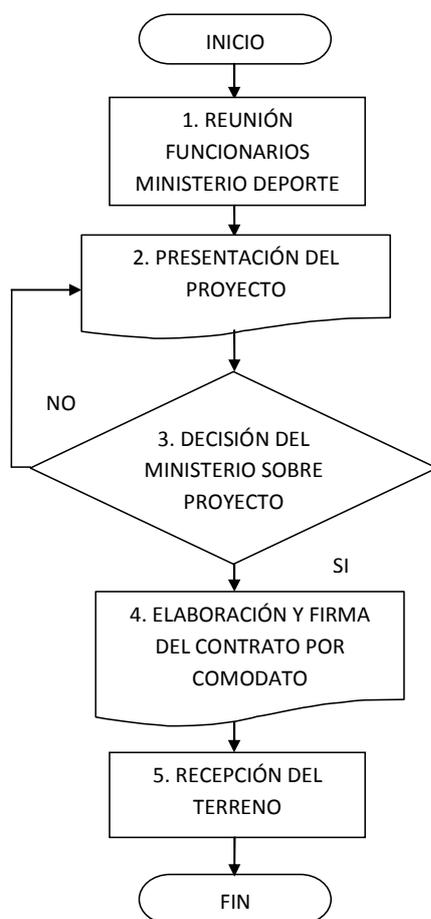
CAPACIDAD INSTALADA AL 100%		
Actividad	Capacidad por Clase	3 Clases al Día
Bmx	12	36
Patinaje	12	36
Paintball	10	30
Escalada	12	36
Pista abierta	55	55
TOTAL	DIA	193
	SEMANA (3 días promedio)	579
	AÑO (52 semanas)	30108

Elaborado por autor

6.2.1. Flujograma de Procesos

A continuación se muestra y detalla cada una de las fases con sus respectivos procesos, pasos obligatorios para el correcto funcionamiento de la operación de la empresa.

6.2.1.1. Fase 1 – Obtención del Terreno

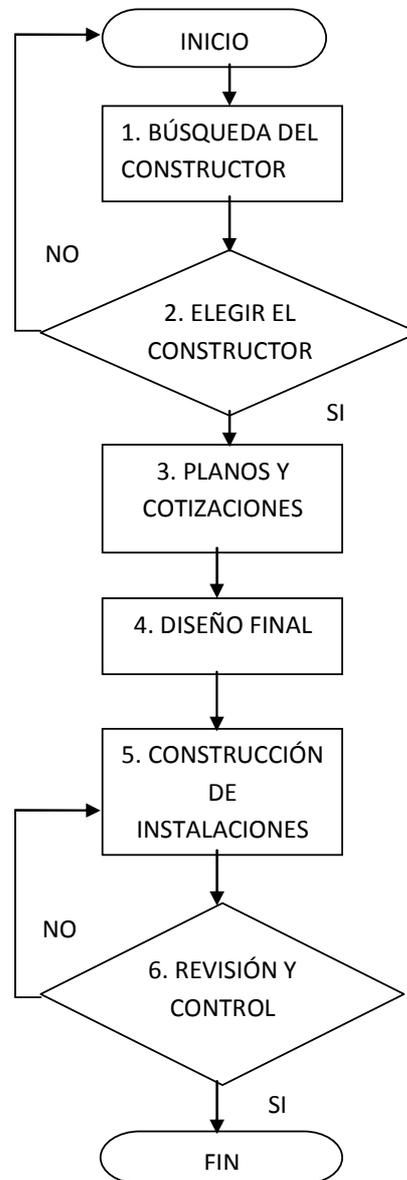


Descripción:

- 1) Reunión con Funcionarios del Ministerio del Deporte.- en esta etapa se expone el proyecto y los beneficios para la sociedad y la colectividad.
- 2) Presentación del Proyecto.- se ingresa el proyecto al Ministerio para la revisión completa de todos los documentos y garantías.
- 3) Decisión del Ministerio sobre proyecto.- los funcionarios de proyectos toman la decisión de aprobación o no del proyecto. Si la respuesta es negativa, se realiza las modificaciones correspondientes al proyecto.
- 4) Elaboración y Firma del Contrato por Comodato.- una vez aprobado el proyecto se elabora el contrato por Comodato entre el Ministerio del Deporte y la empresa Gravedad Cero.

5) Recepción del Terreno.- una vez firmado el contrato se realiza la recepción del terreno para inicial operaciones.

6.2.1.2. Fase 2 - Construcción, Instalación e Implementación.



Descripción

1) Búsqueda del Constructor.- en esta etapa se buscaran los posibles constructores de las instalaciones de la empresa.

2) Elegir el Constructor.- De acuerdo a los parámetros establecidos, se decide que constructor es el indicado para la construcción de las instalaciones.

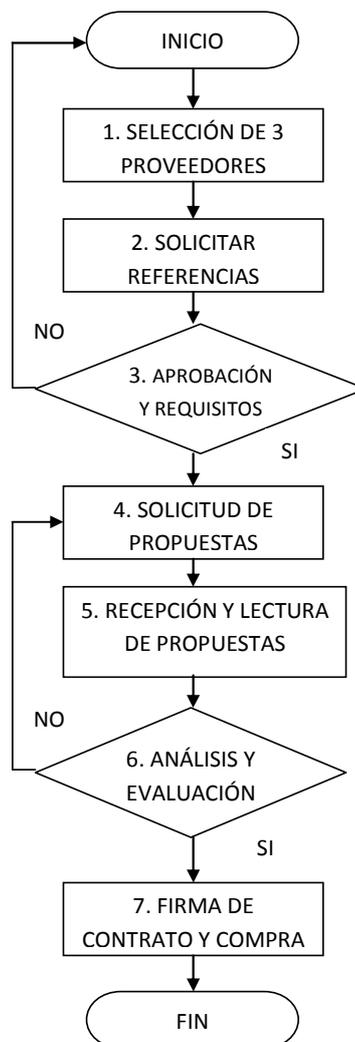
3) Planos y Cotizaciones.- el constructor presenta sus planos y sus cotizaciones finales para empezar el proyecto.

4) Diseño final.- se presenta el diseño final de la obra, y se puede empezar con la ejecución de la misma.

5) Construcción de Instalaciones.- el constructor ejecuta la obra de acuerdo a los tiempos establecidos en el plan.

6) Revisión y Control.- Se realiza revisiones periodicas al avance de la obra para verificar que todo salga bien, en caso de haber diferencias, se realizan modificaciones en la construcción.

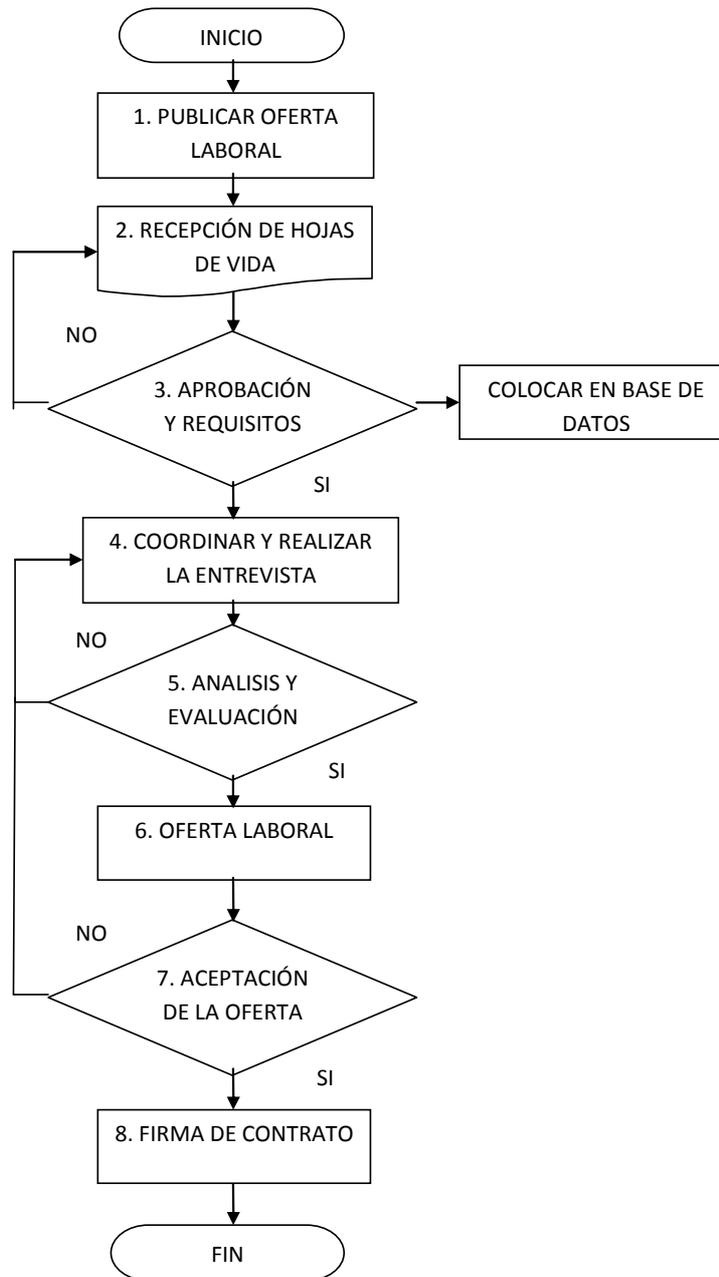
6.2.1.3. Fase 3 – Selección de Proveedores de equipos



Descripción

- 1) Selección de 3 Proveedores.- Se realiza la definición y el perfil de los mismos, de acuerdo a las necesidades se selecciona a tres proveedores posibles para la empresa.
- 2) Solicitar Referencias.- se solicita referencias comerciales para tener una evaluación preliminar de los proveedores escogidos.
- 3) Aprobación y Requisitos.- Una vez conocidos los proveedores, se realiza una evaluación general y se comprueba que cumplan con los requisitos de la empresa.
- 4) Solicitud de Propuestas.- una vez superada esta fase, se solicita a los proveedores aprobados las propuestas correspondientes.
- 5) Análisis y Evaluación de Propuestas.- se realiza un análisis profundo de cada propuesta y se evalúa todos los puntos necesarios para buscar el mejor proveedor.
- 6) Firma de Contrato y Compra.- una vez decidido el proveedor, se realiza la firma de contrato, se fija los precios y se establece tiempos de trabajo.

6.2.1.4. Fase 4 – Contratación del Personal

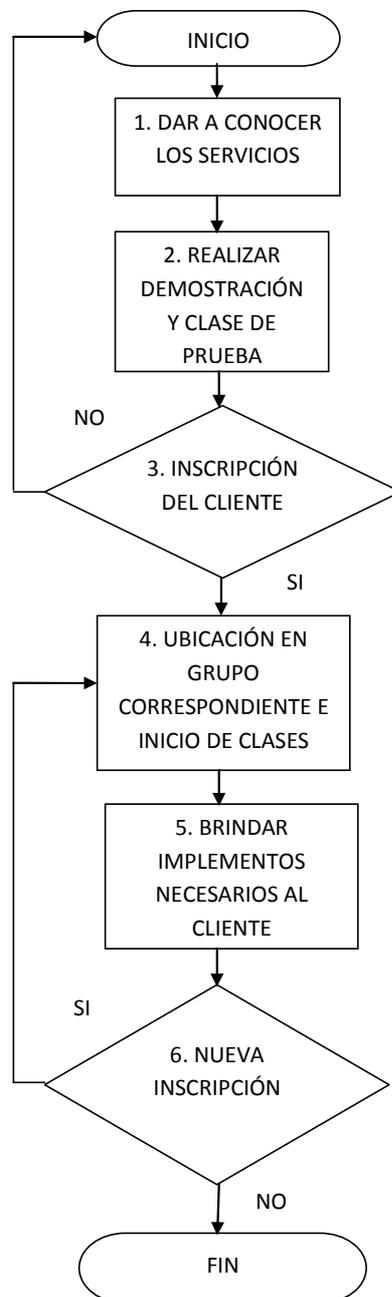


Descripción

1) Publicar la Oferta Laboral.- definiendo el perfil del personal, se realiza la publicación de las ofertas de trabajo en algún medio y mediante contactos de la industria.

- 2) Recepción de Hojas de Vida.- en un tiempo determinado se reciben las hojas de vida de los aspirantes a los puestos de trabajo.
- 3) Aprobación y Requisitos de Hojas de Vida.- se analiza cada una de las hojas de vida para empezar a conformar la base de datos de la empresa, de acuerdo a la evaluación positiva o negativa de las mismas.
- 4) Coordinar y Realizar la Entrevista.- se coordina la fecha de la entrevista y se procede a realizarla, de manera individual e igual a todos los aspirantes a los puestos de trabajo.
- 5) Análisis y Evaluación de la Entrevista.- se realiza un estudio y análisis de cada entrevista, buscando los mejores postulantes tomando en cuenta los pros y contras de cada perfil.
- 6) Oferta Laboral.- una vez que se decide el perfil adecuado, se procede a realizar la oferta laboral y económica.
- 7) Aceptación de la Oferta.- El postulante acepta o no la oferta, y se realiza una negociación en caso de ser necesario.
- 8) Firma del Contrato.- una vez aceptados los términos por las dos partes, se procede a firmar el contrato.

6.2.1.5. Fase 5 – Servicio y Operación

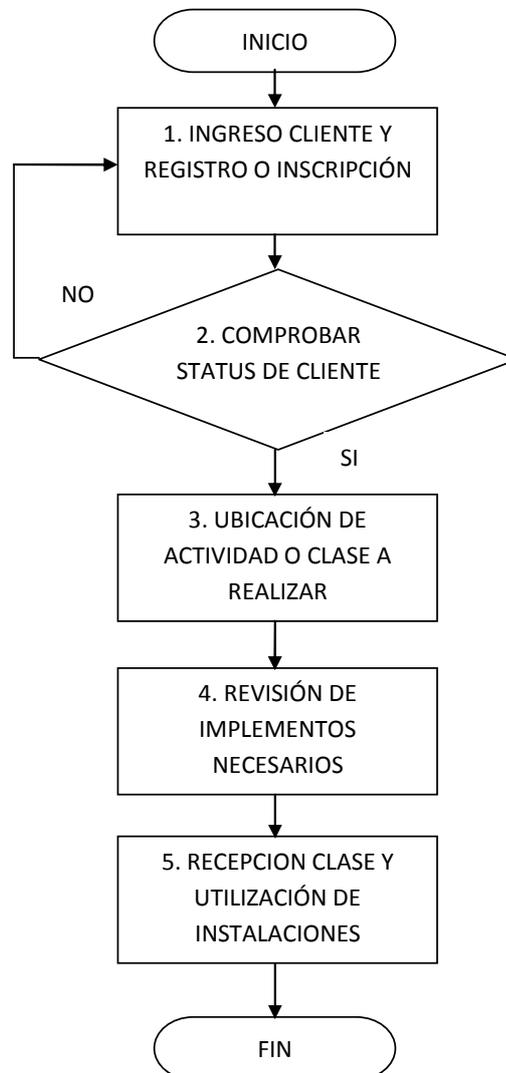


Descripción

1) Dar a conocer los servicios.- en esta etapa se llevara a cabo el plan de marketing de la empresa y todo lo que tiene que ver con la publicidad de la misma.

- 2) Realizar Demostración y Clase de Prueba.- en esta etapa se realizará una demostración de los servicios y sus beneficios de la práctica de los deportes y el uso de las instalaciones.
- 3) Inscripción del Cliente.- en esta etapa el cliente decidirá si inscribe o no a su hijo para hacer uso de las instalaciones.
- 4) Ubicación en Grupo correspondiente e Inicio de Clases.- en caso de realizar la inscripción, se procede a ubicar al cliente en su grupo correspondiente y de esta manera está listo para iniciar sus clases y actividades.
- 5) Brindar Implementos.- en caso de necesidad del cliente, se brindará el servicio de alquiler de implementos para las clases correspondientes.
- 6) Nueva Inscripción.- una vez finalizado el modulo de clases, se buscará que el cliente renueve su inscripción.

6.2.1.6. Fase 6 – Ejecución del Servicio



Descripción

1) Ingreso Cliente y Registro o Inscripción.- una vez que el cliente hace su llegada a las instalaciones, debe registrarse en recepción, y si no está inscrito, realiza su inscripción y pago de los servicios a utilizar.

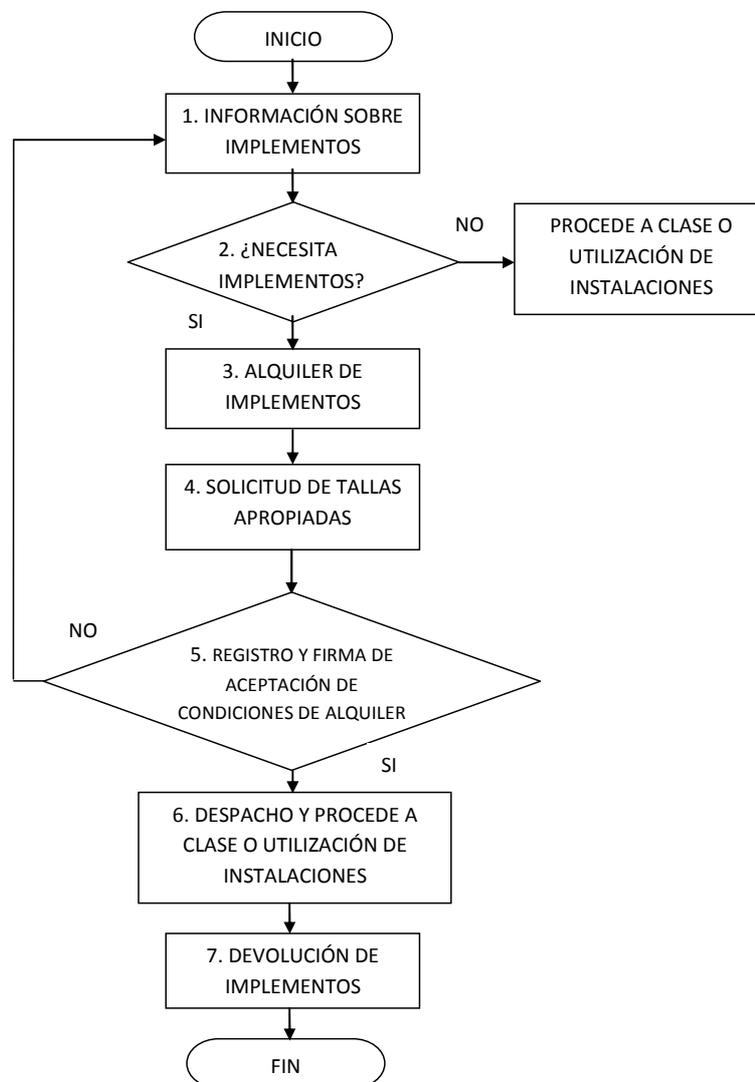
2) Comprobar Status del Cliente.- la recepcionista realiza una revisión del status de cada cliente que va a utilizar las instalaciones o a recibir clases. En caso de no encontrar un registro se le solicita al cliente realizar la inscripción y registro.

3) Ubicación de Actividad o Clase a realizar.- una vez registrado, el cliente procede a ubicar su clase o las instalaciones que desea utilizar.

4) Revisión de Implementos Necesarios.- el Instructor debe realizar una revisión a cada cliente de los implementos necesarios para la realización de las actividades.

5) Recepción de Clases y Utilización de Instalaciones.- cada cliente recibe su clase o a su vez hace uso de las instalaciones.

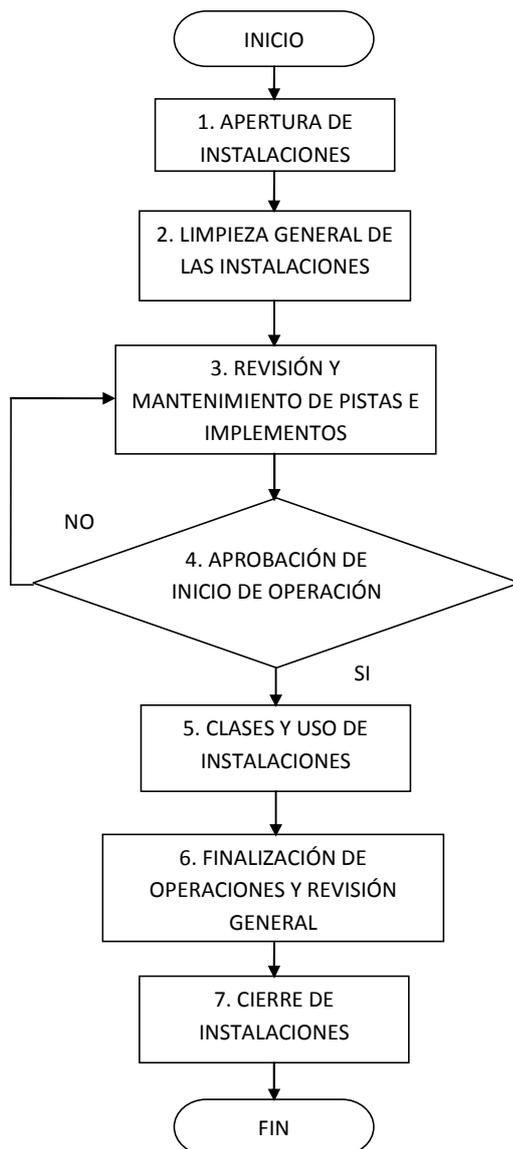
6.2.1.7. Fase 7 – Alquiler y Despacho de Equipamiento



Descripción

- 1) Información sobre Implementos.- el cliente procede a informarse sobre los implementos necesarios en recepción, o en los carteles informativos.
- 2) Necesidad de Implementos.- en caso de no necesitar, procede a la utilización de las instalaciones y a las clases, en caso de necesitar, procede al área de alquiler de implementos.
- 3) Alquiler de Implementos.- el cliente se acerca al área de alquiler y se informa del procedimiento.
- 4) Solicitud de Tallas.- el personal informa sobre las tallas y el cliente solicita de acuerdo a sus necesidades.
- 5) Registro y Firma de Aceptación de Condiciones.- el cliente firma un documento con las condiciones de alquiler aceptando las mismas.
- 6) Despacho.- una vez superada esta fase, se procede al despacho de los implementos y el cliente puede iniciar sus clases o uso de instalaciones.
- 7) Devolución.- una vez terminado el uso, el cliente devuelve los implementos alquilados y el personal procede a revisar los mismos.

6.2.1.8. Fase 8 – Operación de Instalaciones



Descripción

1) Apertura de Instalaciones.- de acuerdo al plan de operaciones se abrirá el Centro Deportivo en la hora establecida para cada día.

2) Limpieza General de las Instalaciones.- una vez abierto, se procede a realizar una limpieza general de todas las instalaciones por parte del personal de apoyo de la empresa.

3) Revisión y Mantenimiento de Pistas e Implementos.- se realiza una revisión detallada de las pistas e implementos de la empresa, y de esta manera

garantizar la seguridad de los clientes. Si es necesario se realiza mantenimiento de las mismas.

4) Aprobación.- en caso de estar todo de acuerdo a lo planeado, se aprueba el inicio de operaciones del día en la empresa. Si existe algún problema, se realiza el mantenimiento y corrección antes de iniciar las operaciones.

5) Clase y Uso de Instalaciones.- se realizan las clases establecidas y los clientes hacen uso de todas las instalaciones de la empresa.

6) Finalización y Revisión.- de acuerdo a los tiempos establecidos, se termina con la operación diaria y se hace una revisión general antes de salir de las instalaciones.

7) Cierre de Instalaciones.- se procede a cerrar las instalaciones hasta la siguiente jornada laboral.

6.3. Requerimiento de Equipos y Herramientas

Para un adecuado funcionamiento de la empresa, se necesitan los siguientes equipos y herramientas del siguiente cuadro resumen, Ver el detalle en el Anexo 6.1.

Tabla 14
Equipos y herramientas

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	
Detalle	Cantidad
Bicicletas de alquiler, casco y protecciones	10
Patinetas y patines de alquiler	10
Equipos básicos de escalada de alquiler	10
Armas, municiones y protecciones para Paintball	10
Lavadora de agua a presión	1
Set de equipos de limpieza básicos	1
Maletín de herramientas profesional	1
Set de herramientas para pintura y acabados	1
Escalera	1

Elaborado por autor

6.4. Instalaciones y mejoras

La empresa necesita ser establecida en un área de 4000 metros cuadrados, área en la que se va a construir el edificio o hangar principal, los locales comerciales, las oficinas y los parqueaderos en el exterior. Se busca optimizar el espacio físico del lugar, construyendo las oficinas en un segundo piso, sobre las instalaciones deportivas.

El centro deportivo contará con instalaciones sanitarias, graderíos y un balcón para el público, conexión a internet inalámbrica, espacio de recepción e información, un pequeño centro médico que va a funcionar con voluntarios practicantes de medicina, vestidores y *locker room*.

6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El centro deportivo se ubicará en el norte de Quito, en el sector del actual aeropuerto, en un terreno que se busca realizar un Contrato de Comodato con entre Ministerio del Deporte y Gravedad Cero Cía. Ltda., que tenga una duración de 8 a 10 años y al finalizar el contrato, con opción a compra o renovación del contrato.

El modelo de contrato a ser utilizado según el Código Civil Ecuatoriano, esta detallado en el Anexo 6.2.

Los requerimientos de espacio físico son:

Hangar principal (2000 metros cuadrados)

Oficinas (400 metros cuadrados)

Locales Comerciales (864 metros cuadrados, 144 metros cuadrados nada uno). Los locales deben ser de almacenes deportivos relacionados, y comida rápida. Al no tratarse parte del giro del negocio, no se los toma en cuenta como un ingreso extra.

Parqueaderos (800 metros cuadrados)

Vestidores, *locker room*, recepción, instalaciones sanitarias y otros (336 metros cuadrados).

6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de Inventarios

El inventario inicial que es parte de la inversión inicial (Ver punto 10.1.) de la empresa en la parte de equipos y herramientas (Ver anexo 6.1.) tendrá un manejo diario de todos los equipos de alquiler de la empresa y equipamiento en general, y se realizarán reportes quincenales para garantizar el buen uso, mantenimiento y estado de los mismos.

El asistente de operaciones encargado del manejo de inventarios, tendrá el espacio necesario para almacenar los equipos de manera ordenada y separada de acuerdo a los diferentes deportes. El registro individual de cada uno de los implementos es importante para garantizar la vida útil de los mismos.

6.7. Aspectos Regulatorios y Legales

Para establecer la empresa la figura legal escogida es de Compañía Limitada. “Los requisitos necesarios de acuerdo al Instructivo Societario para Constitución de Compañías y Actos Jurídicos son los siguientes:

- Nombre, el cual puede ser la razón social, denominación objetiva o de fantasía, sujeto a la aprobación Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías de Quito
- Solicitud de aprobación, presentado a la Superintendencia de Compañías o delegado, tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa, adjunta la solicitud requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.
- Mínimo dos socios con capital no menor a cuatrocientos dólares americanos.
- Detallar las participaciones de cada socio.
- Describir el objeto social de la empresa detallado”.

(Superintendencia de Compañías).

Para la inscripción de la Compañía Limitada, el proceso a seguir se encuentra detallado en el Anexo 6.3.

Para obtener el permiso de Funcionamiento, el procedimiento es el siguiente:

“Las Licencias Metropolitanas son herramientas de gestión administrativa, por las que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en tutela de los bienes jurídicos respecto de los que ejerce competencia, autoriza actuaciones de los administrados.

Según la Ordenanza Metropolitana No 283 año 2009: “LA ORDENANZA METROPOLITANA PARA EL OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS QUE OPEREN DENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”.

En la sección 2, Artículo 4 nos indica: Art. ...(4).- La Licencia Metropolitana de Funcionamiento es el documento que habilita a las personas naturales y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, autorizando el funcionamiento de sus establecimientos, en razón de que se ha cumplido con los requisitos exigidos de acuerdo a su categoría, y las inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos, Dirección Metropolitana de Salud, Publicidad Exterior y Dirección Metropolitana Ambiental.

Los requisitos son:

- Llenar el formulario.

Para personas naturales:

- Copia de la cedula de identidad y papeleta de votación.

Para personas jurídicas:

- Copia de la cedula de identidad y papeleta de votación del representante legal de la empresa.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia del último pago del impuesto de patente.
- Copia de RUC.
- ICUS (Informe de Compatibilidad de Uso de Suelos)
- Categoría 1 (bajo impacto).
- Categoría 2 (mediano impacto).
- Categoría 3 (alto impacto industrias)". (Ordenanza Metropolitana No 283 año 2009)

El registro de la marca se realiza de acuerdo al detalle de propiedad intelectual en el punto 5.5.

CAPÍTULO VII

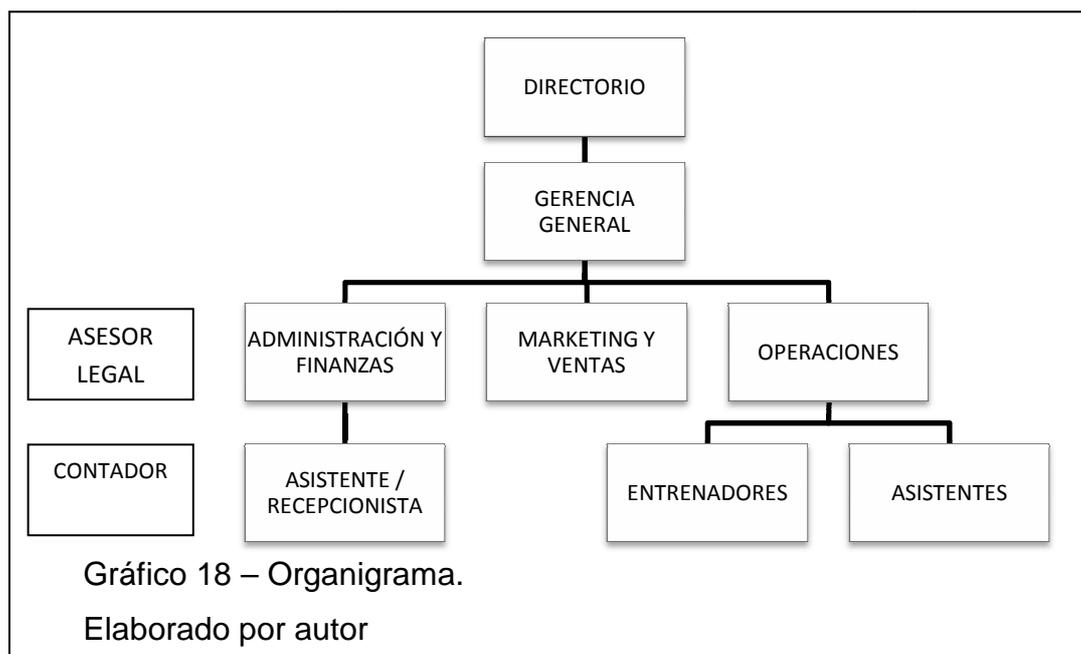
7. EQUIPO GERENCIAL

7.1. Estructura Organizacional

La empresa tendrá una estructura organizacional en base a funciones, ya que al encontrarse en sus primeras fases y mientras el proyecto se vaya estableciendo, algunas funciones van a ser responsabilidad de una sola persona, en este caso del Gerente General.

7.1.1. Organigrama

El organigrama de la empresa es el siguiente



Las funciones principales son las siguientes:

Directorio.- Será el que controle y tome las decisiones de la empresa. Sus socios se encargarán de escoger al Gerente General y serán parte activa de la estrategia general de la empresa y su crecimiento.

Gerencia General.- El Gerente General será el encargado de supervisar y dirigir todas las operaciones y actividades de la empresa. Así como también se

hará cargo de los departamentos de Administración y Finanzas, Marketing y Ventas y Operaciones.

Administración y Finanzas.- Este departamento será el que se encargue de dirigir, controlar, organizar y planificar los temas administrativos y financieros de la empresa. Además de encargarse de la selección del personal. El encargado será el Gerente General. Este Departamento además cuenta con un Asistente/Recepcionista.

Marketing y Ventas.- Este departamento se encargará de poner en marcha y controlar el plan de marketing de la empresa, y de esta manera dar a conocer los servicios que esta brinda. El encargado será el Gerente General.

Operaciones.- Este departamento será el motor de la empresa, poniendo en marcha el plan de operaciones, realizando evaluaciones periódicas del funcionamiento del mismo. El encargado será el Gerente General. Este departamento cuenta con cuatro entrenadores y dos asistentes.

7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

La empresa contará con un Directorio y un total de 7 empleados de planta, perfiles que se detallan a continuación

Tabla 15
Personal Administrativo

<u>Directorio</u>
Perfil del Puesto: El Directorio debe contratar al Gerente General, ser parte activa de las reuniones convocadas, tomar decisiones sobre el negocio y su estrategia, conocer y aprobar los balances de la empresa.
Funciones Principales: <ul style="list-style-type: none"> - Controlar el cumplimiento de los objetivos por medio del Gerente General. - Asistir a todas las reuniones convocadas. - Tomar decisiones de Inversión.

<u>Gerencia General</u>
<p>Perfil del Puesto: Dirigir, controlar y supervisar las actividades de la empresa. Proponer y ejecutar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la estrategia de la misma.</p> <p>Buscar obtener resultados positivos y de manera efectiva, optimizando los procesos de acuerdo a los objetivos de la empresa, reduciendo costos y trabajando de la mano de la misión y visión.</p> <p>Trabajar de manera proactiva, creando un buen ambiente laboral con una correcta comunicación entre personal, con clientes y proveedores.</p>
Reporta: Al Directorio
<p>Formación y Conocimientos Generales:</p> <p>Título en Ingeniería Comercial o Afines.</p> <p>Conocimientos en: Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones, Marketing, Liderazgo y Negociación, Estrategia y Ventas.</p>
<p>Experiencia y Habilidades:</p> <p>Mínima de 2 años en Administración de Negocios y Dirección de Empresas.</p> <p>Habilidades en: Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, Relaciones interpersonales y Comunicación.</p>
<p>Funciones Principales:</p> <p>Gerencia General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar el correcto funcionamiento de la empresa. - Establecer la planeación estratégica de la empresa. - Reportar al Directorio y sus socios la situación del negocio. - Conocer el mercado, sus tendencias y como atacar al mismo. - Crear un ambiente laboral agradable. - Evaluar el desempeño de los empleados y la empresa de manera periódica. - Mantener buenas relaciones con los proveedores y clientes en general. - Establecer un liderazgo ejecutando las normativas de la empresa.

Administración y Finanzas:

- Realizar los procesos de selección del personal y estar atentos a sus necesidades.
- Evaluar y Proyectar la situación financiera de la empresa.
- Preparar los informes administrativos y financieros para el Directorio.
- Coordinar cursos de capacitación para el personal.
- Administrar los contratos con el personal de apoyo externo a la empresa.

Marketing y Ventas:

- Poner en funcionamiento el plan de marketing de la empresa.
- Manejar la imagen de la empresa y su marca, en los diferentes medios.
- Desarrollar buenas relaciones con los clientes, brindando retroalimentación a cada momento.
- Plantear la estrategia de ventas de la empresa.
- Tener claro y conocer a fondo los servicios y beneficios que la empresa brinda.
- Definir la táctica de ventas y atención al cliente.
- Trabajar de acuerdo a los lineamientos financieros de la empresa.
- Agregar valor en cada una de sus actividades, en especial con los clientes.
- Innovar la interacción con los posibles clientes.
- Trabajar de acuerdo al cumplimiento de objetivos, buscando el crecimiento año a año.

Operaciones

- Desempeñar actividades de acuerdo al plan de operaciones.
- Organizar y Coordinar todas las actividades de su departamento.
- Mantener una base de datos actualizada de proveedores y clientes.
- Utilizar sus recursos al máximo para que la operación de la empresa fluya normalmente.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos y las operaciones.
- Mantener una relación laboral buena con el personal.
- Controlar la documentación legal de la empresa como permisos, y tenerla actualizada.

- Velar por el correcto funcionamiento de las instalaciones.

Entrenadores (4)

Perfil del Puesto: El entrenador debe ser un profesional capaz de transmitir sus conocimientos a sus deportistas, por medio de una planificación organizada, una comunicación abierta y amable, manejando grupos.

Reporta: al Gerente General

Formación y Conocimientos Generales:

Graduados de Educación Física o afines.

Conocimientos en: Planificación Deportiva, Planes de Entrenamiento, Motivación y Psicología deportiva básica.

Experiencia y Habilidades:

Mínimo 3 años como deportista o entrenador de grupos en cargos similares.

Habilidades en: Deportes, transmisión de conocimientos y técnicas, trabajo con grupos de niños y jóvenes.

Funciones Principales:

- Inculcar el uso correcto de las instalaciones.
- Motivar a los clientes con un trabajo dinámico.
- Realizar planificaciones de acuerdo al nivel deportivo de cada grupo a su cargo.
- Incentivar el deporte como una formación y no solo como una actividad.
- Entregar informes mensuales al Jefe de Operaciones y la Junta de Accionistas.
- Trabajar de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- Comunicar a las diferentes áreas las necesidades que los grupos tengan.
- Innovar mes a mes sus actividades de esparcimiento y entrenamiento.
- Mantener una relación amable con los niños, jóvenes y padres de familia que hacen uso de las instalaciones.

<u>Asistente / Recepcionista</u>
Perfil del Puesto: La recepcionista se debe encargar de recibir a los clientes de una manera amable, brindarles información sobre la empresa y sus servicios, por medio de una comunicación amable y profesional. Además informar y reportar el estado de sus actividades al Gerente General.
Reporta: al Gerente General.
Formación y Conocimientos Generales: Bachillerato Conocimientos en: Atención al cliente, Administración Básica, Conocimientos básicos de computación y secretariado.
Experiencia y Habilidades: Mínimo 6 meses en cargos similares. Habilidades en: Facilidad de Comunicación, Buenas relaciones interpersonales.
Funciones Principales: - Abrir y Cerrar el local en los horarios de funcionamiento. - Brindar información exacta personal y vía telefónica. - Realizar inscripciones de nuevos clientes. - Manejar el tema de alquileres con el personal de apoyo. - Realizar funciones básicas de secretariado y apoyo administrativo a los Jefes.

<u>Asistente de Operaciones</u>
Perfil del Puesto: El Asistente de Operaciones debe ser capaz de realizar trabajos de apoyo de acuerdo a las necesidades de sus jefes y la empresa, ser multifuncional y trabajar proactivamente.
Reporta: al Gerente General.

<p>Formación y Conocimientos Generales:</p> <p>Bachillerato</p> <p>Conocimientos en: Trabajos de limpieza, organización y manejo de inventario, mantenimiento básico de instalaciones.</p>
<p>Experiencia y Habilidades:</p> <p>Mínimo 6 meses en cargos similares.</p> <p>Habilidades en: Trabajo en Equipo, relaciones interpersonales.</p>
<p>Funciones Principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo Diario de Inventarios. - Mantener las instalaciones limpias y seguras. - Estar dispuesto a colaborar con los clientes y jefes dentro de la empresa. - Trabajar de acuerdo a los objetivos establecidos de funcionamiento. - Alertar a tiempo de cualquier novedad con las instalaciones.

7.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

De acuerdo a la ley y el Ministerio de Relaciones Laborales, se establecen las remuneraciones mensuales de la siguiente manera:

Tabla 16
Salarios

SALARIOS	
Cargo	Sueldo
Gerente General	\$ 1.000,00
Entrenadores (4)	\$ 800,00
Asistente/Recepcionista	\$ 450,00
Asistente de Operaciones	\$ 400,00
Asesor Legal	Variable
Contador	Variable

Elaborado por autor

Las horas extras y el trabajo en fin de semana serán remunerados de acuerdo a la Ley del Código de Trabajo de Ecuador.

Los inversionistas y accionistas no tendrán ingresos durante los primeros dos años, ya que esos valores serán reinvertidos en la empresa, y de esta manera buscar crecer con innovaciones constantes.

7.4. Política de empleo y beneficios

Como políticas de empleo todos los empleados de planta de la empresa tendrán un período de prueba de tres meses estipulado en el contrato, en el que se realizará una evaluación general del desempeño y resultados. A partir de esto se procederá a firmar el contrato definitivo que tendrá la figura de prestación de servicios por un periodo de un año.

Como beneficios los empleados recibirán capacitaciones y motivaciones trimestrales.

De acuerdo al Código de Trabajo, los empleados de la empresa tendrán derecho a los días de vacaciones establecidos por la Ley, de igual manera a los descansos obligatorios. Además las horas de trabajo extras y de fin de semana, serán remunerados de acuerdo a lo establecido en la Ley.

Los empleados que tengan familiares haciendo uso de las instalaciones, tendrán un descuento especial del 15 por ciento.

7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Según la Ley de Compañías de la Superintendencia de Compañías, en la sección "V" de la Compañía de Responsabilidad Limitada, los socios tendrán los siguientes derechos, obligaciones y responsabilidades:

"Art. 114.- El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario

constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;

b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;

c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;

d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;

e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;

g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;

h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.

En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.

i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercerán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,

j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía". (Ley de Compañías, 2006).

7.6. Equipo de asesores y servicios

La empresa va a recibir asesoría en el Campo Legal y tendrá un Contador externo. Sus perfiles se detallan a continuación:

Tabla 17
Equipo de asesores y servicios

<u>Contador</u>
Perfil del Puesto: Elaborar los registros contables y tributarios mes a mes de la empresa.
Formación y Conocimientos Generales: Bachillerato en Contabilidad Conocimientos en: Contabilidad y Tributación, Computación básica y Sistemas Contables.
Experiencia y Habilidades: Mínimo 1 año en posiciones similares. Habilidades en: trabajo bajo presión, trabajo ético, pro actividad, comunicación interpersonal, organización y orden, responsabilidad y trabajo de calidad.
Funciones Principales:

- Realizar y contabilizar los roles de pago y provisiones.
- Revisión y Análisis de horas extras y vacaciones del personal.
- Realizar retenciones.
- Preparar y respaldar información contable.
- Revisar y registrar ingresos, gastos y costos.
- Realizar información tributaria.
- Realizar planillas del IESS.

Asesor Legal

Perfil del Puesto: El asesor legal se encarga de los temas legales, tributarios, societarios de la empresa. Además de estar al día a los temas laborales que se puedan presentar.

Formación y Conocimientos Generales:

Graduado de Derecho

Conocimientos en: Derecho Civil, Penal, Societario, Tributario y Laboral.

Experiencia y Habilidades:

Mínimo 3 años en posiciones y asesorías similares.

Habilidades en: Trabajo bajo presión, pro actividad, trabajo ético y de calidad, trabajo organizado y responsable.

Funciones Principales:

- Defender a la empresa en caso de tener algún tema legal.
- Actualizar los libros sociales.
- Alertar a la empresa en caso de algún cambio o modificación de la ley que podría afectar.
- Atender consultas legales.
- Apoyar en el manejo tributario de la empresa.

7.7. Clima Organizacional

La empresa tendrá un Clima Organizacional que refleje una interacción dinámica entre todas las características personales y organizacionales. Se buscará que en la empresa exista un liderazgo participativo con mucha interacción con los demás miembros de la misma.

Como organización, se busca que todos los miembros de la empresa se sientan bien, para que hagan su trabajo bien, entendiendo el ambiente en el que se desarrollan las actividades, y buscando una percepción positiva por parte de los miembros de la empresa.

El clima organizacional tendrá una buena estructura, responsable, con desafíos e incentivos, con identidad y cooperación mutua, y entendiendo lo importante que es el personal humano y su calidad de vida laboral.

CAPÍTULO VIII

8. CRONOGRAMA GENERAL

8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha después que se establezca el plan de negocios son las siguientes

- Constituir de la Compañía Limitada.
- Obtener el terreno vía Contrato por Comodato con el Ministerio del Deporte.
- Solicitar el préstamo.
- Obtener los permisos de construcción y funcionamiento.
- Construir el edificio principal e instalaciones.
- Contratar al personal.
- Realizar las inversiones en equipos y herramientas.
- Coordinar la campaña y el lanzamiento.
- Apertura e inicio de operaciones.

8.2. Diagrama

El detalle del diagrama se encuentra en el Anexo 8.1.

8.3. Riesgos e Imprevistos

Como riesgos e imprevistos importantes que se tiene hasta iniciar operaciones son los siguientes

La demora en la aprobación del proyecto en el Ministerio del Deporte para la obtención del terreno por contrato por Comodato, y la negatividad de los funcionarios hacia el proyecto. Para esto se utilizará una presentación convincente del proyecto. En caso de negativa por parte del Ministerio, se volverá a presentar el proyecto con los cambios necesarios.

La demora para la obtención de los diferentes permisos y constitución de la compañía limitada, señalados en el punto 6.7. Además la demora de la aprobación del préstamo. Estos tiempos de retraso se preverán con la iniciación de dos semanas antes para solicitar los trámites.

CAPÍTULO IX

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1. Supuestos y Criterios establecidos

La capacidad instalada a ser ocupada en el primer año en la empresa es del 45%, y con un crecimiento anual del 10%.

La proyección de ventas se la realiza de acuerdo al cálculo de la demanda y la capacidad instalada de la empresa (Ver punto 3.6.1.), con un supuesto de crecimiento anual de ventas del 22%.

El número de entrenadores o instructores para la operación de las clases deportivas es de cuatro, uno por cada deporte.

El canal de distribución es Directo, de acuerdo a las tendencias de la industria y el mercado actual sobre actividades deportivas y recreación.

Se realizó este plan con el supuesto de la reacción positiva por parte del Ministerio del Deporte para conseguir el terreno en el norte de Quito por medio de un contrato por Comodato.

El financiamiento se lo va a obtener en alguna entidad financiera ecuatoriana, con una tasa para las PYMES del 11,20%.

La obtención de los permisos para construcción y funcionamiento se realizarán con asesoría legal.

La localización de la empresa se realizó de acuerdo al mercado objetivo y sus perfiles como consumidores, por lo que se tomó en cuenta Quito norte y sus valles.

9.2. Riesgos y Problemas principales

La reacción de la competencia, que buscaría crecer diversificando sus servicios y realizando inversiones grandes en infraestructura. Para esto se busca

penetrar en el mercado con diferenciación y servicios deportivos de primer nivel.

Complicaciones y demoras por parte del Ministerio del Deporte para la firma del contrato por Comodato para obtener el terreno donde se establecería el centro deportivo. Para esto se debe exponer de manera convincente el proyecto a las autoridades competentes.

Las ventas sean menores a lo proyectado, y los ingresos y flujos de la empresa no sean suficientes para generar ganancia para los inversionistas. Para esto se aumentaría la inversión en promoción y publicidad para llegar a los posibles nuevos clientes.

CAPÍTULO X

10. PLAN FINANCIERO

A continuación se propone toda la información económica que permite analizar el proyecto desde el punto de vista financiero y de esta manera realizar una evaluación que permita tomar una decisión acertada luego de conocer las condiciones necesarias para establecer el proyecto.

10.1. Inversión Inicial

En la Inversión Inicial se encuentran todos los valores necesarios para establecer la empresa y arrancar con las operaciones del negocio. El total de estos rubros es de USD 250.921,62 mostrados en el siguiente resumen.

Tabla 18
Inversión Inicial

INVERSIONES	
DESCRIPCIÓN	MONTO
EDIFICIO	\$ 190.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 495,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 1.441,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$12.340,00
ADECUACIONES + KIT MEDICO	\$ 25.000,00
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS	\$ 229.276,00
CAPITAL DE TRABAJO (Ver punto 10.1.1.)	\$ 21.645,96
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 250.921,96

Elaborado por autor

Dentro de la Inversión inicial el mayor rubro es el de la construcción del Centro Deportivo que es el edificio, después seguido por las adecuaciones de las pistas y toda la maquinaria y equipos necesarios para el funcionamiento más un kit médico, además se tiene inversiones menores en equipos de oficina y en muebles y enceres. El detalle ver en el Anexo 10.1.

10.1.1. Capital de Trabajo

El capital de trabajo son todos los recursos que la empresa necesita para iniciar y mantener las operaciones en el corto plazo, con esto la empresa no se

quedaría sin liquidez (Ross, 2009). Para el cálculo de este capital de trabajo se manejó un tiempo de no más de 4 meses, el monto será de USD 21.645,96; donde constan valores de ingresos por ventas, y egresos de mercadeo, nómina y gastos generales.

La inversión de mercadeo del primer año y anual ver en el Anexo 10.2.

La inversión de capital de trabajo ver en el Anexo 10.3.

10.2. Fuentes de Ingresos

El plan financiero tiene una sola fuente de ingresos, que se trata de la venta de planes mensuales detallados en el Capítulo IV del Plan de Marketing (Ver punto 4.2.), donde se tiene un precio promedio de ingreso de USD 10,31 por cada visita diaria de cada cliente. La proyección de ventas se toma del análisis de la demanda realizado en el punto 3.6.1.

Los ingresos por alquiler serán bajos, al tratarse de deportes que usualmente necesitan de equipo propio.

El cuadro de la proyección de ventas detallado a continuación nos muestra el total de ingresos para los primeros cinco años que la empresa tiene siendo la fuente para cubrir los gastos y al final percibir una utilidad.

Tabla 19
Proyección de ventas

Escenario Esperado	PRECIO	AÑO 1 Ventas	AÑO 2 Ventas	AÑO 3 Ventas	AÑO 4 Ventas	AÑO 5 Ventas
Unidades anuales proyectadas	\$ 10,31	13.549	16.559	19.570	22.581	25.592
TOTAL		\$139.686,07	\$170.727,41	\$201.768,76	\$232.810,11	\$263.851,46

Elaborado por autor

La proyección de ventas en los tres escenarios del plan (Ver punto 10.9.), se detallan en el Anexo 10.4.

10.3. Gastos

El plan de negocios propuesto, al brindar un servicio no tiene una estructura de costos, ya que los costos se generan al momento de producir el bien o servicio, en este plan solo se comercializa el servicio por esa razón solo cuenta con gastos generales.

10.3.1. Gastos generales

Los gastos son egresos que forman parte, en este caso de brindar un servicio, generando valor agregado a la empresa, como por ejemplo la nómina que contempla los entrenadores o instructores (Ross, 2009).

Los gastos generales para el primer año están conformados con los servicios básicos, seguridad y mantenimiento (Ver Anexo 10.5). Como gastos generales anuales de la empresa tenemos los detallados a continuación.

Tabla 20
Gastos generales

GASTOS GENERALES (ANUAL)					
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Teléfono	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00
Internet	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Agua Potable	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Servicios de Seguridad	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Electricidad	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00
Suministros de oficina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Suministros de limpieza	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
TOTAL	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00

Elaborado por autor

Además la Nómina establecida para el funcionamiento de la empresa con los sueldos establecidos de acuerdo a sus perfiles detallados en el Capítulo VII del

Equipo Gerencial, son considerados gastos que nos brindan un valor agregado al servicio, con el siguiente resumen:

Tabla 21
Nómina

NÓMINA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL A PAGAR	\$71.707,71	\$79.371,65	\$82.457,75	\$85.543,86	\$88.629,97

Elaborado por autor

El detalle de la nómina completo para el primer año se lo encuentra en el Anexo 10.6.

10.4. Margen Operativo

Para obtener el margen operativo dividimos la utilidad operacional (Ingresos – Gastos) para el total de ingresos obtenidos. El Margen se calculó para los cinco años, donde podemos notar que tan fuertes son los gastos detallados a continuación:

Tabla 22
Margen corporativo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN OPERATIVO	34,40%	41,84%	49,26%	54,90%	59,04%

Elaborado por autor

10.5. Estado de Resultados Actual y proyectado

En este estado contable se puede conocer el detalle de los ingresos, los gastos administrativos, operacionales, administrativos y por intereses para finalmente mostrar la utilidad o pérdida del ejercicio. De acuerdo a la ley ecuatoriana se establece también el porcentaje del 15% para la participación de los trabajadores año a año y el 25% de Impuesto a la renta. Ver estado de resultados en el Anexo 10.7.

Con este estado se puede evidenciar si el plan es factible o no, mostrando la utilidad de cada año. Es importante recalcar que la utilidad neta no es igual al flujo de efectivo que la empresa tendrá al final de cada periodo.

10.6. Balance General Actual y proyectado

El balance general muestra una foto actual de la empresa, refiriéndose a activos, pasivos y patrimonio. Con esta información y el cálculo de índices se puede determinar la liquidez de la empresa, los activos que esta posee y si los pasivos se pueden cubrir al corto o largo plazo. Información detallada a continuación:

Tabla 23
Balance general

BALANCE GENERAL		
ACTIVOS		\$ 250.921,96
ACTIVO CIRCULANTE		\$ 46.645,96
Bancos	\$ 46.645,96	
ACTIVOS FIJOS		\$ 204.276,00
Edificio	\$ 190.000,00	
Muebles y Enseres	\$ 495,00	
Equipos de Oficina	\$ 1.441,00	
Maquinaria y equipo	\$ 12.340,00	
PASIVOS		\$ 175.645,37
Crédito Necesario	\$ 175.645,37	
PATRIMONIO		\$ 75.276,59
Capital Social	\$ 75.276,59	
TOTAL		\$ 250.921,96
PASIVOS+PATRIMONIO		\$ 250.921,96

Elaborado por autor

10.7. Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

El estado financiero de flujo de efectivo dice la cantidad de dinero que la empresa tiene, difiere del estado de resultados porque aquí se vuelven a sumar la utilidad neta, las partidas contables que no representan salida de efectivo en

el caso de las depreciaciones. Este es el estado con que se hace la evaluación del plan.

Tabla 24
Flujo de efectivo

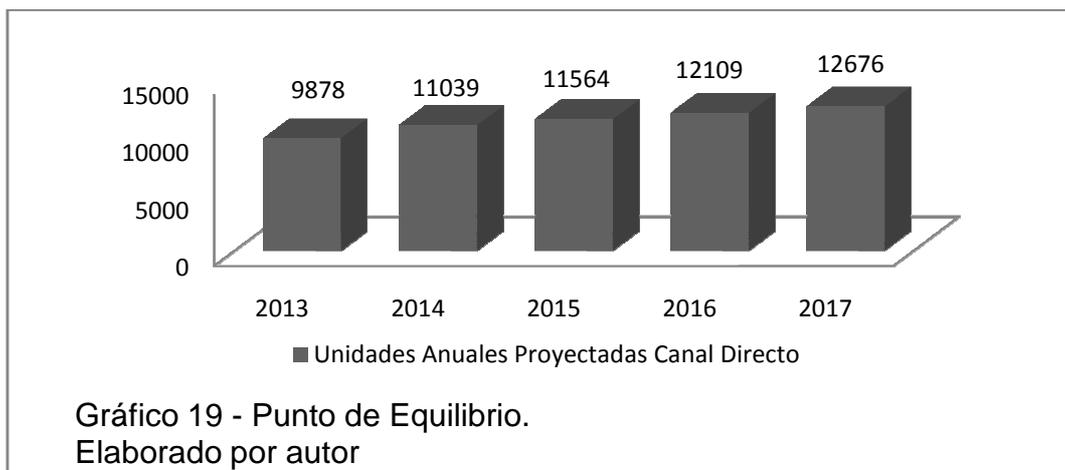
FLUJO APALANCADO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
TOTAL INGRESOS		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		48.049,02	71.426,44	99.381,68	127.817,25	155.772,49
Intereses		18.275,84	15.001,79	11.341,63	7.249,82	2.675,46
UAI		29.773,18	56.424,64	88.040,04	120.567,43	153.097,04
Part. Trabajadores 15%		4.465,98	8.463,70	13.206,01	18.085,11	22.964,56
Total antes Imp. Renta		25.307,20	47.960,95	74.834,04	102.482,31	130.132,48
Imp. a la Renta 25%		- 6.326,80	- 11.990,24	- 18.708,51	- 25.620,58	- 32.533,12
UN		18.980,40	35.970,71	56.125,53	76.861,74	97.599,36
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda	175.645,37					
Total	-\$ 75.276,59	\$ 30.293,74	\$ 47.284,04	\$ 67.438,86	\$ 87.694,74	\$108.432,36

Elaborado por autor

10.8. Punto de Equilibrio y flujo de efectivo positivo

10.8.1. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos muestra cual es la cantidad mínima de ventas en unidades para poder cubrir los gastos generales de la empresa. En el siguiente gráfico se muestra cual es el punto de equilibrio de la empresa mostrado en unidades.



10.8.2. Análisis de Sensibilidad

10.8.2.1. Sensibilidad al Precio

Realizando un análisis de sensibilidad con base en el flujo esperado apalancado, con el que se va a trabajar, y para que el plan sea viable, la disminución del precio se puede dar hasta en un 19,27%, es decir el precio de venta puede disminuir hasta llegar al valor de USD 8,32. (Ver Anexo 10.8).

Tabla 25
Sensibilidad al precio

SENSIBILIDAD AL PRECIO		
Disminución de precio	19,27%	
Precio mínimo de venta	Canal Directo	\$8,32

Elaborado por autor

10.8.2.2. Sensibilidad a la Cantidad

Con un análisis similar al del precio, buscando que el plan sea viable, la cantidad de unidades vendidas puede disminuir hasta en un 19,27%, es decir las cantidades mínimas que se pueden vender son las siguientes: (Ver Anexo 10.9).

Tabla 26
Sensibilidad a la cantidad

SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD					
Disminución de Ventas					19,27%
La cantidad mínima a vender Canal Directo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		10938	13369	15800	18230

Elaborado por autor

10.9. Control de Costos Importantes

A continuación se va a realizar un análisis de sensibilidad para tener una idea clara de cómo reacciona el plan ante cambios en las ventas y como esta afecta a los ingresos de la empresa. Se tomará en cuenta tres escenarios: un esperado, un pesimista y un optimista. Para cada escenario se tomará dos escenarios, uno con flujos apalancados, y otro sin apalancamiento, obteniendo un total de seis escenarios.

10.9.1. Escenario Esperado

En este escenario se tomará en cuenta la proyección de ventas detallada anteriormente en el punto de fuentes de ingresos. Este escenario es el más probable ya que de acuerdo a datos anteriores se llegó a determinar la proyección de ventas con la información obtenida de la investigación de mercados.

En el escenario sin apalancamiento, el flujo nos muestra valores empezando en el primer año de USD 41.944,58 y termina con USD 110.137,96 en el quinto año. Por otro lado en el escenario apalancado, el flujo empieza con USD 30.293,74 y termina con USD 108.432,36 en el quinto año. En el escenario apalancado se puede comprobar cómo se tiene un ahorro fiscal al trabajar con deuda. (Ver anexos 10.10 y 10.11)

10.9.2. Escenario Optimista

En este escenario los ingresos por ventas tendrán un incremento del 5%, porcentaje correspondiente al margen de error de la investigación de mercado. (Ver Capítulo III). Por razones obvias este escenario va a generar mayores ganancias.

En el escenario sin apalancamiento, el flujo nos muestra valores empezando en el primer año de USD 46.397,08 y termina con USD 118.548,23 en el quinto año. Por otro lado en el escenario apalancado, el flujo empieza con USD 34.746,23 y termina con USD 116.842,63 en el quinto año. En el escenario apalancado se puede comprobar cómo se tiene un ahorro fiscal al trabajar con deuda. (Ver anexos 10.12 y 10.13)

10.9.3. Escenario Pesimista

En este escenario los ingresos por ventas tendrán una disminución del 5%, porcentaje correspondiente al margen de error de la investigación de mercado. (Ver Capítulo III). Por razones obvias este escenario va a generar menores ganancias a la empresa.

En el escenario sin apalancamiento, el flujo nos muestra valores empezando en el primer año de USD 37.492,09 y termina con USD 101.727,70 en el quinto año. Por otro lado en el escenario apalancado, el flujo empieza con USD 25.841,24 y termina con USD 100.122,09 en el quinto año. En el escenario apalancado se puede comprobar cómo se tiene un ahorro fiscal al trabajar con deuda. (Ver anexos 10.14. y 10.15.)

Ahora que se presentaron los escenarios posibles, se considera que el escenario oportuno para trabajar es el flujo esperado apalancado, ya que los escenarios sin apalancamiento nos muestran valores actuales netos negativos y retornos sobre la inversión menores al costo de oportunidad.

10.10. Índices Financieros

Los índices financieros permiten conocer diferentes aspectos de la empresa y además para detectar irregularidades (Sánchez, 2006). Los siguientes cálculos se analizan en el primer año en el escenario del flujo esperado apalancado.

Solo se analizarán índices de rentabilidad ya que la empresa no posee ni activos ni pasivos a corto plazo lo que descarta índices de liquidez, tampoco maneja inventarios por lo que los índices de rotación de inventarios no aplican para este tipo de negocio.

10.10.1. Rentabilidad

Estos índices miden la capacidad de la empresa para generar utilidades (Sánchez, 2006).

Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas

$$= 13,59\%.$$

Nos indica que en el primer año por cada dólar que vende la empresa, a los propietarios les queda el 13,59 % para seguir con la operación.

Rendimiento sobre Inversión ROI = Rendimiento / Valor promedio Invertido

$$= 25,21\%.$$

Este índice nos indica que en el primer año por cada dólar invertido, tiene un rendimiento del 25,21% en la empresa. Con esto se busca una recuperación rápida de la Inversión Inicial

Rendimiento sobre los Activos ROA = Utilidad Operacional / Activos Totales Promedio

$$= 19,15\%.$$

Este índice nos indica que en el primer año por cada dólar de activos de la empresa, se tiene una ganancia del 19,15%. Se muestra que los activos están siendo usados de manera eficiente.

Rendimiento sobre Patrimonio ROE = Utilidad Neta / Patrimonio Promedio

= 63,83%.

Este índice nos indica que en el primer año por cada dólar de patrimonio por parte de los inversionistas, reciben un rendimiento del 63,83%.

Tabla 27
Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS ANUALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen de Utilidad NETA	13,59%	21,07%	27,82%	33,01%	36,99%
ROI	25,21%	47,78%	74,56%	102,11%	129,65%
ROA	19,15%	28,47%	39,61%	50,94%	62,08%
ROE	63,83%	94,89%	132,02%	169,80%	206,93%

Elaborado por autor

10.11. Análisis de Riesgo

Al realizar el análisis de riesgo del plan, tomando en cuenta los escenarios apalancados, y con la probabilidad de ocurrencia del 50% para el escenario esperado, del 30% para el escenario optimista y del 20% para el escenario pesimista, (Ver Anexo 10.16.), tenemos el siguiente resumen para los primeros cinco años.

Tabla 28
Análisis de riesgo

ANÁLISIS DE RIESGO	
Período	% Ocurrencia
Año 1	10,1%
Año 2	8,0%
Año 3	6,6%
Año 4	5,9%
Año 5	5,4%

Elaborado por autor

Analizando el primer año podemos ver que hay un +/- 10,1% de probabilidad de que el resultado del proyecto varié por fuera de lo esperado.

10.12. Tiempo de Recuperación

El tiempo de recuperación para cubrir el capital propio invertido de USD 75.276,59 es de un año y once meses.

10.13. Valuación

Para realizar la viabilidad del plan se tomará en cuenta el flujo esperado apalancado (Ver punto 10.7) de donde se realizarán los diferentes cálculos.

10.14. Costo de Oportunidad

Para realizar la valoración de los flujos de efectivo en este plan se utilizó el siguiente modelo detallado en el Anexo 10.17, de donde se obtuvo como resultado 35,54%, tasa que se utilizó para descontar los flujos de efectivo.

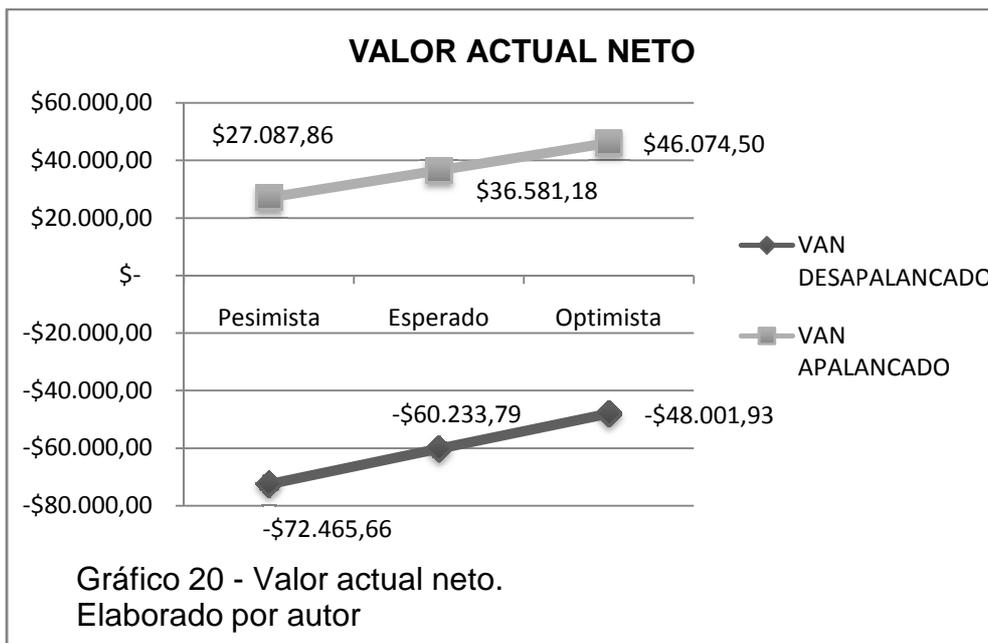
10.15. Valor Actual Neto VAN

El valor actual neto del flujo de efectivo es de USD 36.581,18. Siendo un VAN positivo el plan puede ser considerado como aprobado ya que los flujos han generado valor.

Tabla 29
Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO (VAN)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	-\$ 72.465,66	\$ 27.087,86
<i>Esperado</i>	-\$ 60.233,79	\$ 36.581,18
<i>Optimista</i>	-\$ 48.001,93	\$ 46.074,50

Elaborado por autor



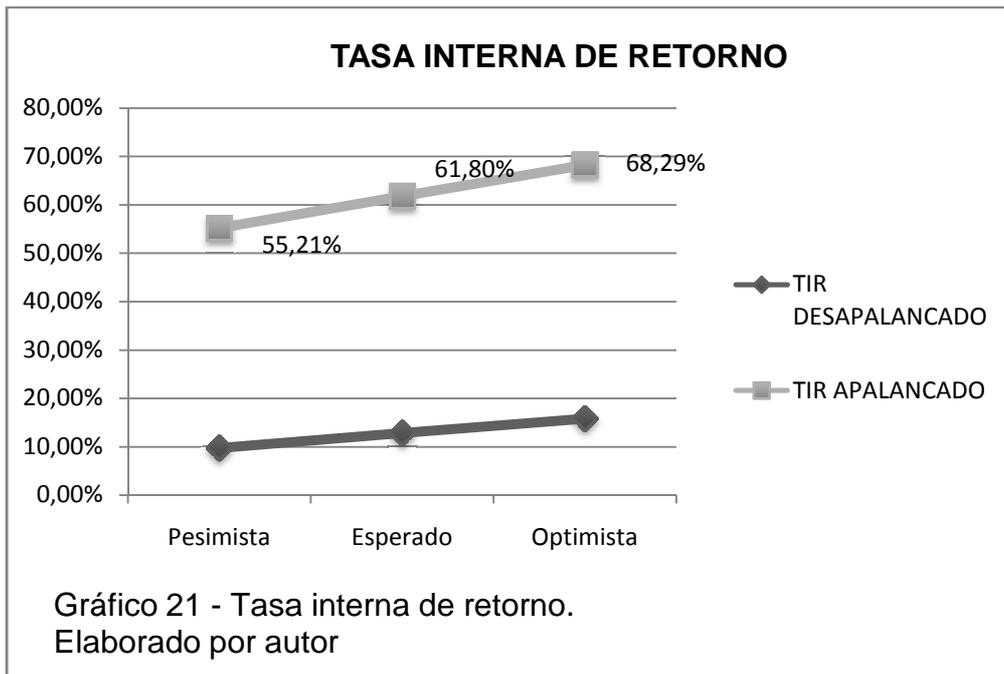
10.16. Tasa Interna de Retorno TIR

La tasa interna de retorno del flujo de efectivo es de 61,80%. Llegando a ser casi del doble del costo de oportunidad o tasa de descuento se confirma la viabilidad del plan.

Tabla 30
Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	9,74%	55,21%
<i>Esperado</i>	12,84%	61,80%
<i>Optimista</i>	15,83%	68,29%

Elaborado por autor



Analizando el resumen del VAN y del TIR en los seis escenarios, se muestra que los escenarios apalancados son los que generan valor para la empresa.

CAPÍTULO XI

11. PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se muestran los términos para establecer el plan una vez que se comprobó que es un proyecto viable. Con este análisis se percibe de mejor manera que tan atractivo es el proyecto para el o los inversionistas.

11.1. Financiamiento Deseado

Para financiar el plan, es necesaria la inversión inicial por la cantidad de USD 250.921,96. El detalle de las inversiones se muestra en el Anexo 10.1.

11.2. Estructura de Capital y Deuda buscada

La estructura de capital del plan está conformado de la siguiente manera: 30% de recursos propios y el 70% restante será financiado por un crédito que se obtendrá en una entidad financiera. De acuerdo a los flujos de efectivo en todos los escenarios calculados anteriormente, se define que el plan es viable solo si trabajamos con apalancamiento, por lo que el préstamo es primordial para establecer el proyecto.

La estructura que se establece con los valores siguientes distribuidos de esta manera:

Tabla 31
Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Fuentes	Valor	%
Recursos Propios	\$ 75.276,59	30%
Crédito Necesario	\$ 175.645,37	70%
TOTAL	\$ 250.921,96	100%

Elaborado por autor

La amortización de préstamo, a 60 meses nos da una cuota a cubrir mensual de USD 3.836,50. (Ver Anexo 11.1).

Analizando el escenario apalancado para que el plan sea viable, la cantidad mínima del préstamo a solicitar debe ser de un valor de USD 109.151,05, es decir un 43,50% de la estructura de capital sería el crédito mínimo necesario para poder emprender el proyecto. Sin embargo la estructura que se propone se la considera la optima y realista según el endeudamiento solicitado.

11.3. Capitalización

El capital propio de la empresa se conforma de dos socios, en el caso de este proyecto el primer inversionista será Fausto Endara, mi padre, con un aporte de USD 45.165,95. Y el segundo inversionista será mi persona, Santiago Endara con un aporte de USD 30.110,64.

11.4. Uso de Fondos

El dinero que se obtiene del socio y del préstamo será utilizado en su totalidad para la inversión inicial, la misma que permite establecer el proyecto e iniciar operaciones. El detalle del uso de los fondos se detalla en el Anexo 10.1.

11.5. Retorno para el Inversionista

Analizando el flujo de efectivo para el inversionista, permite ver el rendimiento que este tendrá en la empresa. La tasa de descuento utilizada para este flujo es de 19,36%, obtenida del modelo CPPC (Costo promedio ponderado del capital) con la siguiente fórmula.

$$\text{CPPC} = R_d (1 - T_c) D/V + R_e E/V$$

Donde: R_d = Costo de la deuda, R_e = Costo del capital, T_c = Tasa impositiva, D = Total Pasivos, E = Total patrimonio, V = Pasivos + Patrimonio. (Ver anexo 11.2.)

El flujo de efectivo para el Inversionista en el escenario esperado apalancado es el siguiente:

Tabla 32
Flujo de efectivo para el inversionista

FLUJO DE EFECTIVO PARA EL INVERSIONISTA - ESPERADO APALANCADO						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos de ventas		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
Gastos generales		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
Utilidad Operacional		48.049,02	71.426,44	99.381,68	127.817,25	155.772,49
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Capital Aportado	75.276,59					
Total	-75.276,59	59.362,35	82.739,77	110.695,01	138.650,25	166.605,49

Elaborado por autor

11.5.1. Valor Actual Neto - Inversionista

El VAN del flujo de efectivo para el inversionista en los seis escenarios analizados para el proyecto es el siguiente:

Tabla 33
VAN para el inversionista

VALOR ACTUAL NETO (VAN)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
Pesimista	\$ 172.340,98	\$ 172.340,98
Esperado	\$ 196.596,67	\$ 196.596,67
Optimista	\$ 220.852,36	\$ 220.852,36

Elaborado por autor

Estos valores muestran el VAN positivo en todos los escenarios, por lo que generan valor para el inversionista.

11.5.2. Tasa Interna de Retorno - Inversionista

La TIR del flujo para el inversionista en todos los escenarios analizados para este plan es la siguiente:

Tabla 34
TIR para el inversionista

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
Pesimista	94%	94%
Esperado	103%	103%
Optimista	113%	113%

Elaborado por autor

Estos porcentajes son mayores a la tasa de descuento calculada en el punto anterior por lo que el retorno para el inversionista es rápido y su inversión es viable.

CAPÍTULO XII

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- La nueva Ley del Deporte, así como las campañas de la entidad en conjunto con las nuevas tendencias deportivas, impulsan nuevas actividades para la sociedad, donde existen familias con capacidad económica para invertir en sus hijos.
- La encuesta nos muestra que alrededor del 62% de las familias ha escuchado sobre los deportes alternativos y a un 93% le gustaría que sus hijos incursionen en los mismos bajo una guía profesional, considerando como lo más importante la seguridad de sus hijos.
- La oferta de actividades deportivas novedosas bajo techo, en la investigación tuvo un nivel de aceptación del 89%, y la mayoría de padres de familia prefiere que sus hijos hagan uso de las mismas durante la tarde. Se observa y verifica que las escuelas deportivas actuales se encuentran saturadas.
- La estrategia de penetración de mercado va de la mano de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, junto a la venta por canal directo, y de esta manera se tiene resultados eficientes en la comunicación de la marca y sus servicios.
- La estructura organizacional es simple, donde las operaciones del servicio deportivo son la parte clave para el correcto desarrollo del negocio.
- El ciclo de operaciones tiene sus actividades estructuradas y sin dependencia entre ellas, siendo de suma importancia el cumplimiento de las tareas por parte del personal de acuerdo a cada proceso.

- La capacidad instalada de la empresa es suficiente para cubrir la demanda existente en el mercado.
- Los riesgos y problemas principales tienen que ver con trámites, procesos y aprobaciones externas, sin depender directamente de la empresa.
- La inversión de capital de los inversionistas se recupera en menos de dos años.
- Es necesario apalancar el plan de negocios, donde los flujos con deuda son positivos y el retorno sobre la inversión es alto.
- En Quito existe un mercado atractivo para la implementación de un centro deportivo extremo bajo techo.

12.2. Recomendaciones

- Implementar el plan de negocios del centro deportivo extremo bajo techo en la ciudad de Quito.
- Mantener la investigación exploratoria constante hacia la competencia y sus innovaciones, así como también al desarrollo de la industria.
- Seleccionar al personal especializado e idóneo para los cargos operativos y administrativos, buscando un proceso y buena imagen sin rotación de los mismos.
- Crear una cultura de retroalimentación entre los actores del negocio, para un desarrollo integrado de las actividades y servicios a ofrecer.
- Buscar alianzas estratégicas con marcas del medio, y de esta manera impulsar eventos y crecimiento dentro de la empresa, hasta llegar a conseguir representaciones y distribuciones propias.

REFERENCIAS

- Adrenalina (2012). *Skate and Surf Shop*. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 22 de marzo de 2012 de www.adrenalina89.com
- América Economía (2012). *Banco Central de Ecuador baja tasas de interés*. Recuperado el 23 de febrero de 2012 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-de-ecuador-baja-tasa-de-interes>
- Andes, agencia pública de noticias (2012). *Gestión del presidente Rafael Correa registra el 80,5% de calificación positiva*. Recuperado el 24 de febrero de 2012 de <http://andes.info.ec/2009-2011.php/?p=139384>
- Aventura Shop (2012). *Paintball Store*. Quito, Ecuador. Recuperado el 23 de marzo de 2012 de <http://aventurashop.net/paintball/>
- Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica (2011). *Reporte Mensual de Inflación – Diciembre*. Recuperado el 20 de febrero de 2012 de www.bce.fin.ec
- Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica (2012). *Reporte Mensual de Inflación – Enero*. Recuperado el 20 de febrero de 2012 de www.bce.fin.ec
- Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica, (2012). *Evolución del Crédito y tasas de interés efectivas referenciales. Entorno Macroeconómico*. Recuperado el 12 de Febrero de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201201.pdf>
- BASE (2012). *Almacén de BMX*. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 22 de marzo de 2012 de www.baseextreme.com.ec
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración*, (Octava edición), Boston, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Brady M. *‘Laying the Foundations for Girls’ Healthy Futures: Can Spor*. Recuperado el 5 de marzo de 2012 de <http://www.deportesalud.com/deporte-salud-beneficios-del-deporte-y-la-actividad-fisica.html>
- Buró de Análisis, (2012). *Una mayor inflación rondará a la economía ecuatoriana en 2012*. Recuperado el 16 de febrero de 2012 de

- <http://www.burodeanalis.com/2011/12/14/una-mayor-inflacion-rondara-a-la-economia-ecuatoriana-en-2012/>
- Campamento Woodward (2012). *Deportes extremos en Estados Unidos*. Recuperado el 27 de febrero de 2012 de <http://www.campwoodward.com/>
 - Constitución de la República del Ecuador Asamblea Constituyente 2008 (2008). *Legislación Constitucional relevante*. Recuperado el 36 de febrero de 2012 de [http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion Asamblea Ecuador 5.html](http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_5.html)
 - Crece Negocios (2012). *Estrategias genéricas de Michael Porter*. Recuperado el 5 de marzo de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
 - David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (Decimoprimer edición). México: Pearson Educación.
 - Diario el Telégrafo (2011). *Ecuador aplica estrategia para reducir la brecha tecnológica*. Recuperado el 26 de febrero de 2012 de http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=21080&Itemid=2
 - El Diario (2012). *El desempleo asciende a 5,1%*. Recuperado el 24 de febrero de 2012 de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/217273-el-desempleo-desciende-a-5-1-por-ciento/>
 - Fondo Monetario Internacional (2011). *Perspectivas económicas, Las Américas, Vientos cambiantes, nuevos desafíos de política*. Recuperado el 16 de Febrero de 2012 de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2011/whd/wreo1011s.pdf>
 - Fundación Asciende (2011). *La psicología del deporte en el próximo milenio*. Recuperado el 30 de mayo de 2011 de <http://www.fundacionasciende.com/publicaciones-de-fundacion-asciende/articulos/26-la-psicologia-del-deporte-en-el-proximo-milenio>
 - Galindo, Edwin. (2006). *Estadística, métodos y aplicaciones*. (Segunda edición). Quito: Prociencias Editores.

- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI (2012). *Signos distintivos*. Recuperado el 1 de abril de 2012 de <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012). *Si emprende*. Recuperado el 1 marzo de 2012 de <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>
- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (2012). Recuperado el 30 de mayo de 2012 de <http://www.inamhi.gov.ec/html/inicio.htm>
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (Octava edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Amstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing*. (Decima edición). Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. (Quinta edición). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Finanzas del Ecuador (2011). *Justificativo de ingresos y gastos*. Recuperado el 17 de Febrero de 2012 de <http://mef.gob.ec/documents/85312/0/JUSTIFICATIVO+DE+INGRESOS+y++GASTOS+PROFORMA+2012.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales (2012). Recuperado el 23 de abril de 2012 de <http://www.mrl.gob.ec>
- Ministerio del Deporte del Ecuador (2011). Recuperado el 30 de mayo de 2011 de http://deporte.gob.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=409&Itemid=56
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2012). Recuperado el 6 de abril de 2012 de www.quito.gob.ec
- Noticias en línea (2011). *Ecuador registra una tasa de analfabetismo de 68%, según el INEC*. Recuperado el 24 de febrero de 2012 de http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/18895_ecuador-registra-una-tasa-de-analfabetismo-de-68-segun-el-inec.html

- Otavalo Empresarial (2012). *Requisitos para constituir una Compañía*. Recuperado el 28 de marzo de 2012 de <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>
- Promo Negocios (2010). *Definición de relaciones públicas*. Recuperado el 5 de marzo de 2012 de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/relaciones-publicas-definicion.html>
- Revista Vistazo (2011). *Informe "Perspectivas Económicas Mundiales"*. Recuperado el 24 de febrero de 2012 de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=17210>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas* (Octava edición). México: McGraw-Hill Educación.
- Sánchez, I. (2006). *Finanzas para ejecutivos no financieros*. Valencia-España.
- Si se puede Ecuador (2011). *Deportes extremos en el Ecuador*. Recuperado el 27 de febrero de 2012 de <http://www.sisepuedeecuador.com/turismo/turismo-ecuador/3762-deportes-extremos-en-ecuador.html>
- Superintendencia de Compañías (2012). *Ley de Compañías*. Recuperado el 23 de abril de 2012 de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Tramites Ciudadanos (2012). *Ordenanza 283*. Recuperado el 6 de abril de 2012 de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/>

ANEXOS

Anexo 2.1. Matriz de factores externos EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE			
OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
Crecimiento del PIB	0,05	2	0,1
Apoyo Gubernamental	0,04	1	0,04
Instalaciones y Clima en el país	0,08	4	0,32
Crecimiento mundial	0,05	3	0,15
Dolarización	0,03	1	0,03
Apoyo del Gobierno	0,05	3	0,15
Desempleo	0,02	1	0,02
Niveles de Conocimiento en Educación	0,03	2	0,06
Ley del Deporte	0,06	3	0,18
Inversión	0,03	2	0,06
Gran Aceptación	0,08	4	0,32
Saturación Sustitutos	0,10	3	0,3
Poca Competencia	0,10	4	0,4
Subtotal	0,72		2,13
AMENAZAS	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
Crisis Europea	0,02	1	0,02
Poco Conocimiento	0,04	3	0,12
Gasto Público	0,02	1	0,02
Tasas de Interés	0,03	2	0,06
Tercerización	0,02	3	0,06
Desarrollo Tecnológico	0,04	2	0,08
Cantidad de Proveedores	0,05	3	0,15
Deportes Tradicionales	0,06	4	0,24
Subtotal	0,28		0,75
TOTAL	1		2,88

Fuente: David, 2000

Elaborado por autor

Anexo 2.2. Matriz de factores internos EFI

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI			
FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
Gran experiencia y conocimiento en deportes extremos	0,35	4	1,4
Subtotal	0,35		1,4
DEBILIDADES	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
Inexperiencia Administrativa	0,10	2	0,2
Carencia de Plan Operativo	0,10	2	0,2
Estrategias sin definir	0,15	1	0,15
Plan de Marketing inexistente	0,10	2	0,2
Inversión Alta	0,20	1	0,2
Subtotal	0,65		0,95
TOTAL	1		2,35

Fuente: David, 2000

Elaborado por autor

Anexo 2.3. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
	1. Gran experiencia y conocimiento en deportes extremos	1. Inexperiencia Administrativa
		2. Carencia de Plan Operativo
		3. Estrategias sin definir
		4. Plan de Marketing inexistente
5. Inversión Alta		
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecimiento del PIB	Aprovechar las nuevas tendencias deportivas y el apoyo Ministerial.(F1,O1,O4,O8)	Obtención de préstamo para la inversión inicial a tasas favorables para las pymes. (D5,O2)
2. Apoyo Gubernamental		
3. Instalaciones y Clima en el país		
4. Crecimiento mundial		

5. Dolarización	instalaciones de primer nivel bajo techo ofreciendo un seguro contra accidentes a los consumidores. (F1,O3)	administrativos ajustados a la ventaja de contar con instalaciones bajo techo y el apoyo del Gobierno. (D2,O3)
6. Apoyo del Gobierno		
7. Desempleo	Posicionar la marca a través de eventos profesionales y exhibiciones cada 3 meses. (F1,O11,O12)	Establecer un plan de marketing y estrategias buscando las debilidades de los sustitutos y la competencia. (D3,D4,O12,O13)
8. Niveles de Conocimiento en Educación		
9. Ley del Deporte		
10. Inversión	Evaluación las preferencias de los clientes, mejorando los servicios con nuevas pistas deportivas cada año. (F1,O13)	
11. Gran Aceptación		
12. Saturación Sustitutos		
13. Poca Competencia		
AMENAZAS A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Enfocar la masificación deportiva extrema con clases enfocadas en el desarrollo integral y deportivo. (F1,A5)	Alianzas estratégicas con los proveedores buscando nuevas distribuciones. (D3,O7)
1. Crisis Europea		
2. Gasto Público		
3. Tasas de Interés	Cambiar el pensamiento tradicional en la sociedad por medio de nuevas prácticas y experiencias deportivas. (F1,A7)	Capacitación al personal cada 6 meses en sus especialidades, psicología deportiva y manejo de grupos. (D1,A7)
4. Tercerización		
5. Desarrollo Tecnológico		
6. Cantidad de Proveedores		
7. Deportes Tradicionales		

Fuente: David, 2000

Elaborado por autor

Anexo 3.1. Entrevistas con expertos

Primera Entrevista – Juan Alfonso Reece

¿Qué tipo de servicios y deportes cree Usted que los niños y jóvenes buscan realizar en la actualidad, cuales son las tendencias actuales?

De lo que yo me he dado cuenta, las actividades y deportes que se realizan, antes había y todavía hay y tienen su importancia y se mantienen los deportes tradicionales como el futbol, entre otros. Pero yo creo que hay una fuerte influencia ahora de los deportes extremos o de aventura, porque son de alto impacto. Para los niños entonces, saltar en una bicicleta o escalar es algo que les hace concentrar al cien por ciento en su atención.

¿Qué son para Usted los Deportes Extremos?

Son los únicos que pueden competir contra las drogas, el Nintendo y la televisión y el Direct TV.

¿Conoce Usted en el mercado ecuatoriano una empresa que se dedique a masificar la práctica de deportes extremos?

No. Muchas empresas indirectamente están tratando de hacer eso, bastantes empresas grandes quieren, por ejemplo Tatto, una marca de ropa bien grande en el Ecuador, ellos están haciendo paseos, tours, escuelas de escalada, clínicas de escalada, y así se mantienen para que crezca el deporte y así mismo la clientela. Lo mismo sucede con personas que tienen su negocio, mantienen su interés y en un segundo ambiente se dedican al deporte. Pero yo no conozco personalmente ninguna empresa que se dedique a eso cien por ciento y que ese sea su objetivo y que no tenga de lado una pista o un almacén de ropa sino solo masificar el deporte.

¿Qué aptitudes y habilidades cree Usted que desarrolla la práctica de deportes como BMX, patinaje, paintball y escalada?

Algo que me gusta bastante de todos estos deportes es que son un buen desfogue de adrenalina, y por lo tanto de ira, entonces la gente que practica estos deportes y yo conozco a muchos que son loquísimos en la bicicleta y cuando te hablan son tranquilos, porque es su forma de escapar de ciertas realidades y desfogar su ira. Entonces yo creo que desarrollas bastante temperamento, puedes desarrollar bastante competitividad, puedes desarrollar bastante amor a uno mismo físicamente y a darte cuenta que para que tú estés bien, tu cuerpo tiene que estar bien.

¿Cree Usted que la población y el mercado estén preparados para este tipo de negocio?

Yo creo que si puede tener sus consecuencias, yo creo que hace cinco o seis años cuando yo tenía mi escuela y empecé, era difícilísimo tener uno o dos alumnos, ahora lamentablemente no estoy dando clases y me llaman casi

todos los días para que de clases. Entonces yo digo que ojala alguien invierta y podamos crear algo así grande para dar clases, porque siento que han tenido una explosión gigante los deportes extremos y en los últimos cinco años han cambiado un montón, y yo digo si es que en cinco años, de cero hay ahora mil, no quiere decir que en cinco años mas va a ver dos mil, sino que van a hacer diez mil, y yo creo que en ese paso estamos justo ahorita. Están explotando todos estos deportes. Gracias a Dios Ecuador está con una buena economía entonces la gente tiene libre acceso a comprarse su bicicleta, su equipo de escalada, importar cosas que aquí no hay, hay mas importadores, hay mas promotoras, hay mas videos, ósea todos estamos globalizados. Antes no sabíamos que pasa en el mundo, entonces cuando llegabas a un mundial de bicis o escalada te encontrabas con toda la tecnología, ahora con la facilidad del internet tú puedes ver lo que está haciendo el campeón mundial, lo que está entrenando, todos pueden aprender de todos. Yo creo que es el momento que haya algo así, como te digo hay empresas que lo hacen no al cien por ciento y les está yendo excelente.

¿A qué tipo de segmento se debería atacar con esta propuesta?

Si es que estamos hablando de deportes extremos o aventura, es no tan elitista pero si es a una clase media, media alta, y de ahí para arriba. De ley tiene que ser jóvenes y niños, siempre y cuando les vendas seguridad. Las mamás son las que van a tomar la decisión especialmente entonces hay que apuntar a las mamás. Si es que creen que es algo de deportes extremos de locos, no vas a tener acogida, más bien vender a la familia, a las mamás, a los papás, como algo seguro y les va a mantener a los hijos sanos y ese sería tu nicho a atacar. Para promover familia primero, y luego a los niños.

¿Cómo ha visto la evolución de este tipo de deportes (BMX, patinaje, Paintball, escalada) en el mercado local y nacional en los últimos años?

A nivel nacional se ha ampliado bastante, es chévere que todo este tipo de deportes de aventura han tenido mucho apoyo no sé si directamente por el Ministerio de Turismo, pero por agentes de turismo, entonces hay bastantísimo

desarrollo en el kayak, rutas de escalada en Cuenca, ciclismo en algunos sitios. Como deporte no he visto mucho desarrollo en el Ecuador, se ha mantenido más bien. Yo recuerdo en el deporte que yo practico (Bicicleta), en Quito estaba surgiendo y en Cuenca estaba avanzado, actualmente en Quito se ha desarrollado un montón y en Cuenca ya no existe mucho. En otras ciudades se ha mantenido, y más bien en Quito ha habido un auge muy grande, y creo que se debe a que la gente está medio cansada de estar encerrado en las ciudades y buscan de alguna forma hacer algo y que mejor que los deportes de aventura. Actualmente a mí me parece rarísimo que encuentres un grupo de jóvenes que digan vamos a jugar básquet, o vamos a jugar fútbol aunque el fútbol sí un poco más pero los otros deportes más. Pero si puedes decir a unos amigos o amigas equis vamos a probar el paintball, o vamos a probar la escalada. Todas esas nuevas alternativas son bastante atractivas para cualquier persona hoy en día, y es algo que garantizado vas a tener diversión y emociones fuertes, que son lo que las otras cosas no te dan. Ya ir al cine, ir a tomarte un café se hacen pero no son necesarias, no te dan ese disparo de adrenalina que te da cualquiera de estas aventuras o deportes.

¿Qué diferencias de personalidad y actitud se puede notar en niños y jóvenes que no practican este tipo de deportes y con los que sí lo hacen?

La diferencia es total, de entrada como los deportes de aventura que te sacan un poco de tu ciudad y de tu ambiente de solo estudios, de los mismos sitios como el cine, estos deportes a la gente le abren un poco más la mente y yo noto que los niños que practican estos deportes son mucho más conscientes con la naturaleza, tienen más aprecio con la gente, son más sociables, porque tienes que salir y de ley encontrarte con más gente, y a los sitios que visitas tienes que portarte bien, entonces son gente que vive la experiencia y se transforma con los deportes y además toda la gente que está metida en estos deportes tiene la misma percepción, y son mucho más sensibles, mucho más amigables, mucho más alegres, y mucho más activos. Al contrario los chicos que pasan metidos en su casa, pasan todo el día con pereza y te dicen que van

a ver televisión. Nosotros los deportistas estamos mucho más abiertos a otras cosas, a descubrir y explorar.

¿Cuáles son las instalaciones necesarias para la implementación de un centro deportivo bajo techo?

El principal y más difícil es el espacio, mientras más espacio puedas tener, mejor porque yo creo que algo que tampoco se ha hecho es juntar varias disciplinas. En Tumbaco abrieron hace unos meses, un galpón para escalada que según se les está yendo muy bien, pero yo veo bastante espacio desperdiciado ahí, porque si logras hacer un lugar grande debes meter lo que más puedas, y si logras tener ahí mismo escalada, paintball, y un circuito chiquito de bicis, va a ser excelente. De ahí que sea cerrado, muy buena idea porque con nuestro clima que es tan cambiante, todas estas actividades por la lluvia están paradas y la gente que está practicando estas cosas cuando está lloviendo, esta parada, entonces ese es un nicho muy bueno. De ahí básicamente la seguridad, gente experimentada que te garantice seguridad y responsabilidad bajo las cosas que estás haciendo.

¿Existe en el país, el personal calificado para trabajar en un centro privado, que pueda exponer sus conocimientos y experiencias a los clientes?

Yo creo que gente dispuesta con experiencia si, tal vez capacitados no, pero hay gente como yo que no soy instructor capacitado, pero me considero un buen instructor, tuve mi escuela de bicicletas tres años y no tuve ningún accidente, y si alguien me hubiera brindado esa capacitación, hubiera sido increíble porque además la gran parte de la gente que practica estos deportes y quiere enseñar, le encantaría vivir de esto.

¿Cuáles son tus recomendaciones para realizar un correcto enfoque de un Centro Deportivo Extremo bajo techo?

Yo creo que se debe revolucionar un poco el pensamiento de la gente de que hay muchos sitios como pistas que son gratis, yo creo que deben ser bien cobrados, bien pagados y que la gente que pague sepa que sí está recibiendo

algo a cambio y diga que es el mejor sitio, y que sí va a estar dispuesta a pagar. De ahí algo necesario es que se tenga la seguridad necesaria porque con un accidente de cualquier tipo, se acaba tu imagen. No invertir mucho, ir invirtiendo de a poco pero con una buena estructura y unas buenas instalaciones. Es recomendable y necesario aconsejarte con los que más sepan, porque si van a cancelar un buen precio, tiene que ser lo mejor que hay, y eso no significa bastante inversión sino que este bien hecho.

Segunda Entrevista – Roberto Equez

¿Qué tipo de servicios y deportes cree Usted que los niños y jóvenes buscan realizar en la actualidad, cuales son las tendencias actuales?

Lo que quieren los chicos es variedad, porque en época pasada si tú no sabias jugar futbol o básquet eras un inútil, y todo era en los colegios. Los chicos cada vez son más multifacéticos y no hay como encasillarles en solo dos o tres actividades y lo que buscan es justamente nuevos deportes de aventura, deportes extremos.

¿Qué son para Usted los Deportes Extremos?

Son deportes no convencionales que si necesitan de algún tipo de equipamiento extra, a pesar de que estos deportes son más seguros que el futbol o básquet donde siempre hay lesiones.

¿Conoce Usted en el mercado ecuatoriano una empresa que se dedique a masificar la práctica de deportes extremos?

En Cuenca también tienen otras actividades, ya que los cuencanos son muy emprendedores y existe otro lugar de escalada y se ha querido hacer algo de patinaje pero se necesita bastante infraestructura, pero realmente hay poco, no hay mucho en el país. Tal vez en el ciclismo exista algo porque es un deporte que ha crecido mucho pero eso ya está a cargo de las federaciones deportivas por provincia, pero algo privado no hay.

¿Qué aptitudes y habilidades cree Usted que desarrolla la práctica de deportes como BMX, patinaje, paintball y escalada?

Una de las mayores habilidades que desarrollan es la capacidad de concentración ya que en cualquiera de estos deportes, si cometes muchas fallas, no te va bien. También te dan coordinación y te da condición física aeróbica, a pesar de que por ejemplo la escalada es un deporte anaeróbico, es tal la fuerza que necesitas que la capacidad aeróbica se desarrolla mucho. Además les da mucha confianza y seguridad que es muy importante en cualquier tipo de actividad.

¿Cree Usted que la población y el mercado estén preparados para este tipo de negocio?

Yo creo que sí, principalmente porque ahora los chicos son noveleros y todos estos deportes extremos cada vez tienen mayor posición en todo lo que es televisión por cable y canales deportivos y que los chicos ven como una opción válida y yo creo que si están preparados. Además tienes que ver que en nuestro país, lamentablemente solo hay futbol, vóley y algo de básquet, entonces cuando hay más opciones los chicos le apuntan a eso. Son deportes que no son de contacto con otras personas, pero si tienen un poco de riesgo, lo que los hace muy interesante para muchos niños que no les gusta el contacto y al inicio no les gusta la competitividad. Luego van creciendo y se hacen más competitivos y creo que si hay un público que está deseando nuevos tipos de deportes, nuevas opciones.

¿A qué tipo de segmento se debería atacar con esta propuesta?

Este es un segmento de jóvenes, clase media hacia arriba, porque si necesitas algo de equipo y eso tiene su costo. Nosotros al principio nos equivocamos un poco ya que nos enfocamos a jóvenes de universidad, pero la realidad es que tenemos más niños que jóvenes. Para un niño es más fácil coger una clase que para los jóvenes, y están las madres que les empujan y les animan para que vean a otros niños, se pican y poco a poco van mejorando. Yo creo que ahí hay un segmento interesante.

¿Cómo ha visto la evolución de este tipo de deportes (BMX, patinaje, Paintball, escalada) en el mercado local y nacional en los últimos años?

La parte de paintball y patinaje no tengo mucho conocimiento, pero la parte de bicicleta en las muchas versiones que existen se ha hecho muy popular porque hay gente que ha sacado la cara en esto y nuestra topografía se da para la práctica de la bicicleta y en la parte de escalada, las federaciones han hecho mucho porque se empezó como hace diez años y éramos los patitos feos de Sudamérica, y en los últimos años hemos llegado a ser los campeones. Si hay evolución en los últimos años y la infraestructura ha crecido mucho en varias provincias del país.

¿Qué diferencias de personalidad y actitud se puede notar en niños y jóvenes que no practican este tipo de deportes y con los que si lo hacen?

Como ejemplo, yo bendigo que mis hijos hayan escogido este deporte, porque eran los típicos chicos bastante buenos alumnos, pero que no les gustaba ni básquet, ni futbol, ni natación o tenis, hasta que encontraron la escalada, y con esto mejoraron porque yo pensaba que les iba a quitar mucho tiempo, pero al quitarles tiempo se van haciendo más concentrados, mas organizados, excelentes alumnos y tienen una capacidad física que les ayuda muchísimo tanto en el estrés de la vida diaria como en los estudios, es increíble como el deporte les ayuda y como se dice, mente sana en cuerpo sano, las dos cosas van de la mano. Mientras que otros chicos que no hacen deporte no tienen la capacidad ni física ni intelectual para las actividades. Y normalmente como todos los chicos tienen energía, y no hacen deporte, se dedican a la farra y al trago. No tienen afición deportiva pero si energía de juventud que la dedican a farrear las noches, y es una pena y una pérdida de tiempo con drogas y alcohol. Los chicos que hacen deporte se alejan de las drogas, están bien en sus estudios y la típica edad del burro, no se la siente, es una juventud tranquila.

¿Cuáles son las instalaciones necesarias para la implementación de un centro deportivo bajo techo?

Lo más importante es conseguir galpones grandes, amplios y de buena altura, y que normalmente no hay en nuestra ciudad, primero por las normas del Municipio, por ejemplo por la zona del aeropuerto no puedes construir galpones de altura, pero ahora que va a salir el aeropuerto esa zona va a explotar y va a ver oportunidades. Además altos por el clima de nuestra ciudad, se necesita galpones de buen tamaño y bien preparados. Que tengan buen piso. Y la otra para un centro deportivo necesitas tener un área de parqueaderos buena, ya que es un problema crónico de nuestra ciudad. Ya que para este tipo de negocios, normalmente la gente viene en su auto, y a los chicos les vienen a dejar los padres y vienen en transporte privado. La seguridad es importante, además la infraestructura de baños aprecia mucho la gente y siempre en estos lugares debes tener algo de cafetería y lugares como casillero con llave para dejar las cosas personales y una buena infraestructura para cada deporte y sus implementos adicionales que hacen la diferencia.

¿Existe en el país, el personal calificado para trabajar en un centro privado, que pueda exponer sus conocimientos y experiencias a los clientes?

Yo creo que sí, ya ha habido campeones, que no necesariamente si eres campeón en un deporte estás capacitado para enseñar, pero no es solo el campeón sino también el entrenador y el equipo. Los entrenadores en el país se han ido capacitando y los mismo chicos en los deportes van atrayendo formación y gente hacia centros clubes y centros y creo que si hay suficiente experiencia en muchos deportes extremos.

¿Cuáles son tus recomendaciones para realizar un correcto enfoque de un Centro Deportivo Extremo bajo techo?

Siempre hay que hacer un estudio de mercado, que se toma en cuenta, pero lo que se necesita es poner pasión y aventura, que no sólo es la parte física del deporte sino la formación que se ve en estas actividades. Y en transmitir estas experiencias para no sólo formar campeones sino que se haga una forma de vida. Y la respuesta de la gente va a ser buena y la gente es agradecida.

Lamentablemente sólo hay las actividades como los bolos, las canchas de futbol, pero no hay más opciones.

Anexo 3.2. Encuesta

ENCUESTA

Favor su ayuda llenando la siguiente encuesta, que tiene fines académicos para mi Tesis de Grado. Favor Marque con una "X" sus respuestas. Muchas Gracias

Nombre:
Teléfono de Contacto:
Edad:
Ocupación:

1. Favor indique su zona de residencia.

Quito Norte _____ Valles Cumbayá/Tumbaco _____

2. ¿Tiene Usted Hijos?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, por favor seguir con la pregunta 3. En caso de ser negativa, muchas gracias por su tiempo.

3. ¿Cuántos hijos tiene?

1 hijo _____

2 hijos _____

3 o más hijos _____

4. ¿Entre qué rango de edad se encuentran sus hijos?

5 a 10 años _____ 10 a 15 años _____

15 a 20 años _____ 20 a 25 años _____

5. ¿Sus hijos realizan deporte?

Si _____ No _____

Si su respuesta es positiva, por favor seguir con la pregunta 6. En caso de ser negativa, favor pasar a la pregunta Numero 7.

6. ¿Con qué frecuencia sus hijos realizan deporte?

Diariamente _____ 2 a 3 días a la semana _____
 5 días a la semana _____ Fin de Semana _____

7. ¿Qué tan importante considera Usted que su hijo utilice el tiempo en actividades de esparcimiento como el deporte?

Poco Importante _____
 Muy Importante _____
 Indiferente _____

8. ¿Indique una actividad que su hijo realiza en su tiempo libre?

En la actualidad la tendencia del deporte en los niños y jóvenes es buscar nuevas actividades que formen en ellos tanto aptitudes como habilidades para un mejor desarrollo y que se puedan practicar a cualquier hora del día, sin importar las situaciones climáticas.

9. ¿Le gustaría que su hijo visite y haga uso de instalaciones deportivas bajo techo?

Si _____ No _____

10. En orden de prioridad, Indique qué es lo más importante para usted al elegir un servicio deportivo (Numerar, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)

Instalaciones _____
 Seguridad _____
 Precio _____
 Variedad de deportes _____
 Ambiente _____
 Calidad de Instructores _____ Otro _____

11. ¿Ha escuchado Usted sobre deportes no tradicionales llamados extremos y sobre sus beneficios?

Si _____ No _____

12. ¿Cuál de los siguientes deportes su hijo conoce o ha practicado? (Puede escoger más de una alternativa)

Bicicleta BMX _____ Paintball _____
 Patinaje en línea _____ Escalada Deportiva _____

13. ¿Le gustaría que su hijo incurriera en diferentes actividades deportivas bajo una guía profesional para potenciar nuevas aptitudes y habilidades?

Si _____ No _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en una jornada (3 horas) para que su hijo disfrute de servicios deportivos bajo techo?

De 3 a 4 Dólares _____

De 5 y 6 Dólares _____

De 7 y 8 Dólares _____

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que su hijo disfrute de novedosos servicios deportivos bajo techo, con instructores especializados, durante un periodo de un mes?

De 40 a 60 Dólares _____

De 60 a 80 Dólares _____

De 80 a 100 Dólares _____

16. ¿En qué horario preferiría que su hijo practique deportes que incentiven sus aptitudes y habilidades, en instalaciones bajo techo?

Mañana _____ Tarde _____ Noche _____

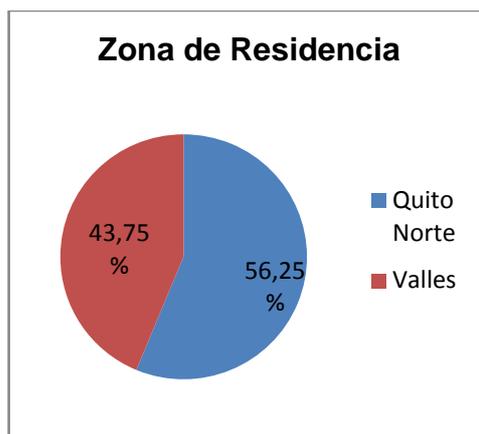
Anexo 3.3. Análisis tabulado de las encuestas y cruce de variables

Cruce de Variables	
Zona de Residencia	Número de hijos
Zona de Residencia	Rango de Edad
Zona de Residencia	Frecuencia de hacer deporte
Rango de Edad	Frecuencia de hacer deporte
Zona de Residencia	Conoce y beneficios deportes extremos
Conoce y beneficios deportes extremos	Que deporte ha escuchado o practicado
Zona de Residencia	Disposición de pago en una jornada
Zona de Residencia	Disposición de pago en un mes
Número de hijos	Disposición de pago en un mes

Pregunta 1: Favor indique su zona de residencia.

Del total de la muestra de encuestados, alrededor de un 56,25% residen en el norte de Quito, y en un 43,75% residen en los valles de Cumbayá y Tumbaco. El cuadro nos muestra una distribución equitativa por lo que se las dos zonas son importantes para el análisis.

Zona de Residencia	
Quito Norte	56,25%
Valles	43,75%

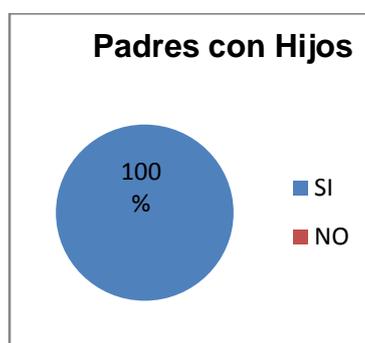


Elaborado por autor

Pregunta 2: ¿Tiene Usted Hijos?

Para un correcto análisis de datos, se tabuló solo encuestas que sean válidas, por lo que el 100% de los encuestados respondió que sí tienen hijos. Es importante señalar que los padres encuestados serán los que escojan la actividad para sus hijos y serán los que paguen por los servicios.

Padres con hijos	
SI	100%
NO	0%

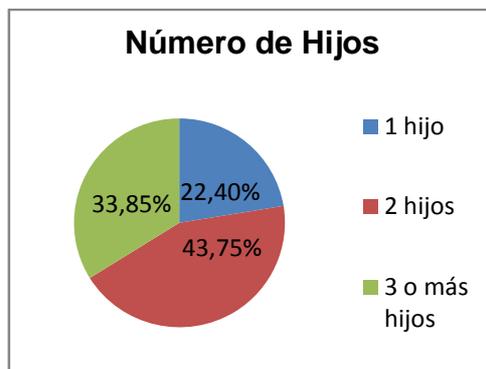


Elaborado por autor

Pregunta 3: ¿Cuántos hijos tiene?

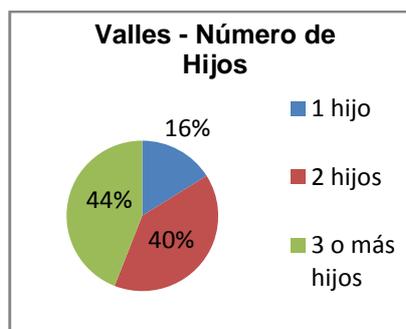
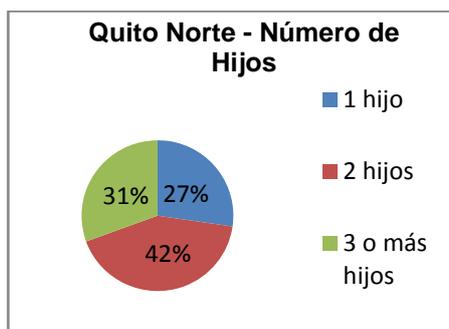
Es importante considerar el número de hijos en las familias, para de esta manera encontrar estrategias para ofrecer los servicios a sus hijos. Se tiene que el 43,75% de los padres tienen dos hijos, el 33,85% tienen tres o más hijos y el 22,40% tiene un solo hijo.

Número de Hijos	
1 hijo	22,40%
2 hijos	43,75%
3 o más hijos	33,85%



Elaborado por autor

Del cruce de esta variable con la zona donde habitan estas familias se puede evidenciar que en el norte de Quito la mayor concentración se encuentran con dos hijos con un 42,13%. En cambio en los Valles, este cruce nos indica que la mayor concentración se encuentra en familias que tienen 3 o más hijos con un 44,05%.



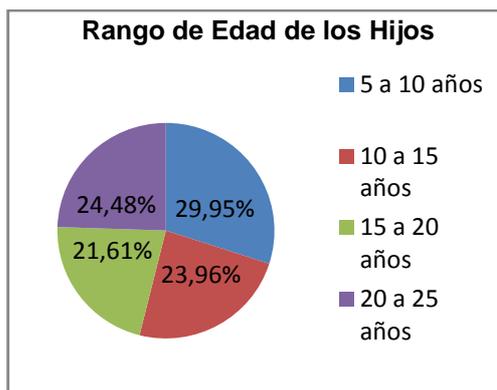
Elaborado por autor

De acuerdo a este análisis se puede concluir que la mayoría de las familias tiene al menos dos hijos, por lo que es importante ofrecer los servicios de acuerdo a las necesidades de las familias, es decir con descuentos para hermanos que quieran inscribirse.

Pregunta 4: ¿Entre qué rango de edad se encuentran sus hijos?

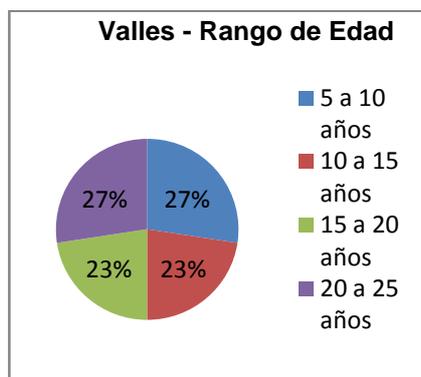
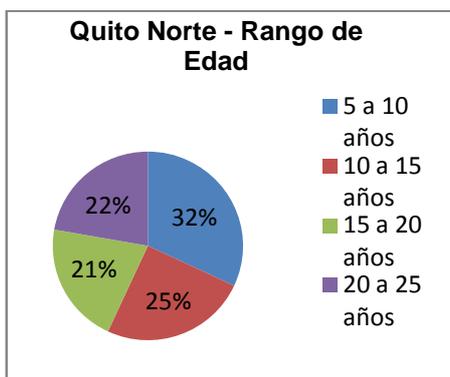
Esta pregunta nos indica las edades de los hijos y posibles consumidores de nuestros servicios, dentro de los rangos tenemos que el 29,95% de los hijos tienen entre 5 y 10 años, el 24,48% tienen entre 20 y 25 años, el 23,96% tienen entre 10 y 15 años y el 21,61% tienen entre 15 y 20 años. Por lo que las edades están distribuidas de una manera bastante equitativa.

Rango de Edad de los Hijos	
5 a 10 años	29,95%
10 a 15 años	23,96%
15 a 20 años	21,61%
20 a 25 años	24,48%



Elaborado por autor

Es importante hacer un análisis entre el rango de edad de los hijos en las familias y su ubicación de residencia, en donde tenemos que en Quito Norte las familias con un 31,94% tienen hijos entre 5 y 10 años. Por otro lado las familias que viven en los valles tienen una similar concentración de edades en sus hijos con un 27,38% entre 5 y 10 años y entre 20 y 25 años.



Elaborado por autor

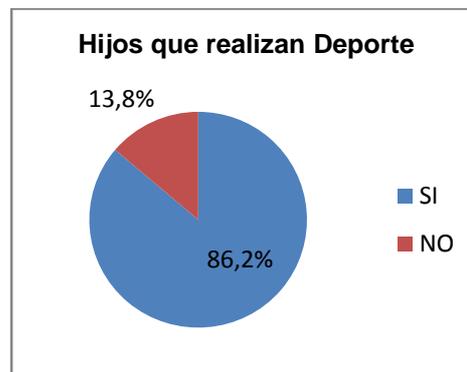
Será primordial el tema de la masificación deportiva en cada una de las disciplinas, ya que la distribución de edades es parecida, sin embargo el rango

de 5 a 10 años es muy importante para establecer credibilidad para el futuro, ya que son edades críticas en cuanto a decisiones familiares.

Pregunta 5: ¿Sus hijos realizan deporte?

Por medio de esta pregunta podemos determinar cuántos padres de familia tienen hijos que realizan deporte y por ende podrían ser clientes potenciales de la empresa. Donde el 86,20% de los hijos sí realizan deporte y el 13,80% de los mismos no realizan actividades deportivas.

Hijos que realizan Deporte	
SI	86,20%
NO	13,80%



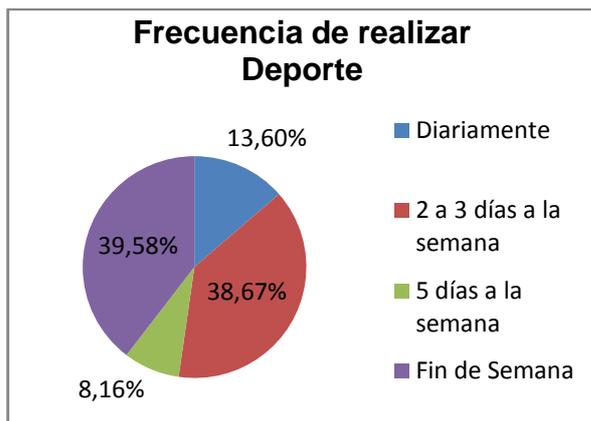
Elaborado por autor

Una vez más se comprueba que las actividades deportivas son parte muy importante en el desarrollo diario de los hijos en las familias, por lo que se debe explotar estas preferencias en la sociedad.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia sus hijos realizan deporte?

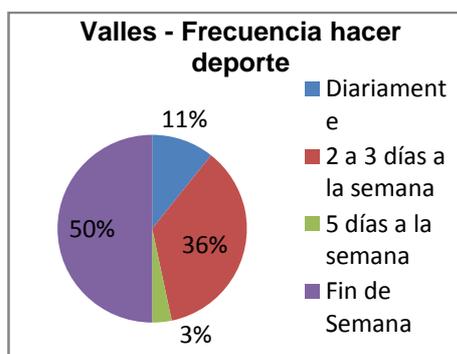
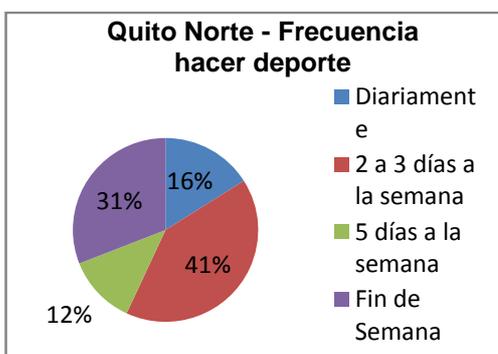
En caso de ser positiva la pregunta número 6, se preguntó sobre la frecuencia de realizar deporte, con lo que podemos analizar que tan activos son los niños y jóvenes. Los resultados indican que el 39,58% de los hijos realizan deporte el fin de semana, el 38,67% realiza deporte dos a tres días a la semana, el 13,60% realiza deporte diariamente. Y el 8,16% realiza deporte 5 días a la semana.

Frecuencia de realizar Deporte	
Diariamente	13,60%
2 a 3 días a la semana	38,67%
5 días a la semana	8,16%
Fin de Semana	39,58%



Elaborado por autor

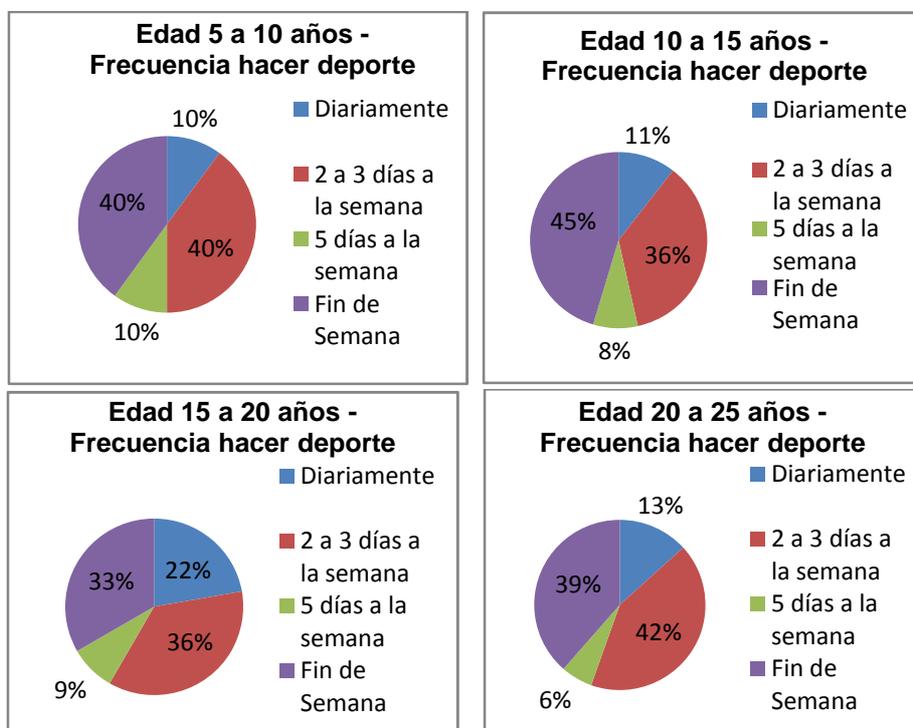
De acuerdo a la zona de residencia y a la frecuencia en la que los hijos hacen deporte podemos establecer valores en los que en el Norte de Quito el mayor porcentaje tienen los hijos que realizan deporte 2 a 3 días a la semana con un 40,88%, seguidos de los que realizan en fin de semana. Por otro lado en la zona de los Valles se identifica que el 50% de los hijos realizan deporte durante el fin de semana, seguido de los que lo hacen 2 a 3 días. Es importante señalar que los hijos que las frecuencias de los hijos que realizan deporte diariamente y sólo 5 días a la semana son bajas.



Elaborado por autor

Además analizando los rangos de edades de los hijos que van a hacer uso de las instalaciones deportivas y la frecuencia de realizar deporte, tenemos que los hijos que tienen de 5 a 10 años realizan deporte 2 a 3 días a la semana y fin de semana en un 40%. Los hijos de 10 a 15 años realizan deporte en fin de semana con un 45%. Los hijos de 15 a 20 años realizan deporte 2 a 3 días a

semana. Y los hijos de 20 a 25 años realizan deporte 2 a 3 días a la semana con un 42,17%, muy seguido del fin de semana con un 38,55%.



Elaborado por autor

Pregunta 7: ¿Qué tan importante considera Usted que su hijo utilice el tiempo en actividades de esparcimiento como el deporte?

El nivel de importancia que los padres tienen en que sus hijos realicen actividades como el deporte es un indicador importante para decidir sobre la empresa, ya que los padres incentivan al deporte a sus hijos. Donde el 87,24% de los encuestados opina que es muy importante, el 6,77% dice que es poco importante, el 5,73% se muestra indiferente y el 0,26% no responde.

Uso del tiempo en Esparcimiento y Deporte	
Poco Importante	6,77%
Muy Importante	87,24%
Indiferente	5,73%
No responde	0,26%

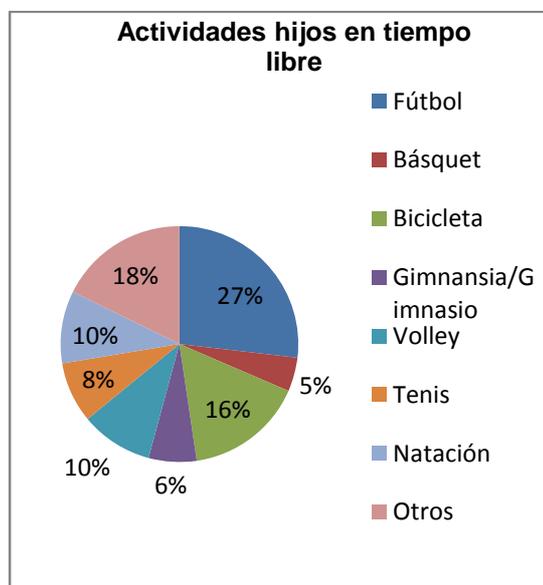


Elaborado por autor

Pregunta 8: Indique una actividad que su hijo realiza en su tiempo libre.

Esta pregunta nos sirve como un sondeo sobre el tipo de actividad que los niños y jóvenes realizan comúnmente en su tiempo libre, donde se tuvo algunas actividades dentro de las cuales sobresalen el fútbol en un 26,82%, la bicicleta en un 16,15%, el volley y la natación en un 9,90%, el tenis en un 8,33%, la Gimnasia y Gimnasio en un 6,51%, el básquet en un 4,69%, y además otras actividades culturales y deportivas en un 17,71%.

Actividades hijos en tiempo libre	
Fútbol	26,82%
Básquet	4,69%
Bicicleta	16,15%
Gimnasia/Gimnasio	6,51%
Volley	9,90%
Tenis	8,33%
Natación	9,90%
Otros	17,71%



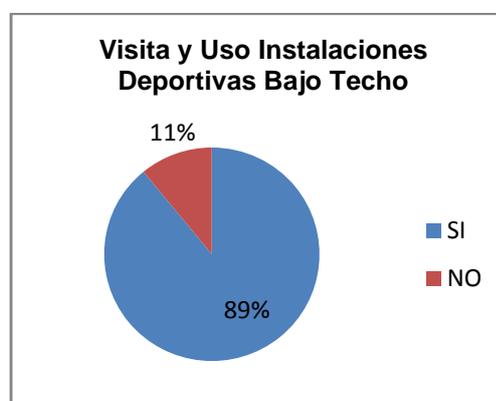
Elaborado por autor

Este análisis nos indica que los deportes tradicionales siguen siendo una parte importante en las actividades normales de los niños y jóvenes en Quito y en sus valles.

Pregunta 9: ¿Le gustaría que su hijo visite y haga uso de instalaciones deportivas bajo techo?

Esta pregunta nos indica las preferencias sobre realizar deporte bajo techo, y por ende todas las comodidades y beneficios que esto significa. Donde los resultados nos dicen que el 89,06% si le gustaría y el 10,94% no le gustaría.

Visita y Uso Instalaciones Deportivas Bajo Techo	
SI	89,06%
NO	10,94%



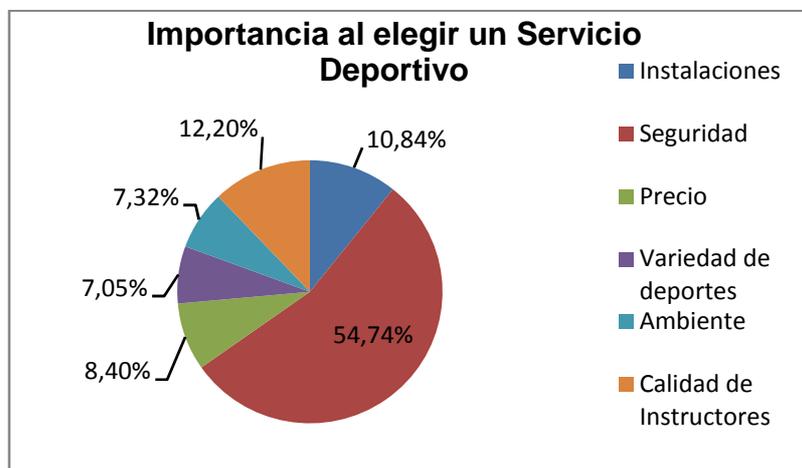
Elaborado por autor

Pregunta 10: En orden de prioridad, Indique qué es lo más importante para usted al elegir un servicio deportivo (Numerar, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante).

Es importante que los posibles consumidores tomen decisiones de acuerdo a ciertos aspectos de importancia al escoger un servicio deportivo, de acuerdo a los encuestados tenemos que en orden de importancia creen que con un 54,74% lo más importante es la seguridad, luego con un 12,20% la calidad de instructores, con un 10,84% las instalaciones, con un 8,40% el precio, un 7,32% el ambiente y un 7,05% la variedad de deportes.

Importancia al elegir un Servicio Deportivo	
Instalaciones	10,84%
Seguridad	54,74%

Precio	8,40%
Variedad de deportes	7,05%
Ambiente	7,32%
Calidad de Instructores	12,20%

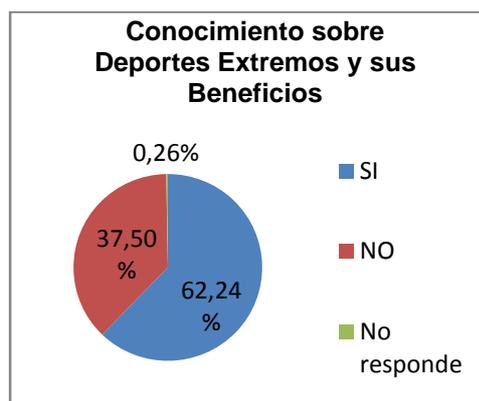


Elaborado por autor

Pregunta 11: ¿Ha escuchado Usted sobre deportes no tradicionales llamados extremos y sobre sus beneficios?

Esta pregunta nos indica el nivel de conocimiento sobre este tipo de actividades, siendo un buen indicador sobre la cultura deportiva de los posibles clientes. Se obtiene que el 62,24% sí conoce, el 37,50% no conoce y el 0,26% no responde.

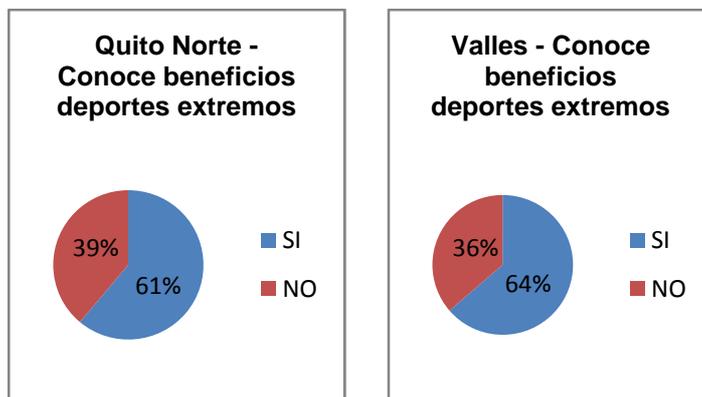
Respuesta	Porcentaje
SI	62,24%
NO	37,50%
No responde	0,26%



Elaborado por autor

Los encuestados de las dos zonas establecidas de acuerdo a los resultados y cruzando con esta variable nos indica que en el norte de Quito, el 61,11% de

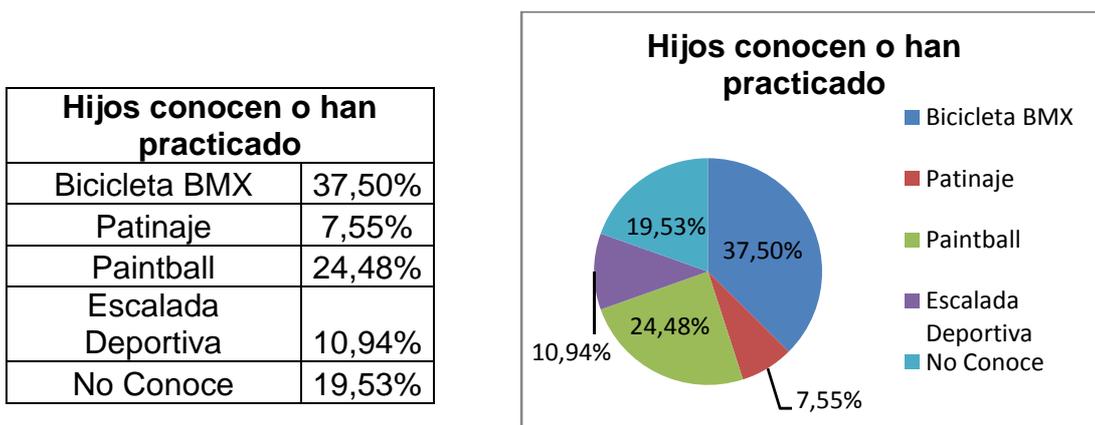
los padres de familia han escuchado sobre este tipo de deportes y sus beneficios. De manera similar, en los Valles, los padres han escuchado en un 63,69% sobre el tema. Lo que nos lleva a considerar que si son deportes que se encuentran en la mente de los posibles clientes en más de la mitad de los casos.



Elaborado por autor

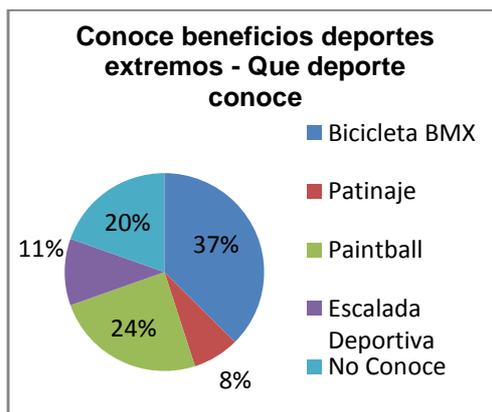
Pregunta 12: ¿Cuál de los siguientes deportes su hijo conoce o ha practicado? (Puede escoger más de una alternativa)

Se analiza si los hijos de los encuestados tienen alguna experiencia que estos cuatro tipos de deportes alternativos y novedosos, donde el deporte más conocido es la bicicleta BMX con un 37,50%, seguido por el Paintball con un 24,48%, la escalada deportiva con un 10,94%, el patinaje con un 7,55%, y finalmente un desconocimiento del 19,53%.



Elaborado por autor

De los encuestados que si conocen los beneficios de estos deportes alternativos, se ha demostrado que el 37,50% de los mismo conoce sobre la Bicicleta BMX, seguido y de manera considerable por el Paintball en un 24,48%. Lo que nos indica que estos deportes si son o han sido parte de la vida de nuestra muestra, ya que deben ser explotados y aprovechados, y al mismo tiempo es una puerta abierta para hacer conocer al mercado las ventajas de practicarlos, más aún si se lo hace en conjunto.

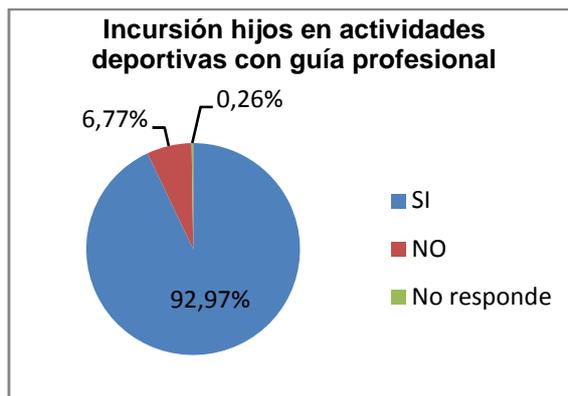


Elaborado por autor

Pregunta 13: ¿Le gustaría que su hijo incurriera en diferentes actividades deportivas bajo una guía profesional para potenciar nuevas aptitudes y habilidades?

Esta pregunta nos indica las preferencias de una actividad deportiva para los hijos bajo una guía profesional y experimentada, y se tiene que el 92,97% si le gustaría, al 6,77% no le gustaría, y el 0,26% no responde.

Incursión hijos en actividades deportivas con guía profesional	
SI	92,97%
NO	6,77%
No responde	0,26%

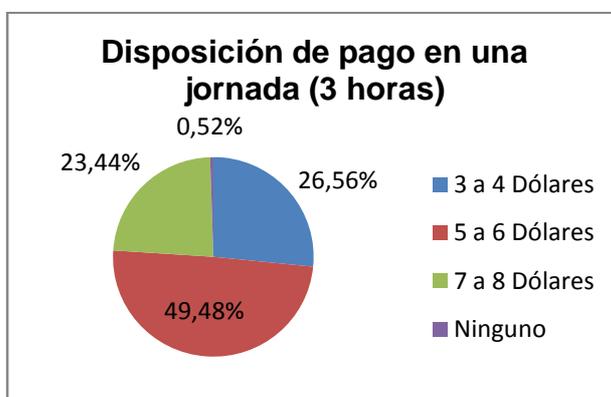


Elaborado por autor

Pregunta 14: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en una jornada (3 horas) para que su hijo disfrute de servicios deportivos bajo techo?

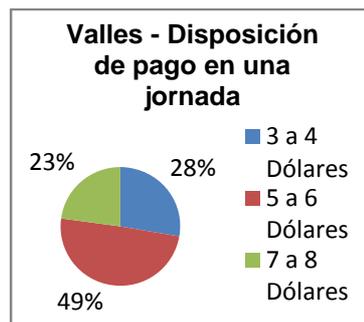
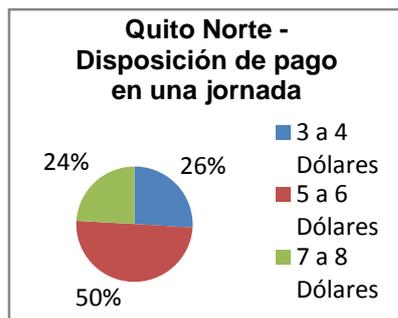
Esta pregunta nos da a conocer las tendencias de capacidad de pago de los posibles clientes en una jornada de uso de las instalaciones, de acuerdo a los resultados tenemos que el 49,48% está dispuesto a pagar entre 5 y 6 dólares, el 26,56% pagaría de 3 a 4 dólares, el 23,44% pagaría entre 7 y 8 dólares, y el 0,52% no responde.

Disposición de pago en una jornada (3 horas)	
3 a 4 Dólares	26,56%
5 a 6 Dólares	49,48%
7 a 8 Dólares	23,44%
Ninguno	0,52%



Elaborado por autor

De acuerdo a la zona de residencia, podemos evidenciar que los encuestados que viven en el norte de Quito, en un 50% están dispuestos a pagar entre 5 y 6 dólares. En los valles se repite la tendencia ya que el 49,40% están dispuestos a pagarla misma cantidad.

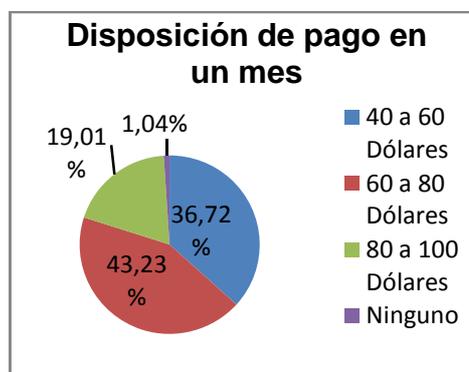


Elaborado por autor

Pregunta 15: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para que su hijo disfrute de novedosos servicios deportivos bajo techo, con instructores especializados, durante un periodo de un mes?

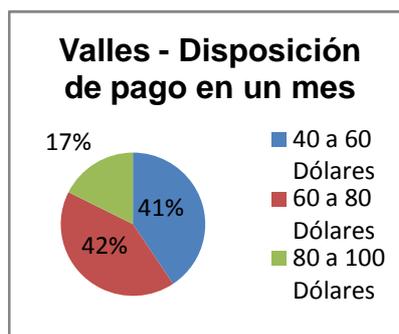
Estos resultados nos muestran la capacidad de pago de los padres para que su hijo haga uso de las instalaciones en un período de un mes bajo los horarios establecidos, donde podemos evidenciar que el 43,23% está dispuesto a pagar entre 60 y 80 dólares, el 36,72% pagaría entre 40 y 60 dólares, el 19,01% pagaría entre 80 y 100 dólares y el 1,04% no responde.

Disposición de pago en un mes	
40 a 60 Dólares	36,72%
60 a 80 Dólares	43,23%
80 a 100 Dólares	19,01%
Ninguno	1,04%



Elaborado por autor

Analizando los resultados por zona donde residen, los padres de familia del norte de Quito en un 45,12% están dispuestos a pagar entre 60 y 80 dólares por los servicios deportivos para sus hijos durante un mes. En cambio en los valles se puede notar dos disposiciones, la mayor con un 41,82% que están dispuestos a pagar entre 60 y 80 dólares, seguido cerca con un 40,61% los que están dispuestos a pagar entre 40 y 60 dólares al mes.



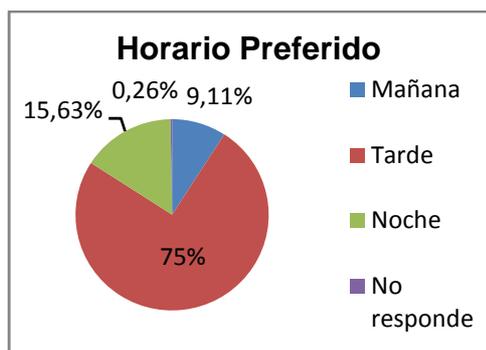
Elaborado por autor

De acuerdo al numero de hijos que las familias tienen, es importante analizar cuanto estan dispuestos a pagar en un mes, donde tenemos que en las familias que tienen 1 hijo, el 45% pagaría entre 40 y 60 dólares. En las que tienen 2 hijos, el 47% pagaría entre 60 y 80 dólares. Finalmente en en las que tienen 3 o mas hijos, el 44% pagaría entre 60 y 80 dólares.

Pregunta 16: ¿En qué horario preferiría que su hijo practique deportes que incentiven sus aptitudes y habilidades, en instalaciones bajo techo?

Es de suma importancia conocer las preferencias del horario de uso de las instalaciones por lo que la encuesta nos muestra que el 75% de los padres escogieron el horario de la tarde, el 15,63 el horario de la noche, el 9,11% el horario de la mañana y el 0,26% no responde.

Horario Preferido	
Mañana	9,11%
Tarde	75,00%
Noche	15,63%
No responde	0,26%



Elaborado por autor

Anexo 4.1. Marketing interno, imagen corporativa



Anexo 6.1. Requerimiento de equipos y herramientas

Bicicletas de alquiler, casco y protecciones

Cantidad: 10 c/u

Descripción:

BICICLETA REDLINE 2012 Rival 18

MARCO> perfil bajo RL D / S / P.

TENEDOR> *Monster* Tenedor.

STEM y GRIPS> RL vástago de aleación, pinzas hexagonales.

MANILLAR> RL H / Bar 26 "W x 6.5" x 12 T ° x 1 ° Volver Arriba / Hi-Ten.

Llantas de aleación> Llantas, flip-flop Hubs, 3/8 ", 14mm F R ejes.

Neumáticos> Kenda Kontakt 18 x 2.0 "Neumáticos.

Pedales> Pedales para plataformas de PC.

Extras> SST Oryg Desenredante.

Peso 10kg.

Garantía 1 año.

Costo Individual: USD 320



CASCO FLY *Dirt/Park*

ABS moldeado por inyección, dura cubierta exterior de plástico.

EPS envuelta de espuma interior con relleno desmontable.

3 juegos de almohadillas incluidos para determinar el tamaño (S / M / L).

Certificación CPSC.

Peso: 15.5oz.

Garantía 6 Meses.

Costo Individual: USD 22



PROTECCIONES Fly Codo y Rodilla

TERCERA CAPA DE CONSTRUCCIÓN DE NEOPRENO - protección cómoda
KEVLAR ® la zona de impacto - para mayor durabilidad y resistencia a la
abrasión.

CODO DE LA COPA - diseñado para mantener la protección en su lugar.

ESCUDO plástico duro - cosido para desviar los impactos.

MATERIAL TEXTIL - para evitar rasgados.

Amplia gama de tamaños, disponibles para dar cabida a todos los corredores.

Garantía 3 meses.

Costo Individual: USD 30 combo Codo y Rodilla.



Patinetas y Patines de alquiler

Cantidad: 10 c/u

Descripción:

PATINES *Roller Derby Corr ATS*

Diseño agresivo de arranque suave.

Forro de comodidad.

Refuerzo de la Guardia.

Velcro Powerstrap.

Ruedas de uretano 56mm.

ABEC 1 Rodamientos.

Marco de nylon reforzado.

Garantía 6 meses.

Costo Individual: USD 65



PATINETAS Baker

Ideales para principiantes.

Medidas: 8" x 31.75".

Ruedas de Uretano.

Costo Individual: USD 70



CASCOS Protec Helmets Classic Skate

De bajo perfil y un peso ligero.

El revestimiento de espuma permite un ajuste perfecto y cómodo.

Garantía 6 meses.

Costo Individual: USD 30



PROTECCIONES Protec Street

Protección acolchada con el escudo duro.

Tamaños junior.

Garantía 6 meses.

Costo Individual: USD 40 combo codo y rodilla



Equipos básicos para escalada de alquiler

Cantidad: 10 c/u

Descripción:

ZAPATOS PIES DE GATO Mística

Modelos sumamente confortables, versátiles y durables para deportistas que se inician en la escalada. Especialmente designados para brindar alta confiabilidad y comodidad.

Costo Individual: USD 50



ARNESES OcuN Quattro

Arnés fácil y rápido de usar.

2 hebillas.

Cumplen con todas las normas de calidad europeas, garantizando tu seguridad.

Costo Individual: USD 65



CUERDAS Mammut

Cuerda estática de 10mm

Costo por metro: USD 4



Armas, municiones y protección para Paintball

Cantidad: 10 c/u

Descripción:

ARMAS y MASCARAS *Kit Bt Combat*

Marcadora (Arma) color verde con iniciales RENTAL.

Máscara.

Lauder de Gravedad.

Tanque de CO2 de 20 Onzas.

Costo Individual: USD 235 por Kit



MUNICIONES Storm para Campos

Especial para entrenamiento.

Color Verde.

Costo Individual: USD 29



CHALECO y OVERALL Externo Valken

Protector Reversible.

Fácil Limpieza.

Costo Individual: USD 28



Lavadora de agua a presión

HIDROLAVADORA ELECTROLUX EWS11

1800 *watts* de potencia.

Presión máxima 2200 PSI.

Manguera de alta presión de 5 metros.

Caudal de 300 litros/hora.

Aplicador de detergente o *shampoo*.

Botón encendido/apagado.

Función Stop Total, le ofrece la facilidad de accionar o parar el funcionamiento de la hidrolavadora.

Manual en español.

Costo: USD 180



Set de Equipos de limpieza básicos

Escobas.

Trapeadores.

Líquidos Limpiadores varios.

Productos de Mantenimiento.

Costo: USD 60

Maletín de Herramientas Profesional

186 piezas- este maletín contiene todo tipos de herramientas profesionales de cromo vanadio con rueda le permite transportarla fácilmente - medidas: alto 45 cm, ancho 37 Lleva ruedas y asa tipo maleta - con llaves para cerrarlo

Este fabuloso maletín contiene 4 niveles de diferentes herramientas - tiene de todo y todo profesional contenido

Costo: USD 100



Set de Herramientas para pintura y acabados

Brochas.

Pintura.

Espátulas.

Lijas.

Cinta adhesiva.

Productos de Mantenimiento.

Costo: USD 60

Escalera

ESCALERA SUPER LADDER

Combinación de seguridad, calidad y estabilidad.

Está hecha de aluminio de alta calidad, resiste aproximadamente 150 Kg.

Es ligera y se extiende hasta un largo de 3.50 metros.

Costo: USD 100



Anexo 6.2. Modelo de Contrato por Comodato

CONTRATO DE COMODATO

En la ciudad de Quito, a los ... días del mes de del año, comparecen a celebrar el presente contrato de Préstamo de Uso o Comodato, por una parte, _____ debidamente representada por _____ en calidad de _____, que en adelante y para efectos del presente contrato se denominará EL COMODANTE y por otra, _____, debidamente representada por _____, _____, a quien en adelante y para efectos de este contrato se denominará EL COMODATARIO.

Las partes libre y voluntariamente, y por así convenir a sus intereses, acuerdan el contenido de este instrumento al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.-

EL COMODANTE es dueño de _____

_____ que requiere el uso de _____
de las características y especificaciones de _____ cuyo dueño es
EL COMODANTE. _____ destinará el Generador única y
exclusivamente para suplir la provisión de energía eléctrica en sus oficinas.

SEGUNDA: CONTRATACIÓN.-

Con base a los antecedentes descritos en la cláusula anterior,
_____ entrega en comodato a la _____, el
_____ mencionado en la parte primera del presente
instrumento, por su parte la _____ acepta recibir en comodato
dicho bien.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL COMODATARIO

3.1 EL COMODATARIO se obliga a dar el debido cuidado y mantenimiento al
..... que recibe de EL COMODANTE en comodato y a
emplearlo con los fines establecidos en este contrato.

3.2 EL COMODATARIO está obligado a emplear el mayor cuidado en la
conservación del bien dado en comodato y responderá hasta de culpa levísima;
es, por tanto, responsable de todo deterioro que no provenga de la naturaleza o
del uso legítimo del bien.

3.3 EL COMODATARIO no podrá emplear el bien dado en comodato sino en el
uso convenido en este Contrato. En caso de contravención, podrá exigir EL
COMODANTE la indemnización de todo perjuicio y la restitución inmediata,
aunque para la restitución se haya estipulado plazo.

3.4 Una vez concluido el plazo del contrato establecido en la cláusula cuarta EL
COMODATARIO estará obligado a restituir el bien al COMODANTE.

CUARTA: PLAZO

El plazo de duración del presente contrato es dea partir de la suscripción del mismo, renovándose automáticamente por..... .

QUINTA: FIEL CUMPLIMIENTO

EL COMODANTE podrá verificar mediante visitas, inspecciones o por cualquier otro medio, si el bien entregado en comodato está siendo utilizado de acuerdo a lo establecido en este contrato o lo que se derive del uso natural de las de su clase.

SEXTA: CÁUSALES DE TERMINACIÓN

Las partes convienen en que son causas de terminación del presente contrato las siguientes:

- a) Si EL COMODATARIO da un uso indebido al bien entregado en comodato.
- b) Si EL COMODATARIO cede a un tercero el uso del bien entregado en comodato.
- c) Por acuerdo de las partes.
- d) Por el fenecimiento del plazo.
- e) Por las causales previstas en el Código Civil Ecuatoriano.

EL COMODANTE, en cualquier momento, podrá terminar el contrato de manera unilateral previa notificación escrita a la parte contraria con 30 días de anticipación.

A la terminación del contrato por cualquier causa, los bienes en comodato deberán ser restituidos a EL COMODANTE, en perfecto estado de funcionamiento. EL COMODATARIO pondrá a disposición de EL COMODANTE dentro de los 2 días siguientes a la terminación del contrato, la totalidad de los bienes entregados, e EL COMODANTE podrá retirarlos de las oficinas del COMODATARIO según su conveniencia. En caso de daños o pérdidas a los bienes en comodato, el COMODATARIO deberá pagar a EL

COMODANTE el valor equivalente, según lo determinado en el presente contrato, o en su defecto, el valor de los bienes en el mercado local.

SÉPTIMA: CONTROVERSIAS

Cualquier controversia relacionada con este contrato o derivada de su ejecución, que no pueda ser resuelta por mutuo acuerdo entre las partes, éstas, renunciando fuero y domicilio, buscarán la asistencia de un mediador del Centro de Arbitraje de En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, las partes deciden someter su controversia a un Arbitraje en el mencionado Centro en base a las siguientes reglas: (i) Los tres árbitros que conformarán el Tribunal serán seleccionados conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; (ii) Los árbitros de dicho Centro efectuarán un arbitraje en derecho y quedan facultados para dictar medidas cautelares solicitando el auxilio de funcionarios públicos judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a un juez ordinario para tales efectos; (iii) El procedimiento arbitral tendrá lugar en las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de

Las partes aceptan y ratifican en todas y cada una de las estipulaciones constantes en las cláusulas precedentes, para constancia y plena validez de las mismas firman este contrato en tres originales, de igual valor y contenido, sometiéndose a reconocer firma y rúbrica al pie de este instrumento.

EL COMODANTE

EL COMODATARIO

Anexo 6.3. Procedimiento de Inscripción de la Compañía Limitada

“ a) Aprobación del Nombre de la Compañía

Trámite: Presentar alternativas de nombres para aprobación en la Superintendencia de Compañías.

Requisitos: Copia de la Cedula.

b) Apertura de Cuenta de Integración de Capital

Trámite: Abrir una cuenta de integración de capital de la nueva compañía en un banco donde se encuentre domiciliada la empresa.

Requisitos: Copia de cédula y papeleta de votación de socios o accionistas, Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías, Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital donde se indique la distribución del Capital, El valor del depósito.

c) Celebrar la Escritura Pública

Trámite: Presentar en Notaria la minuta.

Requisitos: Copia de cédula y papeleta de votación de socios o accionistas, Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías, Certificado de apertura de cuenta de Integración de Capital, Minuta para constituir la Compañía, Pago derechos Notaría.

d) Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución

Trámite: Aprobación en la Superintendencia de Compañías.

Requisitos: Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución, Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud, Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía.

e) Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras

Trámite: La Superintendencia entrega las escrituras aprobadas con su respectivo extracto y tres resoluciones de aprobación.

Requisitos: Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.

f) Cumplir con las disposiciones de la Resolución

Trámite: Publicación del extracto en un periódico de domicilio de la Compañía. Entregar las resoluciones de aprobación en la notaria para su marginación.

Obtener patente municipal y certificado de inscripción en la Dirección Financiera.

Requisitos: Para patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar: Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, Formulario para obtener la patente, Copia de la cédula de ciudadanía de representante legal.

g) Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía

Trámite: Elaborar los nombramientos de la directiva.

h) Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil

Trámite: Inscribir nombramientos

Requisitos: Tres copias de cada Nombramiento, Copia de las Escrituras de Constitución, Copias de cédula y papeleta de votación.

i) Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías

Trámite: Reingreso de documentos para obtención de hojas de datos de la Compañía.

Requisitos: Formulario RUC 01A, Formulario RUC 01B, Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil, Copia de cédula y papeleta de votación de Gerente y Presidente, Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, Una copia de la panilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía, Publicación del extracto.

j) Obtener el RUC

Trámite: Reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC.

Requisitos: Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías, Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de

Compañías, Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil, Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal, Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento. Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal, Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito, Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías, Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.

k) Retirar la cuenta de Integración de Capital

Trámite: Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para la apertura de la cuenta de Integración de Capital.

Requisitos: Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para la apertura de la cuenta de Integración de Capital, Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía, Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.

l) Apertura de una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía

Trámite: La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.

Requisitos: Solicitud de apertura de cuenta, Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejarán la cuenta, Copia de un planilla de servicios básicos donde conste la dirección de residencia quienes van a

manejar la cuenta, Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.

m) Obtener permiso para imprimir Facturas

Trámite: Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.

Requisitos: Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI), Permiso de Bomberos, En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE, Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía, Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía, Registro patronal en el IESS, Patente Municipal, Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria, Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria, Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma". (Otavalo Empresarial, sf)

El permiso de Construcción se lo solicita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y son necesarios los siguientes requisitos:

- “Llenar el Formulario de permiso de construcción con todos los datos indicados
- Informe de aprobación de planos arquitectónicos (original y copia certificados).
- Un juego de planos arquitectónicos aprobados (original o copia certificados).
- Dos juegos de planos estructurales con el registro de firmas de profesionales.
- Dos juegos de planos de instalaciones eléctricas e hidrosanitarias con el registro de firmas de profesionales.
- Comprobante de depósito de fondo de garantía
- Comprobante de pago por construcción a los colegios profesionales.
- Comprobante de pago por aprobación de planos

- Comprobante de pago del impuesto predial correspondiente al presente año.
- Comprobante de pago a la EMAAP por contribución e instalación de servicios.
- Hoja estadística de construcción.
- Copias del carnet del registro municipal y registro profesional.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeles de votación actualizado o certificado de exención del propietario”. (Distrito Metropolitano de Quito)

Anexo 8.1. Diagrama

Actividades	DIAGRAMA																																											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Constituir de la Compañía Limitada.	■	■	■	■																																								
Obtener el terreno vía Contrato por Comodato.					■	■	■	■																																				
Solicitar el préstamo.									■	■	■	■																																
Obtener los permisos de construcción y funcionamiento.													■	■	■	■	■	■	■	■																								
Construir el edificio principal e instalaciones.																					■	■	■	■	■	■	■	■																
Contratar al personal.																									■	■	■	■	■	■	■	■												
Realizar las inversiones en equipos y herramientas.																													■	■	■	■	■	■	■	■								
Coordinar la campaña y el lanzamiento.																																												
Apertura e inicio de operaciones.																																									■	■	■	■

Anexo 10.1. Inversión Inicial

INVERSIONES			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	AÑO 1
EDIFICIO		TOTAL	\$ 190.000,00
Construcción	\$190.000,00	1	\$ 190.000,00
MUEBLES Y ENSERES		TOTAL	\$ 495,00
Escritorios	\$105,00	2	\$ 210,00
Silla para oficina	\$45,00	4	\$ 180,00
Mesa de impresora	\$35,00	1	\$ 35,00
Archivadores	\$70,00	1	\$ 70,00
EQUIPOS DE OFICINA		TOTAL	\$ 1.441,00
Computadora oficina	\$610,00	2	\$ 1.220,00
Teléfono	\$33,00	2	\$ 66,00
Impresora	\$155,00	1	\$ 155,00
MAQUINARIA Y EQUIPOS		TOTAL	\$12.340,00
Equipo Alquiler BMX (Bicicleta+Protecciones)	\$372,00	10	\$ 3.720,00
Equipo Alquiler Patinaje (Patines/Patineta+Protecciones)	\$205,00	10	\$ 2.050,00
Equipo Alquiler Paintball (Arma+Protecciones)	\$292,00	10	\$ 2.920,00
Equipo Alquiler Escalada (Zapatos+Arnés)	\$315,00	10	\$ 3.150,00
Hidrolavadora	\$180,00	1	\$ 180,00
Set Equipos de Limpieza	\$60,00	1	\$ 60,00
Maletín de Herramientas	\$100,00	1	\$ 100,00
Set Equipos de Pintura y Acabados	\$60,00	1	\$ 60,00
Escalera	\$100,00	1	\$ 100,00
ADECUACIONES		TOTAL	\$ 25.000,00
Implementación Pistas + Kit Médico de emergencias	\$25.000,00	1	\$ 25.000,00
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS			\$ 229.276,00
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 21.645,96
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 250.921,96

Anexo 10.2. Inversión en Mercadeo

INVERSIÓN EN MERCADEO (PRIMER AÑO)												
Descripción	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
PUBLICIDAD	\$4.110,00	\$1.585,00	\$1.460,00	\$1.685,00	\$1.460,00	\$1.735,00	\$1.735,00	\$1.460,00	\$1.460,00	\$1.460,00	\$1.460,00	\$1.910,00
Marketing Interno	\$1.450,00	\$250,00	\$125,00	\$125,00	\$125,00	\$400,00	\$125,00	\$125,00	\$125,00	\$125,00	\$125,00	\$250,00
Medios Tradicionales	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00
Marketing Digital	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00
Relaciones Públicas	\$1.450,00	\$125,00	\$125,00	\$350,00	\$125,00	\$125,00	\$400,00	\$125,00	\$125,00	\$125,00	\$125,00	\$450,00
TOTAL MERCADEO	\$4.110,00	\$1.585,00	\$1.460,00	\$1.685,00	\$1.460,00	\$1.735,00	\$1.735,00	\$1.460,00	\$1.460,00	\$1.460,00	\$1.460,00	\$1.910,00

INVERSIÓN EN MERCADEO (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Publicidad	\$21.520,00	\$25.824,00	\$28.148,16	\$30.681,49	\$33.442,83
TOTAL MERCADEO	\$21.520,00	\$25.824,00	\$28.148,16	\$30.681,49	\$33.442,83

Anexo 10.3. Capital de Trabajo

REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
INGRESOS												
% Ventas Mensual	1%	3%	2%	4%	6%	10%	13%	14%	12%	12%	12%	11%
Unidades Vendidas Canal Directo	135	406	271	542	813	1.355	1.761	1.897	1.626	1.626	1.626	1.490
Precio Unitario	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31	10,31
Ventas brutas	1.396,86	4.190,58	2.793,72	5.587,44	8.381,16	13.968,61	18.159,19	19.556,05	16.762,33	16.762,33	16.762,33	15.365,47
EGRESOS												
Mercadeo	4.110,00	1.585,00	1.460,00	1.685,00	1.460,00	1.735,00	1.735,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.460,00	1.910,00
Gastos Generales	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00	718,00
Nómina	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64	5.975,64
TOTAL EGRESOS	10.803,64	8.278,64	8.153,64	8.378,64	8.153,64	8.428,64	8.428,64	8.153,64	8.153,64	8.153,64	8.153,64	8.603,64
FLUJO MENSUAL	- 9.406,78	- 4.088,06	- 5.359,92	- 2.791,20	227,52	5.539,96	9.730,55	11.402,41	8.608,69	8.608,69	8.608,69	6.761,82
FLUJO	- 9.406,78	- 13.494,84	- 18.854,76	- 21.645,96	- 21.418,44	- 15.878,48	- 6.147,93	5.254,47	13.863,16	22.471,84	31.080,53	37.842,35

Anexo 10.4. Proyección de Ventas en los tres escenarios

Escenario Esperado	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas	\$ 10,31	13.549	16.559	19.570	22.581	25.592
TOTAL		\$139.686,07	\$170.727,41	\$201.768,76	\$232.810,11	\$263.851,46

Escenario Optimista	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas	\$ 10,31	14.226	17.387	20.549	23.710	26.871
TOTAL		\$146.670,37	\$179.263,78	\$211.857,20	\$244.450,62	\$277.044,03

Escenario Pesimista	PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas	\$ 10,31	12.871	15.731	18.592	21.452	24.312
TOTAL		\$132.701,76	\$162.191,04	\$191.680,32	\$221.169,60	\$250.658,89

Anexo 10.7. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ingresos Operacionales					
Ventas	139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
UTILIDAD BRUTA	139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
GASTOS					
Gastos Operacionales					
Teléfono	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00
Internet	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Agua Potable	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Servicios de Seguridad	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Electricidad	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00	4.680,00
Suministros de oficina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Suministros de limpieza	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Sueldos y salarios	57.622,46	63.939,02	66.584,26	69.229,49	71.874,73
Depreciaciones	11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Total gastos operacionales	77.551,80	83.868,36	86.513,59	88.678,49	91.323,73
Gastos Administrativos					
Sueldos y salarios	14.085,25	15.432,62	15.873,50	16.314,37	16.755,24
Total Gastos Administrativos	14.085,25	15.432,62	15.873,50	16.314,37	16.755,24
Gastos intereses	18.275,84	15.001,79	11.341,63	7.249,82	2.675,46
Total Otros gastos	18.275,84	15.001,79	11.341,63	7.249,82	2.675,46
TOTAL GASTOS	109.912,88	114.302,77	113.728,72	112.242,68	110.754,42
UAI	29.773,18	56.424,64	88.040,04	120.567,43	153.097,04
15% Participación Trabajadores	-4.465,98	-8.463,70	-13.206,01	-18.085,11	-22.964,56
UAI Renta	25.307,20	47.960,95	74.834,04	102.482,31	130.132,48
Imp. a la Renta 25%	-6.326,80	-11.990,24	-18.708,51	-25.620,58	-32.533,12
UTILIDAD NETA	\$ 18.980,40	\$ 35.970,71	\$ 56.125,53	\$ 76.861,74	\$ 97.599,36

Anexo 10.8. Análisis de sensibilidad al precio

SENSIBILIDAD AL PRECIO - ESCENARIO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Unidades anuales proyectadas		13.549	16.559	19.570	22.581	25.592
Canal Directo		\$8,32	\$8,32	\$8,32	\$8,32	\$8,32
Ingresos Operativos		\$112.773,03	\$137.833,70	\$162.894,38	\$187.955,05	\$213.015,73
TOTAL INGRESOS		\$112.773,03	\$137.833,70	\$162.894,38	\$187.955,05	\$213.015,73
EGRESOS						
Gastos		\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00
Nómina		\$71.707,71	\$79.371,65	\$82.457,75	\$85.543,86	\$88.629,97
Depreciaciones		\$11.313,33	\$11.313,33	\$11.313,33	\$10.833,00	\$10.833,00
TOTAL EGRESOS		\$91.637,05	\$99.300,98	\$102.387,09	\$104.992,86	\$108.078,97
UAI		\$21.135,99	\$38.532,73	\$60.507,29	\$82.962,19	\$104.936,76
Intereses		\$18.275,84	\$15.001,79	\$11.341,63	\$7.249,82	\$2.675,46
UAI		\$2.860,15	\$23.530,93	\$49.165,66	\$75.712,37	\$102.261,30
Part. Trabajadores 15%		\$429,02	\$3.529,64	\$7.374,85	\$11.356,86	\$15.339,20
Total antes Imp. Renta		\$2.431,13	\$20.001,29	\$41.790,81	\$64.355,51	\$86.922,11
Imp. a la Renta 25%		\$607,78	\$5.000,32	\$10.447,70	\$16.088,88	\$21.730,53
UN		\$1.823,34	\$15.000,97	\$31.343,11	\$48.266,64	\$65.191,58
Depreciaciones		\$11.313,33	\$11.313,33	\$11.313,33	\$10.833,00	\$10.833,00
Inversiones	-\$250.921,96					
Principal Deuda	\$175.645,37					
Total	-\$75.276,59	\$13.136,68	\$26.314,30	\$42.656,44	\$59.099,64	\$76.024,58

Valor Actual Neto	\$0,00
Tasa Interna de Retorno	35,54%
Costo de Oportunidad	35,54%

Disminución de precio	19,27%	
Precio mínimo de venta	Canal Directo	\$8,32

Anexo 10.9. Análisis de sensibilidad a la cantidad

SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD - ESCENARIO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Unidades anuales proyectadas		10.938	13.369	15.800	18.230	20.661
Canal Directo		\$10,31	\$10,31	\$10,31	\$10,31	\$10,31
Ingresos Operativos		\$112.773,03	\$137.833,70	\$162.894,38	\$187.955,05	\$213.015,73
TOTAL INGRESOS		\$112.773,03	\$137.833,70	\$162.894,38	\$187.955,05	\$213.015,73
EGRESOS						
Gastos		\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00	\$8.616,00
Nómina		\$71.707,71	\$79.371,65	\$82.457,75	\$85.543,86	\$88.629,97
Depreciaciones		\$11.313,33	\$11.313,33	\$11.313,33	\$10.833,00	\$10.833,00
TOTAL EGRESOS		\$91.637,05	\$99.300,98	\$102.387,09	\$104.992,86	\$108.078,97
UAI		\$21.135,99	\$38.532,73	\$60.507,29	\$82.962,19	\$104.936,76
Intereses		\$18.275,84	\$15.001,79	\$11.341,63	\$7.249,82	\$2.675,46
UAI		\$2.860,15	\$23.530,93	\$49.165,66	\$75.712,37	\$102.261,30
Part. Trabajadores 15%		\$429,02	\$3.529,64	\$7.374,85	\$11.356,86	\$15.339,20
Total antes Imp. Renta		\$2.431,13	\$20.001,29	\$41.790,81	\$64.355,51	\$86.922,11
Imp. a la Renta 25%		\$607,78	\$5.000,32	\$10.447,70	\$16.088,88	\$21.730,53
UN		\$1.823,34	\$15.000,97	\$31.343,11	\$48.266,64	\$65.191,58
Depreciaciones		\$11.313,33	\$11.313,33	\$11.313,33	\$10.833,00	\$10.833,00
Inversiones	-\$250.921,96					
Principal Deuda	\$175.645,37					
Total	-\$75.276,59	\$13.136,68	\$26.314,30	\$42.656,44	\$59.099,64	\$76.024,58

Valor Actual Neto	0,00
Tasa Interna de Retorno	35,54%
Costo de Oportunidad	35,54%

SUPUESTO:

Disminución de ventas	19,27%
------------------------------	---------------

Unidades anuales proyectadas	13.548,60	16.559,40	19.570,20	22.581,00	25.591,80
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
La cantidad mínima a vender Canal Directo	10.938	13.369	15.800	18.230	20.661

Anexo 10.10. Estado de Flujo de Efectivo Escenario Desapalancado Esperado

FLUJO DESAPALANCADO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
TOTAL INGRESOS		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		48.049,02	71.426,44	99.381,68	127.817,25	155.772,49
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		48.049,02	71.426,44	99.381,68	127.817,25	155.772,49
Part. Trabajadores 15%		7.207,35	10.713,97	14.907,25	19.172,59	23.365,87
Total antes Imp. Renta		40.841,67	60.712,47	84.474,42	108.644,66	132.406,62
Imp. a la Renta 25%		- 10.210,42	- 15.178,12	- 21.118,61	- 27.161,17	- 33.101,65
UN		30.631,25	45.534,35	63.355,82	81.483,50	99.304,96
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda						
Total	-\$250.921,96	\$ 41.944,58	\$ 56.847,69	\$ 74.669,15	\$ 92.316,50	\$110.137,96

Anexo 10.11. Estado de Flujo de Efectivo Apalancado Esperado

FLUJO APALANCADO ESPERADO						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
TOTAL INGRESOS		139.686,07	170.727,41	201.768,76	232.810,11	263.851,46
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		48.049,02	71.426,44	99.381,68	127.817,25	155.772,49
Intereses		18.275,84	15.001,79	11.341,63	7.249,82	2.675,46
UAI		29.773,18	56.424,64	88.040,04	120.567,43	153.097,04
Part. Trabajadores 15%		4.465,98	8.463,70	13.206,01	18.085,11	22.964,56
Total antes Imp. Renta		25.307,20	47.960,95	74.834,04	102.482,31	130.132,48
Imp. a la Renta 25%		- 6.326,80	- 11.990,24	- 18.708,51	- 25.620,58	- 32.533,12
UN		18.980,40	35.970,71	56.125,53	76.861,74	97.599,36
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda	175.645,37					
Total	-\$ 75.276,59	\$ 30.293,74	\$ 47.284,04	\$ 67.438,86	\$ 87.694,74	\$108.432,36

Anexo 10.12. Flujo de Efectivo Escenario Desapalancado Optimista

FLUJO DESAPALANCADO OPTIMISTA						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		146.670,37	179.263,78	211.857,20	244.450,62	277.044,03
TOTAL INGRESOS		146.670,37	179.263,78	211.857,20	244.450,62	277.044,03
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		55.033,32	79.962,81	109.470,11	139.457,76	168.965,06
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		55.033,32	79.962,81	109.470,11	139.457,76	168.965,06
Part. Trabajadores 15%		8.255,00	11.994,42	16.420,52	20.918,66	25.344,76
Total antes Imp. Renta		46.778,32	67.968,39	93.049,60	118.539,09	143.620,30
Imp. a la Renta 25%		- 11.694,58	- 16.992,10	- 23.262,40	- 29.634,77	- 35.905,08
UN		35.083,74	50.976,29	69.787,20	88.904,32	107.715,23
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda						
Total	-\$250.921,96	\$ 46.397,08	\$ 62.289,62	\$ 81.100,53	\$ 99.737,32	\$118.548,23

Anexo 10.13. Flujo de Efectivo Escenario Apalancado Optimista

FLUJO APALANCADO OPTIMISTA						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		146.670,37	179.263,78	211.857,20	244.450,62	277.044,03
TOTAL INGRESOS		146.670,37	179.263,78	211.857,20	244.450,62	277.044,03
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		55.033,32	79.962,81	109.470,11	139.457,76	168.965,06
Intereses		18.275,84	15.001,79	11.341,63	7.249,82	2.675,46
UAI		36.757,49	64.961,01	98.128,48	132.207,93	166.289,61
Part. Trabajadores 15%		5.513,62	9.744,15	14.719,27	19.831,19	24.943,44
Total antes Imp. Renta		31.243,86	55.216,86	83.409,21	112.376,74	141.346,17
Imp. a la Renta 25%		- 7.810,97	- 13.804,22	- 20.852,30	- 28.094,19	- 35.336,54
UN		23.432,90	41.412,65	62.556,91	84.282,56	106.009,63
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda	175.645,37					
Total	-\$ 75.276,59	\$ 34.746,23	\$ 52.725,98	\$ 73.870,24	\$ 95.115,56	\$116.842,63

Anexo 10.14. Flujo de Efectivo Escenario Desapalancado Pesimista

FLUJO DESAPALANCADO PESIMISTA						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		132.701,76	162.191,04	191.680,32	221.169,60	250.658,89
TOTAL INGRESOS		132.701,76	162.191,04	191.680,32	221.169,60	250.658,89
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		41.064,72	62.890,06	89.293,24	116.176,74	142.579,92
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		41.064,72	62.890,06	89.293,24	116.176,74	142.579,92
Part. Trabajadores 15%		6.159,71	9.433,51	13.393,99	17.426,51	21.386,99
Total antes Imp. Renta		34.905,01	53.456,56	75.899,25	98.750,23	121.192,93
Imp. a la Renta 25%		- 8.726,25	- 13.364,14	- 18.974,81	- 24.687,56	- 30.298,23
UN		26.178,76	40.092,42	56.924,44	74.062,67	90.894,70
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda						
Total	-\$250.921,96	\$ 37.492,09	\$ 51.405,75	\$ 68.237,77	\$ 84.895,67	\$101.727,70

Anexo 10.15. Flujo de Efectivo Escenario Apalancado Pesimista

FLUJO APALANCADO PESIMISTA						
AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		132.701,76	162.191,04	191.680,32	221.169,60	250.658,89
TOTAL INGRESOS		132.701,76	162.191,04	191.680,32	221.169,60	250.658,89
EGRESOS						
Gastos		8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00	8.616,00
Nómina		71.707,71	79.371,65	82.457,75	85.543,86	88.629,97
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
TOTAL EGRESOS		91.637,05	99.300,98	102.387,09	104.992,86	108.078,97
UAI		41.064,72	62.890,06	89.293,24	116.176,74	142.579,92
Intereses		18.275,84	15.001,79	11.341,63	7.249,82	2.675,46
UAI		22.788,88	47.888,27	77.951,61	108.926,92	139.904,46
Part. Trabajadores 15%		3.418,33	7.183,24	11.692,74	16.339,04	20.985,67
Total antes Imp. Renta		19.370,55	40.705,03	66.258,87	92.587,88	118.918,79
Imp. a la Renta 25%		- 4.842,64	- 10.176,26	- 16.564,72	- 23.146,97	- 29.729,70
UN		14.527,91	30.528,77	49.694,15	69.440,91	89.189,09
Depreciaciones		11.313,33	11.313,33	11.313,33	10.833,00	10.833,00
Inversiones	- 250.921,96					
Principal Deuda	175.645,37					
Total	-\$ 75.276,59	\$ 25.841,24	\$ 41.842,11	\$ 61.007,48	\$ 80.273,91	\$100.022,09

Anexo 10.16. Análisis de Riesgo

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,30	34746	10424	4007	4817401
2	0,50	30294	15147	-445	99123
3	0,20	25841	5168	-4898	4797577
Total	1,00	$\bar{A}x =$	30739	Varianza	9714102
				DS	3117
				Coef. Var (S)	10,1%

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,30	52726	15818	4898	7196365
2	0,50	47284	23642	-544	148073
3	0,20	41842	8368	-5986	7166750
Total	1,00	$\bar{A}x =$	47828	Varianza	14511189
				DS	3809
				Coef. Var (S)	8,0%

RIESGO TERCER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,30	73870	22161	5788	10051121
2	0,50	67439	33719	-643	206813
3	0,20	61007	12201	-7075	10009759
Total	1,00	$\bar{A}x =$	68082	Varianza	20267693
				DS	4502
				Coef. Var (S)	6,6%

RIESGO CUARTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,30	95116	28535	6679	13381671
2	0,50	87695	43847	-742	275343
3	0,20	80274	16055	-8163	13326602
Total	1,00	$\bar{A}x =$	88437	Varianza	26983615
				DS	5195
				Coef. Var (S)	5,9%

RIESGO QUINTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,30	116843	35053	7569	17188012
2	0,50	108432	54216	-841	353663
3	0,20	100022	20004	-9251	17117280
Total	1,00	$\bar{A}x =$	109273	Varianza	34658955
				DS	5887
				Coef. Var (S)	5,4%

Anexo 10.17. Costo de Oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD			
Empresas que ofrecen actividades de Recreación en el mercado de EE.UU.	Coficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Recreación USA	1,03	0,70	24%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

Empresas que ofrecen actividades de Recreación en el mercado de EE.UU.	Coficiente Beta Desapalancado	Coficiente Beta Apalancado
Recreación USA	1,03	1,6

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,69%
Riesgo País	8,54%
Prima de Mercado	16,04%
Costo de oportunidad Desapalancado	<u>26,75%</u>
Costo de oportunidad Apalancado	<u>35,54%</u>

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:
www.bloomberg.com/markets/rates

El riesgo país se lo obtuvo de:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La prima de mercado se sacó de:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
 Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo 11.1. Amortización del préstamo

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				
Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				175.645,37
1	-3.836,50	1.639,36	-2.197,14	173.448,23
2	-3.836,50	1.618,85	-2.217,65	171.230,58
3	-3.836,50	1.598,15	-2.238,35	168.992,24
4	-3.836,50	1.577,26	-2.259,24	166.733,00
5	-3.836,50	1.556,17	-2.280,32	164.452,68
6	-3.836,50	1.534,89	-2.301,61	162.151,07
7	-3.836,50	1.513,41	-2.323,09	159.827,98
8	-3.836,50	1.491,73	-2.344,77	157.483,21
9	-3.836,50	1.469,84	-2.366,66	155.116,56
10	-3.836,50	1.447,75	-2.388,74	152.727,81
11	-3.836,50	1.425,46	-2.411,04	150.316,77
12	-3.836,50	1.402,96	-2.433,54	147.883,23
13	-3.836,50	1.380,24	-2.456,26	145.426,98
14	-3.836,50	1.357,32	-2.479,18	142.947,79
15	-3.836,50	1.334,18	-2.502,32	140.445,48
16	-3.836,50	1.310,82	-2.525,67	137.919,80
17	-3.836,50	1.287,25	-2.549,25	135.370,55
18	-3.836,50	1.263,46	-2.573,04	132.797,51
19	-3.836,50	1.239,44	-2.597,06	130.200,46
20	-3.836,50	1.215,20	-2.621,29	127.579,17
21	-3.836,50	1.190,74	-2.645,76	124.933,41
22	-3.836,50	1.166,05	-2.670,45	122.262,95
23	-3.836,50	1.141,12	-2.695,38	119.567,57
24	-3.836,50	1.115,96	-2.720,53	116.847,04
25	-3.836,50	1.090,57	-2.745,93	114.101,11
26	-3.836,50	1.064,94	-2.771,55	111.329,56
27	-3.836,50	1.039,08	-2.797,42	108.532,14
28	-3.836,50	1.012,97	-2.823,53	105.708,60
29	-3.836,50	986,61	-2.849,88	102.858,72
30	-3.836,50	960,01	-2.876,48	99.982,24
31	-3.836,50	933,17	-2.903,33	97.078,90
32	-3.836,50	906,07	-2.930,43	94.148,48
33	-3.836,50	878,72	-2.957,78	91.190,70
34	-3.836,50	851,11	-2.985,39	88.205,31
35	-3.836,50	823,25	-3.013,25	85.192,06
36	-3.836,50	795,13	-3.041,37	82.150,69
37	-3.836,50	766,74	-3.069,76	79.080,93
38	-3.836,50	738,09	-3.098,41	75.982,52
39	-3.836,50	709,17	-3.127,33	72.855,19
40	-3.836,50	679,98	-3.156,52	69.698,68
41	-3.836,50	650,52	-3.185,98	66.512,70
42	-3.836,50	620,79	-3.215,71	63.296,98
43	-3.836,50	590,77	-3.245,73	60.051,26
44	-3.836,50	560,48	-3.276,02	56.775,24
45	-3.836,50	529,90	-3.306,60	53.468,64
46	-3.836,50	499,04	-3.337,46	50.131,18
47	-3.836,50	467,89	-3.368,61	46.762,58
48	-3.836,50	436,45	-3.400,05	43.362,53
49	-3.836,50	404,72	-3.431,78	39.930,75
50	-3.836,50	372,69	-3.463,81	36.466,93
51	-3.836,50	340,36	-3.496,14	32.970,79
52	-3.836,50	307,73	-3.528,77	29.442,02
53	-3.836,50	274,79	-3.561,71	25.880,32
54	-3.836,50	241,55	-3.594,95	22.285,37
55	-3.836,50	208,00	-3.628,50	18.656,87
56	-3.836,50	174,13	-3.662,37	14.994,50
57	-3.836,50	139,95	-3.696,55	11.297,95
58	-3.836,50	105,45	-3.731,05	7.566,90
59	-3.836,50	70,62	-3.765,87	3.801,02
60	-3.836,50	35,48	-3.801,02	0,00
TOTAL INTERESES		54.544,54		

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	18.275,84	- 27.762,14
AÑO2	15.001,79	- 31.036,19
AÑO 3	11.341,63	- 34.696,35
AÑO 4	7.249,82	- 38.788,16
AÑO 5	2.675,46	- 43.362,53
TOTALES	54.544,54	- 175.645,37

Pago	- 3.836,50
Interés tasa activa**	11,20%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	175.645,37

** Tasa referencial para PYMES

Anexo 11.2. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

DATOS	
D	175.645,37
E	250.921,96
V = D+E	426.567,34
D/V	0,41
E/V	0,59

CALCULO DEL CPPC	
Kd	11,20%
Ke ap	35,54%
T	25,00%
CPPC nominal	24,36%
Inflación Ecuador	5,00%
CPPC real	19,36%