



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO PARA PARACAIDISTAS PROFESIONALES

AUTOR

Francisco Hernán Vega Clavijo

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO PARA PARACAIDISTAS PROFESIONALES**

**Trabajo de Titulación en conformidad con los requisitos establecidos para
optar por el Título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo.**

Profesor Guía:

Sara Moro López Menchero

Autor:

Francisco Hernán Vega Clavijo

Año:

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de un centro de entrenamiento para paracaidistas profesionales, a través de reuniones periódicas con el estudiante Francisco Hernán Vega Clavijo, en el semestre de 2018-1, 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".

Máster

Sara Moro López Menchero

C.C. 175692796-6

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de un centro de entrenamiento para paracaidistas profesionales, del estudiante Francisco Hernán Vega Clavijo, en el semestre de 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Herman Spitzer

C.C. 175341939-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Francisco Hernán Vega Clavijo

C.C 171819511-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a los mejores padres que existen, a quienes amo infinitamente Francisco Vega y Mercedes Clavijo quienes han dado todo su esfuerzo para que yo haya finalizado esta etapa importante de mi vida y darles las gracias por guiarme, cuidarme, apoyarme en todo momento, por ustedes soy lo que soy. Por ser mis mejores amigos, los más fieles, incondicionales y leales.

Agradecer a mis abuelos Hernán Clavijo e Irene Muñoz por todo el amor y por regalarme una infancia llena de felicidad.

A mi amada novia Daniela Pozo por todo su amor, confianza cariño y apoyo en todo momento.

A mi hermano Christian Vega por todo su cariño a lo largo de nuestras vidas, nunca cambies por nada ni por nadie.

A mis tías Montserrat, Toy, Cristina e Irene por su cariño y cuidado.

A mis hermanos Rodrigo, Juan Pablo, Juan Francisco, Juan Diego y Mateo gracias por todo y en especial a mi hermano Antonio que me cuida desde el cielo.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mi padre Francisco Vega, el mejor amigo y mi ejemplo a seguir. Por su apoyo constante, por sus consejos, por su guía y por motivarme día a día a ser mejor hijo y persona, pero más que nada por su don de gente y amor. MISIÓN CUMPLIDA MI GENERAL.

Para mi madre y amiga fiel Mercedes Clavijo por cuidarme y estar pendiente de mí a cada instante, por la motivación constante para que sea una persona de bien, pero especialmente por su amor, sencillez y bondad.

A mi novia Daniela Pozo por el amor, los consejos, apoyo y ayuda en cada momento académico y de la vida diaria, por estar siempre a mi lado.

Todo por y para ustedes mi amada familia.

RESUMEN

El desarrollo del plan de negocio se justifica en la necesidad de un centro de entrenamiento de paracaidismo, para mejorar las habilidades y técnicas de los profesionales y aficionados a esta disciplina deportiva. Otro factor que beneficia al proyecto es la política que maneja el gobierno actual para incentivar la creación de nuevos negocios a los emprendedores a nivel nacional. Los aspectos externos son una ventaja para crear un plan de negocio enfocado en la creación de una empresa que brinde un servicio de entrenamiento y entretenimiento simulando una caída libre real, utilizando un túnel de viento. Para llegar a este objetivo se cumplirá una serie de actividades en tres áreas importantes de la empresa: marketing, operaciones y finanzas. En el campo de marketing, se ha diseñado la estrategia de diferenciación para ofrecer un servicio innovador en el mundo del paracaidismo en el Ecuador. En lo que concierne al sector administrativo la parte organizacional se centra en el área de servicios, capacitación y la instrucción para los clientes por medio del túnel. Las proyecciones financieras demuestran que el proyecto es viable para ejecutarse basándose en los criterios de valoración positivos, como el valor actual neto \$66.139,34 superior a la inversión inicial y la tasa de retorno 24,38% superior a la tasa de descuento.

ABSTRACT

The development of the business plan is justified by the need of a training center for parachuting, to improve the skills and techniques of professionals and amateurs of this sports discipline. Another factor that benefits the project is the policy that the current government manages to encourage the creation of new business for entrepreneurs at a national level. The external aspects are an advantage to create a business plan focused on the creation of a company that provides training and entertainment service simulating free-fall skydiving, using a wind tunnel. To achieve this aim series of activities will be carried out in three essential areas of the company: marketing, operations, and finance. In the field of marketing, the differentiation strategy has been designed to offer an innovative service in the world of skydiving in Ecuador. On the other hand, concerning the administrative sector, the organizational part focuses on the area of services, training, and instruction for customers owing to the use of wind tunnels. The financial projections show that the project is liable to be executed if it is based on specific valuation criteria, for example, the present net amount is \$66.139.34 higher than the initial investment, and the rate of return is 24.38% higher than the discount rate.

INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo..... | 1 |
| 1.1.1 Objetivo general..... | 2 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 2 |
| 2. Análisis entornos | 3 |
| 2.1 Análisis del entorno externo..... | 3 |
| 2.1.1 Entorno externo (político, económico, social y tecnológico) | 3 |
| 2.1.2 Análisis de la industria (Porter) | 8 |
| 2.1.3 Matriz EFE | 10 |
| 2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos..... | 12 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 13 |
| 3.1 Investigación cualitativa | 13 |
| 3.2 Investigación cuantitativa..... | 18 |
| 3.3 Conclusiones del análisis de cliente | 19 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 21 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada..... | 21 |
| 5. PLAN DE MARKETING..... | 24 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 24 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo..... | 24 |
| 5.1.2 Propuesta de valor..... | 26 |
| 5.2 Mezcla de Marketing..... | 27 |
| 5.2.1 Producto | 27 |
| 5.2.2 Plaza..... | 31 |
| 5.2.3. Precio..... | 33 |
| 5.2.4. Promoción y publicidad..... | 35 |
| 5.3 Proyección de costos del Plan de Marketing | 38 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización | 38 |
| 6.1.1 Misión | 38 |
| 6.1.2 Visión | 39 |
| 6.1.3 Objetivos de la organización | 39 |
| 6.2 Plan de operaciones | 40 |
| 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa | 40 |
| 6.2.2 Flujo de operaciones..... | 43 |
| 6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización | 44 |
| 6.3 Estructura organizacional | 45 |
| 6.3.1 Estructura legal..... | 45 |
| 6.3.2 Diseño organizacional..... | 46 |
| 6.3.3 Organigrama..... | 46 |
| 6.3.4 Descripción de funciones..... | 47 |
| 6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal..... | 47 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA | 48 |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos | 49 |
| 7.1.1 Proyección de ingresos..... | 49 |
| 7.1.2 Proyección de gastos..... | 49 |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 50 |
| 7.2.1 Inversión inicial | 50 |
| 7.2.2 Capital de trabajo..... | 50 |
| 7.2.3 Estructura de capital | 50 |
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 51 |
| 7.3.1 Estado de resultados | 51 |
| 7.3.2 Estado de situación financiera | 51 |
| 7.3.3 Estado de flujo de efectivo..... | 52 |
| 7.3.4 Flujo de caja del proyecto | 53 |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración..... | 54 |
| 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista..... | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento..... | 54 |
| 7.4.3 Criterios de valoración | 54 |
| 7.5 Índices financieros | 55 |
| 8. CONCLUSIONES GENERALES | 56 |
| REFERENCIAS..... | 58 |
| ANEXOS | 65 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Actualmente los deportes extremos y de aventura en el Ecuador han tenido una demanda significativa por parte de los ciudadanos nacionales y extranjeros. Como podemos observar, este tipo de deportes incrementó su actividad, es por eso por lo que se ha elevado la tendencia para practicar este tipo de disciplinas deportivas. Cerca de 60.000 personas visitan las ciudades que promueven la práctica de los deportes extremos (Turismo, 2016). El Ejército ecuatoriano por 3 años consecutivos ha realizado el festival paracaidista, el cual cuenta con participantes nacionales y extranjeros, incentivando a la práctica de esta disciplina por medio de los uniformados y civiles profesionales. El Ejército es el pilar fundamental del paracaidismo a nivel nacional, ya que ha fomentado la práctica de este deporte. “Más de 240 paracaidistas participan en el Primer Festival de Paracaidismo Ecuador 2015, organizado por el Ejército Ecuatoriano” (Paucar, 2015). Esto muestra que existen eventos que se enfocan en este deporte, el cual cuenta con un número alto de personas que practican el mismo y requieren de este tipo de festivales para poder realizar esta actividad deportiva.

Existen varias herramientas para realizar entrenamiento de paracaidismo en tierra y aire, sin embargo, muchas de ellas no se encuentran dentro del territorio nacional, una de las más necesarias e importante es el túnel de viento que simula una caída libre real, en el caso de los instructores tienen mayor seguridad y control al momento de instruir a los alumnos. “En el caso de los deportes ayuda a paracaidistas y voladores a mejorar sus habilidades y coordinación. En lo militar es un seguro y eficiente entrenamiento para paracaidistas” (Aerodium, 2017). Esto demuestra que el túnel de viento es una herramienta beneficiosa para los saltadores libres, ya que ayuda a mejorar sus destrezas físicas y técnicas.

Este trabajo de titulación tiene la finalidad de realizar un plan de negocios enfocado en el entrenamiento de paracaidistas profesionales; naciendo de la necesidad que los paracaidistas tienen para realizar un trabajo de adiestramiento

más específico y personalizado para mejorar y desarrollar sus habilidades técnicas y tácticas. Inclusive mantiene a los paracaidistas activos si es que no tienen medios o lugares donde poder realizar saltos por vía aérea, es por eso que en base a los requerimientos del paracaidista ecuatoriano, se ha decidido crear un túnel de viento, el cual cumple con todas las normas y especificaciones necesarias para que los deportistas puedan capacitarse, entrenarse y desarrollar habilidades en todas las especialidades, que no se pueden en el presente, ya que los métodos actuales que se manejan en las diferentes escuelas y clubes de paracaidismo a nivel nacional son muy básicos y no cuentan con el equipo y la infraestructura necesaria para realizar una instrucción adecuada, segura y formal. De esta manera se busca perfeccionar el entrenamiento de los saltadores libres, implementando métodos, tecnología y procedimientos renovados, los cuales se utilizan en las mejores escuelas de paracaidismo del mundo y que el Ecuador carece y necesita implementar para mejorar a este deporte.

1.1.1 Objetivo general

El objetivo general del trabajo es analizar la viabilidad del plan de negocio para la creación de un centro de entrenamiento de paracaidismo profesional.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo con el objetivo de conocer el presente estado del Ecuador y poder definir oportunidades y amenazas existentes en la industria.
- Efectuar una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa, para comprender las diferentes necesidades y deseos de compra que tienen los clientes.
- Crear un plan de marketing que permita realizar estrategias adecuadas para llegar al mercado objetivo.
- Especificar la estructura operativa y administrativa del negocio.
- Elaborar un análisis financiero proyectado a 5 años que determine la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (político, económico, social y tecnológico)

Político y Legal

El Ecuador ha vivido cierta inestabilidad política con el pasar de los años, además de sufrir una serie de acontecimientos negativos como golpes de estado, se puede mencionar los más recientes, los cuales fueron durante el gobierno de Abdala Bucaram (1997), Jamil Mahuad (2000) y Lucio Gutiérrez (2005). Podría decirse que desde el año 2007 hasta el 2017 existió una estabilidad política, ya que el ex presidente Rafael Correa gobernó al país durante 10 años. El presidente actual Lenín Moreno inicio su mandato en el 2017, sin embargo, la manera de gobernar es distinta en comparación al anterior presidente, cabe resaltar que en siete meses de su mandato se han suscitado una serie de hechos, los cuales han tornado el clima político inestable, entre ellos se encuentran casos de corrupción que involucran a varios funcionarios públicos. El licenciado Moreno, ha manifestado en reiteradas ocasiones que tomará decisiones en los casos de corrupción, en los cuales estén involucrados cualquier tipo de personal público (Jaramillo, 2017). La amenaza política es baja, sin importar el entorno que se viva en el país, los negocios y la industria continúan creciendo y trabajando.

La relación entre el gobierno y el deporte

En el país se ha masificado el deporte para todos los niveles sociales, dando mayores oportunidades a los niños, jóvenes y adultos para que puedan desarrollarse de manera eficiente durante la práctica deportiva en las distintas regiones a nivel nacional. El gobierno ha invertido en infraestructura y distintos programas de actividad física, un ejemplo es “Ecuador Ejercítate”. “El objetivo del Ministerio del Deporte es homogeneizar el sistema deportivo nacional con una visión a largo plazo, por medio de programas sostenibles que permitan direccionar la actividad física y el deporte como un modelo estándar en todo el

país” (Ministerio del Deporte, 2017). La meta es masificar el deporte en todos sus niveles, para bajar los niveles de sedentarismo y generar deportistas que obtengan logros internacionales de renombre para el país y de esta manera poder fomentar e incentivar a la industria de la enseñanza deportiva nacional. La relación que existe a nivel gubernamental y deportivo es una oportunidad, ya que se está incentivando la práctica del deporte en todo el país.

Legal

Los gobiernos descentralizados son instituciones que operan con independencia en la política, administración y las finanzas. Los permisos municipales son necesarios para poder iniciar un nuevo negocio en el Ecuador. El proceso para formalizar cualquier tipo de emprendimiento o negocio es más sencillo ya que se han optimizado los requisitos, son más prácticos y conllevan una menor cantidad de tiempo para ejecutarlos (Pacheco, 2016). La oportunidad es alta, existen pocas regulaciones por parte de la ley para emprender un negocio.

En el Ecuador existe la Federación Ecuatoriana de deportes aéreos, sin embargo, esta carece de una normativa o ley que gobierne a cada una de las especialidades de vuelo. En el país esta clase de deportes se rigen bajo el reglamento español, el cual ya tiene establecidas sus leyes en su reglamento desde el 2008, siendo el ente regulador legal de la Real Federación Aeronáutica Española (RFAE). “La misión de RFAE es potenciar la práctica, con especial atención a la seguridad, de los Deportes Aéreos en España” (RFAE, 2008). El guiarse de la normativa de la RFAE, es una oportunidad ya que se está implementando una estructura que ha funcionado por más de 11 años en el país europeo.

Relación actual entre el gobierno y las Fuerzas Armadas (FF. AA)

El gobierno y las FF. AA han tenido problemas últimamente, presentándose discrepancias entre ambos sectores. Existe una tensión entre las dos instituciones, se ha tomado una serie de decisiones que no fueron las más correctas para los uniformados, llevando a que la relación entre estas se torne

conflictiva (Mantilla, 2017). Esto conlleva a que la relación entre el gobierno y los uniformados se torne inestable.

Económico

Producto Interno Bruto (PIB) y PIB per Cápita

El PIB per Cápita se debe tomar en cuenta, ya que indica el poder adquisitivo que tienen los habitantes del Ecuador. Estos dos factores son positivos, ya que muestran datos de crecimiento en la industria a nivel nacional, siendo esto una mejora en la economía del país. El PIB del Ecuador ha tenido un mínimo crecimiento, tomando como referencia el año 2014, ya que solo ha incrementado en un 0.3%. Actualmente existe una recesión económica en el país siendo esto una amenaza.

Tabla 1. PIB y PIB per cápita

| PIB y PIB per Cápita | | |
|-----------------------------|----------------------|------|
| Población | 16.14 millones | 2015 |
| PIB | \$100.9 mil millones | 2015 |
| PIB per cápita | 6.248,1 | 2015 |
| Crecimiento del PIB | 0,30% | 2015 |
| Inflación | 4 % | 2015 |

Nota: Tomado de Banco Mundial, 2015

Inflación

La inflación del Ecuador refleja un incremento en los precios de bienes y servicios. “Ecuador registró una inflación anual de 3,38% en el 2015 frente al 3,67% del 2014” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2016). Por medio de esta información, podemos mencionar que este dato en el país ha disminuido entre los años 2014 y 2015. Esto es una oportunidad, ya que la tasa ha disminuido y esto produce un uso eficiente de los recursos productivos.

Tasas de interés

La tasa de interés en el 2016 fue de 9,15%, sin embargo, en el 2017 no ha tenido una variación considerable y actualmente se ha reducido en 1,13%, llegando al

8,02%. Es decir que en este año en el Ecuador existe una mayor cantidad de dinero. Esto es una oportunidad, pues la disminución de las tasas de interés permite acceso a créditos (Ver Anexo 1).

Social

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), ha realizado una serie de estudios, los cuales indican que en el país el 31,6% de los habitantes practica cualquier tipo de actividad deportiva, durante 2 horas especialmente por los grupos de 12 a 24 y de 25 a 44 años. Cabe resaltar que la Sierra con el 36,4%, es la segunda región que más practica deporte a nivel nacional (INEC, 2014).

Práctica civil

La práctica de los deportes de aventura en el Ecuador ha incrementado en los últimos años, lo cual es positivo para las personas que realizan este tipo de disciplinas, ya que no deben ir al exterior en búsqueda de este tipo de actividades. “Navegar a toda velocidad por un río, saltar de un puente o volar sobre un barranco, son las alternativas del turismo de aventura.” (Landeta, 2014). Existen varios clubes ubicados en la región costa y oriente del territorio nacional, lo cual favorece a la práctica de los deportes de aventura y extremos, por el factor climatológico (ver anexo 2), únicamente dos se encuentran funcionando periódicamente. Constituyendo esto una amenaza, por que operan de manera irregular (Teran, 2017).

Tabla 2. Clubes de paracaidismo y deportes de aventura

| Clubes de Paracaidismo y Deportes de Aventura | |
|--|-----------------|
| Nombre | Ciudad |
| Zeus SkyDive | Quevedo-Ecuador |
| Garrapateros | Manabí-Ecuador |

Personal de las FFAA que ingresan a las filas militares

Varios jóvenes de todo el país han decidido acuartelarse en los distintos recintos militares para el servicio voluntario, es por eso por lo que llegan a pedir un cupo para ingresar a las filas de las instituciones. Alrededor de 6000 ciudadanos, se

han postulado a las afueras del Fuerte Militar “El Pintado”, para realizar el ingreso al Ejército Ecuatoriano (Angulo, 2017). Estas vacantes son para conscriptos los cuales se acuartelan 6 meses y vuelven a la vida civil o deciden enlistarse en la fuerza. Se otorga 750 cupos para los aspirantes a tropa en la Escuela de Formación de Soldados del Ejército (ESFORSE) en Ambato y 145 para cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” en Quito. (La Hora, 2016). De tal manera se puede observar que cientos de cupos se otorgan a los jóvenes que desean estudiar la carrera de las armas. El ingreso de personas a las FF. AA es una oportunidad, ya que aumenta el número de efectivos dentro de la institución.

Tecnológico

Tecnología y deporte

Con el pasar de los años, la tecnología ha tenido un avance significativo a nivel mundial, más específicamente en el campo deportivo, de igual manera esto ha ido afectando a cada una de las disciplinas deportivas positivamente, ya que han mejorado la práctica y el rendimiento de cada uno de los deportistas. “Tecnólogos del deporte han dedicado ingenio, creatividad y conocimientos técnicos para concebir material mejor y más seguro en aras de la excelencia deportiva” (OMPI, 2010). En los deportes, el impacto de la innovación tecnológica ha sido un apoyo importante para los árbitros o jueces, ya que en algunas disciplinas se requiere la ayuda de un sistema para la toma de decisiones. Por ejemplo, en el tenis si un jugador pide la revisión de un punto al sentirse perjudicado por los jueces se utiliza el sistema llamado ojo de halcón, el cual dará el veredicto para la decisión. En otros deportes donde se puede encontrar esta metodología virtual son el fútbol, críquet, football, rugby, paracaidismo, etc. Ya que cada uno de ellos utiliza un programa, el cual por medio de un software se puede analizar situaciones erróneas, polémicas, revisiones y aclaraciones si es necesario. Los avances tecnológicos son una oportunidad, para la evolución y crecimiento de cada una de las disciplinas deportivas.

Tabla 3. CIU

| CIU | |
|------------|---|
| P | Enseñanza |
| P 8541 | Enseñanza Deportiva |
| P 8541. 01 | Enseñanza en adiestramiento deportivo: béisbol, basketball, volleyball, fútbol, etcétera. |

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Amenaza de nuevos competidores

Es complicado que ingresen nuevos competidores por lo tanto se considera que la amenaza es **baja**, ya que existen barreras de ingreso a la industria que no son accesibles para los emprendedores. Las inversiones que se requieren para la práctica van alrededor de los 50.000 dólares o más, para el entrenamiento se requiere instructores capacitados y tecnología que no existe dentro del territorio nacional para poder ofrecer un servicio adecuado y que cumpla con las normas de seguridad para los clientes. Existe un gran número de canchas sintéticas a nivel nacional, sin embargo, la mejor manera de competir en el mercado es brindando un servicio diferente e innovador al cliente (La Hora, 2012). Esto indica que la única diferenciación que tiene una de otra es el servicio hacia las personas, más no hay una actividad física nueva o innovadora que llame la atención del mercado. Esto muestra que existen barreras que pueden ser perjudiciales y negativas para los que deseen ingresar a esta industria.

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores es **medio**, ya que se encuentran varios proveedores para el entrenamiento deportivo en el mercado que requiere fabricación de equipos pequeños, según la superintendencia de compañías existen varias empresas que se dedican a esta labor en la industria nacional, pero para la fabricación de equipos grandes se encuentra con mayor facilidad en el extranjero, donde se requiere de una inversión para poder adquirirlos e instaurarlos en el país. “Una de las estrategias que impulsa el Gobierno para el

desarrollo del país es el impulso a la industria nacional” (Sosa, 2016).

El gobierno apoya la productividad local, por este motivo existen varios proveedores de equipos y accesorios pequeños a nivel local. Existen varias marcas dentro de la industria deportiva que lideran el mercado a nivel nacional tanto para el segmento de clientes regulares y de las instituciones, clubes y academias deportivas profesionales. “Marathon Sports jugará el Mundial contra las grandes marcas Nike, Adidas, Puma y otras cinco firmas” (El Comercio, 2014). Ciertas empresas deportivas tienen captado la mayor parte del segmento de mercado del deporte en la Nación. Se puede observar que el poder de negociación con los proveedores no afecta a la industria en sí porque existe una variedad al momento de elegir o escoger ya que ofrecen mejores precios.

Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes es **bajo**, ya que existen varias personas que desean adquirir distintos servicios que se enfocan en el entrenamiento deportivo para mejorar la calidad de vida, desarrollar habilidades o simplemente gastar su tiempo libre en actividades saludables tales como la actividad física. El 24,2% de las personas que comprenden una edad entre 18 y 59 años dedica 150 minutos semanales para realizar actividad física en su tiempo libre, siendo la actividad física una prioridad en su vida cotidiana (Moreno, 2017). Esto refleja el compromiso que tienen los ecuatorianos con la actividad y práctica deportiva, tanto en sus hogares, establecimientos o instituciones. Sin embargo, a nivel profesional existe un segmento más reducido de deportistas, ya que es un grupo determinado de personas que se desarrollan a un nivel de alto rendimiento con objetivos más específicos en comparación con los amateurs.

Los clientes son los que establecen los precios para esta industria, ya que está se enfoca en los consumidores y segmento específico que buscan realizar este tipo de actividades.

Amenaza de productos sustitutos

En relación con los productos sustitutos, la amenaza es **alta**, ya que en la

industria existen varios centros de entretenimiento que se enfocan en los deportes masificados a nivel nacional y la industria está saturada, por la cantidad de negocios que ofrecen un servicio similar en el mercado. “La aparición de canchas sintéticas de alquiler es cada vez más notoria. Solo en el norte, según datos de los mismos administradores de estos sitios, hay una veintena” (Alvarado, 2014).

Cabe resaltar que el crecimiento de los establecimientos deportivos que ofrecen un servicio similar ha incrementado de manera considerable en los últimos años. En las instituciones educativas se ha implementado las horas extracurriculares, las cuales brindan facilidades a los niños y jóvenes en diferentes tipos de actividades deportivas y académicas. “Las actividades extraescolares toman fuerza en los colegios” (Villacis, 2014). Los jóvenes gastan su tiempo en actividades que sean favorables para su desarrollo, y estas contribuyen de manera positiva para su crecimiento.

Rivalidad entre competidores

En la industria nacional se encuentran 20 empresas legalmente constituidas y 72 personas naturales, dando un total de 92. Siendo así la rivalidad entre competidores **media**. Están ubicadas en la ciudad de Quito y Guayaquil. La mayoría de estas empresas son relacionadas con los deportes que están masificados en el país como el fútbol, vóley, basketball, etc. Esto no afectaría al plan de negocio, ya que es prácticamente una actividad innovadora que se está desarrollando en el mercado nacional.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 4. Matriz EFE

| OPORTUNIDADES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| Pocas regulaciones legales por parte del gobierno, para iniciar o emprender un negocio nuevo | 0,10 | 4 | 0,40 |

| | | | |
|---|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| La disminución de las tasas de interés permite acceso a créditos | 0,15 | 3 | 0,45 |
| La disminución de la inflación en el país | 0,05 | 4 | 0,20 |
| El ingreso de nuevos elementos a las filas de las FF. AA | 0,05 | 3 | 0,15 |
| No existe un centro de entrenamiento similar dentro de la industria deportiva | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Tecnología nueva e innovadora | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Total | 0,6 | | 2,20 |
| AMENAZAS | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
| La política es una amenaza baja, sin importar el tema, los negocios y la industria deben continuar trabajando | 0,07 | 1 | 0,07 |
| La relación entre las FF. AA y el gobierno es cambiante | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Actualmente existe una recesión económica en el país | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Clubes y centros de entrenamiento a nivel nacional | 0,05 | 2 | 0,10 |
| El sedentarismo | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Escasez de proveedores nacionales | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Total | 0,4 | | 0,60 |
| Total, general | 1 | | 2,80 |

Mediante esta matriz de factores externos (EFE) se pudo analizar las oportunidades y amenazas que existe en la industria. El resultado final, fue de 2,80 lo que quiere decir que está por encima del promedio, siendo esto un puntaje favorable. Se puede observar que las oportunidades planteadas, se destacan más que las amenazas. Lo más óptimo será considerar las oportunidades, para entrar de mejor manera al mercado y posicionarse en la industria.

2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos

1. La situación política del país actualmente es inestable, ya que, en este corto periodo de Gobierno, se ha cambiado la forma de gobernar y se encontraron con casos de corrupción, los cuales han causado controversia en el país y los ciudadanos.
2. Las FFAA y el Gobierno tienen una relación cambiante, ya que la toma de decisiones del Gobierno anterior ha afectado directamente a los uniformados, sin embargo, el nuevo presidente Lenín Moreno, ha mencionado reiteradamente su apoyo incondicional a las FF. AA.
3. La economía ecuatoriana tiene puntos positivos en los años 2014 y 2015, ya que la inflación ha disminuido del 3,67% al 3,38%. El Ecuador ha tenido un crecimiento económico mínimo pero estable subiendo un 0,3% en el PIB.
4. En el ámbito social el país ha tenido aspectos favorables con la sociedad, incentivando por medio de programas y actividades a la práctica deportiva para erradicar el sedentarismo, buscando así mejorar el estilo y la calidad de vida de cada uno de los ecuatorianos.
5. Si bien se encuentran ciertos productos tecnológicos que se requieren para las diferentes actividades deportivas, la mayoría de estos se debe importar, para que se pueda contar con este tipo de accesorios o implementos que no se producen o fabrican a nivel nacional.
6. En los nuevos competidores la amenaza es baja, ya que existen barreras de entrada que no son de fácil acceso para los emprendedores, de igual manera las inversiones que se requieren son altas y el personal que se requiere muchas veces dentro del país no está preparado y debe salir al extranjero para capacitarse.
7. El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que existen varios productores de equipos pequeños a nivel nacional, pero en varios casos se necesita importar equipos grandes que no se fabrican o existen en el país.

8. El poder de negociación con los clientes es alto, ya que la tendencia actual de los ciudadanos ecuatorianos es la de mantenerse físicamente activos y en forma, haciendo cualquier tipo de actividad física dentro o fuera del hogar.
9. La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen varios centros de entretenimiento dentro de la industria deportiva, que ofrecen un servicio similar, haciendo hincapié en los deportes que están masificados como el fútbol, tenis y básquet, los cuales se practican con más frecuencia en el país. Esta industria se está saturando por la cantidad de negocios que ofrecen un servicio similar.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

Entrevistas:

Experto 1

Mayor de Infantería Héctor Redroban

Cargo: Ex Subdirector de la Escuela de Fuerzas Especiales N° 9 “Alejandro Romo Escobar”.

Análisis de la entrevista

El Mayor de Infantería Héctor Redroban, es un experto en paracaidismo militar y civil, a lo largo de su carrera militar ha realizado una serie de cursos y entrenamientos dentro y fuera del país en el tema de salto libre básico y operacional, logrando más de 1500 saltos en caída libre, los cuales le han llevado a tener cargos importantes dentro de las Fuerzas Especiales en el Ejército ecuatoriano, fue subdirector de la Escuela de Fuerzas Especiales e instructor de la misma.

El Militar contestó las preguntas (Ver Anexo 3), sustentando cada una de sus respuestas, de igual manera mencionó la falta de recursos que existen dentro de

la industria del paracaidismo, entre ellos la inexistencia de centros de entrenamiento que estén certificados a nivel nacional, medios aéreos que estén disponibles permanentemente para realizar saltos en caída libre, la infraestructura no cuenta con los espacios necesarios para realizar las clases teóricas y aplicativas con los alumnos, la instrucción es desactualizada, ya que el profesor debe impartir los conocimientos a los alumnos en el suelo, simulando en el piso la posición que el alumno debe alcanzar al momento de realizar un salto real.

El oficial mencionó que los clubes de paracaidismo civil que existen en el país no funcionan de manera regular, pues los medios no están disponibles para realizar este tipo de práctica deportiva los 365 días del año. El Mayor ha trabajado con estos clubes y supo mencionar que no es muy efectiva la manera y forma de impartir las clases, ya que no se cuenta con un lugar adecuado que cumpla con los requerimientos necesarios para formar y entrenar a los paracaidistas, siendo esto un método peligroso para las personas nuevas y arriesgado para los profesionales.

Las sugerencias y consejos por parte del militar fueron importantes, manifestó que sería necesario implementar un túnel de viento, que cuente con las especificaciones técnicas necesarias para entrenar y entretener a las personas, que esté ubicado en un lugar de fácil acceso y que cuente con el espacio adecuado para la construcción del mismo. Estas indicaciones se deben tomar en cuenta para crear un centro de entrenamiento, pues son las más adecuadas para implementar al trabajo de titulación, las cuales sugiere un experto en el tema.

Experto 2

Mayor de Infantería Patricio Núñez

Cargo: Ex Instructor de la Escuela de Fuerzas Especiales N° 9 “Alejandro Romo Escobar”.

Análisis de la entrevista

El Mayor de Infantería Patricio Núñez, es un oficial experimentado en el tema de paracaidismo con más de 1000 saltos en paracaídas, estuvo en varias unidades de Fuerzas Especiales y de igual manera ha realizado todos los cursos de salto libre existentes los cuales le han dado una gran experiencia en este tema y le llevaron a ser instructor de la Escuela de Fuerzas Especiales N° 9 “Alejandro Romo Escobar”. La entrevista cumplió con el objetivo principal, que fue conocer datos específicos importantes para la realización del proyecto de titulación. El Ejército ecuatoriano, tiene aproximadamente 27000 paracaidistas en servicio activo y pasivo.

Los cursos que se imparten en las Fuerzas Especiales son: paracaidismo, jefes de salto, maestro de salto, salto libre básico, salto libre operacional, maestro de salto libre operacional y tándem. Cada uno de estos cursos se realizan, buscando el perfeccionamiento de los soldados en base a las necesidades de la Fuerza Terrestre. La metodología que utilizan para impartir sus clases teóricas se basa en la seguridad, manuales, libros, videos, fotografías y procedimientos que el alumno debe conocer antes de llegar a la fase aplicativa, en la práctica el alumno recibe clases de posiciones en el agua y en tierra, además trabaja en una tabla sobre ruedas para adquirir las mismas en el aire y posteriormente servirá para aplicarlo en un salto real en caída libre.

La capacidad de las instalaciones de la escuela de paracaidistas para realizar los cursos y entrenamientos del personal es intermedia, ya que cuenta con un establecimiento adecuado para la instrucción del personal, sin embargo, no es un centro que cuente con los equipos modernos, por ejemplo, un túnel de viento. Es necesario mencionar que éste es el único centro de paracaidismo profesional que existe en el Ecuador y es exclusivo para el personal militar.

La calidad de los instructores es excelente, ya que son soldados preparados y especializados a nivel nacional e internacional, siendo esto primordial para salvaguardar la vida de cada uno de los alumnos.

Conocer las deficiencias, es el factor principal para poder elaborar el plan de negocio, después de conocer las necesidades que el Mayor plantea como la falta

de un túnel de viento, para mejorar la calidad de las instalaciones de entrenamiento de la unidad militar, esto se puede implementar en la idea de negocio la cual estoy planteando. Conocer el número aproximado de paracaidistas que tiene la Fuerza Terrestre es primordial, ya que va a ser uno de mis segmentos principales. Con estos datos que el Mayor me proporcionó se puede comprender que la industria del paracaidismo no está explotada y falta mucho por mejorar.

Focus Group

Integrantes (Anexo 4)

Guía Focus Group (Ver Anexo 5)

Análisis del Focus Group

Esta actividad fue productiva, por cuanto las respuestas, opiniones y sugerencias fueron positivas para los intereses del plan de negocio. Los perfiles que se buscaron para el grupo focal fue de paracaidistas que se encuentren saltando constantemente y que hayan trabajado en clubes civiles en el país, es el caso de los Mayores Redroban, Núñez, Espinoza y el Capitán Holguín; así como los que no hayan realizado saltos con frecuencia como es el caso del Teniente Coronel Iturralde, los Mayores Jorge Proaño, Xavier Fuertes y Wilson Sánchez, con este grupo se obtuvo el conocimiento más detallado de las personas que no poseen un entrenamiento permanente en esta actividad. Es así como se logró conocer los procedimientos, la infraestructura, la metodología y los recursos que se utilizan en la industria del paracaidismo civil y militar.

En el Ejército, existen instructores capacitados dentro y fuera del país, lo cual es adecuado para actualizar información y doctrina a ser aplicada en los futuros alumnos que acudan a los distintos cursos de aire que se realicen en la escuela de Fuerzas Especiales. Los procedimientos utilizados son eficientes, por cuanto se basan en manuales de salto libre, específicamente de los Estados Unidos y los adaptan a las necesidades que requiere la institución.

Algunos oficiales de los entrevistados han realizado entrenamiento de paracaidismo en el exterior, siendo uno de ellos el Mayor Espinosa, quien realizó el curso de maestro de salto libre operacional en Brasil, manifestando que la principal diferencia con la enseñanza en nuestro país es que allá se ejecuta la mayor parte del entrenamiento en el túnel de viento y es así como se obtiene eficiencia con cada alumno, así como ahorro económico.

Los militares manifestaron la necesidad imperiosa de implementar el túnel de viento en el país, para de esta manera abandonar métodos obsoletos de entrenamiento. Si bien poseen instalaciones adecuadas, señalaron que, con esta herramienta, lograrían perfeccionar muchas habilidades del personal instruido. Recomendaron que la instalación del túnel de viento por ser un servicio innovador sea ubicada en la ciudad de Quito, ya que constituye una ciudad turística, la cual acogería a personal civil y militar que practique este deporte, asimismo prestaría un servicio de entretenimiento.

En el ámbito civil los oficiales que han laborado y son parte de clubes de paracaidismo, expresaron que la metodología que se utiliza con las personas que realizan cursos de caída libre no es la más óptima, porque no cuentan con un centro de entrenamiento especializado que proporcione un servicio completo de calidad. Por esta razón, los aprendices y los experimentados buscan salir a escuelas que cuenten con la infraestructura necesaria, ya que aquí no existe un establecimiento y mucho menos un túnel de viento. El Mayor Espinoza puso énfasis en el factor económico, por el alto costo que representa alquilar los servicios con la empresa IFly Orlando (ver anexo 6), sus tarifas son costosas y sugirió que, de implementar un negocio de esta magnitud en el país, se debería establecer un rango de precio asequible que no exceda los \$ 300.

Refirieron también que la parte de marketing que habitualmente emplean los clubes del país para publicitarse son las redes sociales (ver anexo 7), y en ocasiones puntuales utilizan el mailing y ferias para comunicar precios y promociones, entre otras.

Finalmente dijeron que sería práctico e ideal, el crear un centro de paracaidismo

para entrenar y entretener, incorporando un túnel de viento en un terreno que tenga un espacio adecuado y de fácil accesibilidad para las personas, con instructores capacitados que puedan guiar y facilitar a que los clientes adquieran habilidades de una manera rápida y segura. Estas fueron las sugerencias que plantearon los expertos, para implementarlas al plan de negocio.

3.2 Investigación cuantitativa

Para este plan de negocios se realizaron cincuenta encuestas en línea a paracaidistas profesionales, bajo un tipo de muestreo no probabilístico por juicio, es decir, se seleccionaron a las personas encuestadas al azar, basándose en el conocimiento y dominio del tema, ya que se conocía el perfil de cada una de las personas analizadas. El tamaño de la muestra utilizado para la investigación fue de 50 personas. Como se puede observar en el Anexo 8, la encuesta se basa en las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales.

El proceso de selección de los encuestados se basó en los siguientes factores: En primer lugar, paracaidistas que realizan entrenamiento constantemente, ocasionalmente y los que no realizan ningún tipo de preparación por distintos motivos. En segundo lugar, se tomó en cuenta a personas que son parte de la clase social media-alta, que recae a los niveles socioeconómicos A y B.

De esta manera las encuestas se realizaron en dos días. Los encuestados forman parte de la Brigada de paracaidistas ubicada en Latacunga, de igual manera a los miembros de los clubes de paracaidismo civil alrededor del país y a personas particulares.

El perfil de las personas encuestadas permite una visión ampliada de la edad y género de los participantes, que comprenden una edad entre 15 a 20 años hasta 46 o más. El rango que predominó en esta encuesta es entre 41 a 45 años.

En el caso de lugar de residencia se obtuvo los siguientes resultados, el 40.8% vive en el Valle de los Chillos, el 26.5% en el norte de Quito, el 22,4% en otros lugares, el 8,2% en el sur de Quito y el 2% en Cumbayá.

El 74% de los encuestados son paracaidistas activos y el 26% son inactivos. Las razones por la cual estas personas no realizan un entrenamiento permanente son por los siguientes motivos: El 42,9% por falta de medios aéreos, el 34,7% por trabajo y el 8,2% por la infraestructura y otros.

De igual manera el 52% de los encuestados no conocen si existe un centro de entrenamiento de paracaidismo en el Ecuador; el 48% mencionó que si conocen de la existencia del mismo. Sin embargo, sólo son clubes que realizan saltos de manera irregular. Es importante mencionar que el 52% de las personas no conoce de la existencia de un túnel de viento dentro del territorio nacional; el 48% mencionó haber escuchado de la presencia de uno en el país, pero no funciona. Cabe resaltar que no se utiliza porque la construcción no fue adecuada y nunca se utilizó, es decir está inhabilitado desde el 2008. El 100% de los encuestados indicaron que de existir un túnel de viento acudirían al mismo, por los distintos beneficios que se obtiene al trabajar dentro del mismo. Todos los encuestados dijeron que el túnel de viento sirve para realizar actividades de entretenimiento para las personas que no tienen ningún tipo de relación con el paracaidismo. En consecuencia, el 100% manifestó que se necesita esta herramienta de manera urgente para obtener alumnos de calidad y para que los clientes tengan una actividad diferente dentro de la industria deportiva.

En el caso de los gustos y preferencias el 44% de los encuestados acudiría a este centro de entrenamiento con sus amigos; el 40% con la familia; el 12% con los colegas de trabajo y el 4% solos. Del total de encuestados el 88% estarían dispuestos a pagar por este servicio entre \$ 250 a \$ 300; el 10% entre \$ 350 a \$ 400 y el 2% entre \$ 450 a \$ 500.

3.3 Conclusiones del análisis de cliente

Mediante la tabulación de las encuestas, se pudo encontrar la siguiente hipótesis: “La mayoría de las personas no conoce la existencia de un túnel de viento en el país”. Se realizó una tabla dinámica (ver Anexo 9) para validar esta hipótesis, ya que el 30% de personas que corresponden a un rango de edad entre 21 a 30 años, han escuchado la existencia de un túnel de viento y las

personas entre 36 a 45 aseguran que no existe este tipo de herramienta para el entrenamiento de paracaidismo.

Mediante la información obtenida por medio de la investigación cualitativa y cuantitativa, se realizó el análisis del cliente potencial del centro de entrenamiento de paracaidismo. El mercado objetivo se refleja a partir de las necesidades que exigen y requieren los usuarios. Los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad, focus group y las encuestas muestran como principal característica el perfil general del cliente; entre ellos podemos destacar el sexo: el 98% de los encuestados fueron masculinos y el 2% femeninos. El nivel socioeconómico: medio y alto. El lugar de residencia: norte de Quito, sur de Quito, Valle de los Chillos y Cumbayá.

El centro de instrucción paracaidista a ofertar tendrá una infraestructura nunca vista en el país, contará con aulas de fotografía y videos de salto libre básico, operacional y tándem, procedimientos de empaquetamiento, apertura y emergencias de equipos de paracaidismo, posición de salidas del avión y posturas del cuerpo durante el vuelo y un túnel de viento que simula un vuelo en caída libre real. Se identificó, que el 70% de las personas que utilizarán este servicio a manera de entrenamiento se encuentran en un rango de edad entre 31 a 45 años y el 30% restante acudiría al establecimiento para entretenerse.

El comportamiento de compra se proyecta por medio del poder adquisitivo de los clientes. El grupo focal y la encuesta señalan que los consumidores dan importancia al costo y beneficio del servicio, y están dispuestos a pagar entre \$ 250 a \$ 300 dólares por una instrucción especializada y personalizada que asegure la calidad, perfeccionamiento, entretenimiento y seguridad de los usuarios.

Una página web y redes sociales son elementos que le otorgan realce al negocio, ya que proporcionarán información constante y actualizada de los servicios que ofrece este centro, tal como lo mencionaron en el focus group y entrevistas.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Una vez realizada la investigación de mercado, industria, clientes, desarrollo y crecimiento que se ha producido en el mercado ecuatoriano, se encuentra que este proyecto es una gran oportunidad de negocio; la cual se confirma con las entrevistas, focus group y encuestas que se realizaron para conocer las opiniones, recomendaciones y apreciaciones del negocio que se quiere implementar y ejecutar en la industria.

En el análisis externo que se realizó se encontró una serie de ventajas para el negocio propuesto, ya que se tienen varios incentivos y alianzas principalmente entre el Gobierno y la Unión Europea, también entre las empresas privadas y públicas que proveen materiales e insumos. Estas son ventajas que benefician notoriamente al plan de negocio. Por otro lado, en el tema de impuestos y salvaguardias se encontró que es favorable, ya que no afectan de manera directa a este tipo de negocio, en este caso poder importar el túnel de viento desde el exterior, específicamente desde Europa, ya que gracias al tratado que existe entre el país y el viejo continente no se paga ningún tipo de impuestos por este tipo de herramienta.

Tras realizar las entrevistas a expertos, se pudo verificar y concluir que es ideal importar el túnel de viento, ya que no existe en el territorio nacional, es decir la industria del paracaidismo no está explotada en su totalidad, y es necesario para impartir una instrucción mejor sustentada y aplicada a la realidad de un salto en caída libre. Como mencionó el Mayor Héctor Redroban “he tenido la oportunidad de realizar entrenamientos específicamente en túnel de viento sé que es el método principal que un paracaidista o un saltador libre necesita para poder mejorar su forma de vuelo” (Redroban, 2017).

Es satisfactorio lo que se pudo encontrar en cada uno de los análisis e investigaciones realizadas anteriormente, pues mediante el análisis externo se pudo verificar y encontrar que la industria de los deportes extremos y de aventura

están creciendo en el país y que el Gobierno está apoyando a ésta, porque ayuda a incentivar el turismo extranjero y nacional, lo cual es beneficioso para los intereses económicos del Ecuador. “La práctica de deportes de aventura se incrementa en un 87% en el país” (Sport, 2014).

Una de las dificultades que se encontraron en el análisis externo, es la importación de los materiales para realizar el centro de entrenamiento, ya que la mayoría de ellos no existen dentro del territorio nacional y es necesario pedirlos y adquirirlos desde el exterior, lo cual causa pérdida en tiempo para realizar el proyecto, ya que se está dependiendo directamente de las empresas que fabrican dichos materiales, para que los envíen al país y poder utilizarlos.

En nuestro país el poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que existen materiales específicos que, si se los puede encontrar, pero los más importantes no, porque no se los fabrica. Es necesario recalcar que la industria del paracaidismo ha tenido un crecimiento significativo, en cuanto a ingresos económicos se refiere por los últimos eventos internacionales de salto libre que se han desarrollado en el Ecuador. “Más de 240 paracaidistas que participan en el Primer Festival de Paracaidismo Ecuador 2015, organizado por el Ejército Ecuatoriano” (Paucar, 2015).

La tecnología ha tenido un cambio drástico en la última década, si bien ha mejorado aún existen deficiencias y falta de materiales tecnológicos que ayuden a perfeccionar los distintos clubes y centros de entrenamiento del país. Como dijo el Mayor Núñez, existe la infraestructura y métodos necesarios para poder realizar la instrucción “este método de enseñanza si es adecuado, pero con los últimos adelantos de la tecnología se hace necesario de que se logre implementar otro tipo de instalaciones para que los alumnos puedan realizar mejores prácticas de paracaidismo” (Núñez, 2017). Esto ayuda y facilita a que una idea de negocio pueda funcionar, ya que la tecnología es una herramienta necesaria hoy en día para poder cumplir con ciertos parámetros que la industria y la sociedad requiere, de igual manera contar con el personal indicado y adecuado que esté preparado para poder manejar equipos que cuenten con una tecnología especializada.

En el análisis de la industria se puede encontrar que para la viabilidad del negocio no existe una rivalidad significativa, ya que en el CIIU establecido no existen centros de entrenamiento de paracaidismo, clubes o academias que se involucren con esta actividad deportiva.

Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores es baja, ya que los precios son altos para realizar una inversión en el país, esto se considera una oportunidad, si se cuenta con el capital adecuado o los inversionistas que estén dispuestos a ingresar en el negocio, esto podría ser fructífero para el mismo, ya que sería el único dentro de la industria de la enseñanza deportiva.

Uno de los factores claves es conocer que se tiene un bajo poder de negociación con los proveedores, ya que se encuentran varios para el entrenamiento deportivo, existen varias empresas que proveen materiales y herramientas para equipos grandes y pequeños, para que se pueda realizar ciertos requerimientos que exige y demanda un centro de entrenamiento de paracaidismo.

La idea de negocio es efectiva “El beneficio es al 100% en vista de que prácticamente uno puede mejorar el tipo, la forma y la calidad del vuelo, entonces prácticamente uno mejora en un 100%” (Redroban, 2017). De igual manera el grupo focal ayudó a establecer el enfoque que debe tener un centro de paracaidismo en el país, ya que debe tener instalaciones que permitan mejorar el desarrollo, técnica y habilidades específicas de las personas y los paracaidistas, lo cual es necesario para implementar cada uno de los requerimientos y recomendaciones que hicieron los expertos para este negocio. De esta manera se dio a conocer que la idea de negocio es factible y presenta grandes oportunidades en la industria y el mercado del Ecuador. También se pudo constatar que los entrevistados necesitan este servicio, ya que en varias ocasiones ellos no pueden concretar sus entrenamientos debido a que sus aeronaves no están disponibles, porque la infraestructura no es la adecuada y las condiciones meteorológicas no se prestan para poder realizar un entrenamiento al aire libre. Algo que mencionaron y que cabe resaltar es que teniendo un centro de entrenamiento se economizarán los recursos, ya que no tendrían que salir a realizar el mismo y lo harían a nivel nacional, siendo más

fácil para ellos su movilización y costo económico.

En el grupo focal se mencionó que, si acudirían los paracaidistas a este centro, ya que, al contar con un túnel de viento, podrán ser instruidos de mejor manera y tendrán seguridad, al momento de realizar un salto real, ya que los instructores podrán observar las habilidades de los alumnos o paracaidistas que no han realizado saltos en un determinado tiempo para que puedan subir a la aeronave una vez concluidos los entrenamientos en el centro y puedan realizar un salto normal y seguro.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se adoptará en el presente plan de negocios es la estrategia genérica de diferenciación, la misma que según Porter (2009, p. 176) puede ser utilizada por las empresas cuando por las características de los productos o servicios (exclusivos) pueden ser percibidos como únicos por los consumidores. Se ha seleccionado esta estrategia porque se busca que la empresa alcance buenos resultados ofreciendo al mercado un servicio diferenciado en base a una ventaja importante con el fin de que sea valorada por la mayor parte del mercado, por lo que estarían dispuestos a pagar más por adquirir el servicio. La aplicación de esta estrategia de marketing radica en ofrecer un servicio con características exclusivas, en el caso del centro de entrenamiento para paracaidistas, el servicio incluye un túnel de viento vertical que simula una caída libre de manera real, que sirve de entrenamiento tanto para paracaidistas profesionales, personal militar y para personas que buscan entretenimiento y diversión, constituyéndose este en el aspecto diferenciador que puede aportar una ventaja importante sobre los clubes de paracaidismo existentes en el país.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual se enfocará el servicio, es importante

realizar una segmentación de mercado, lo cual consiste en “dividir un mercado en grupos de compradores por sus necesidades, características y comportamiento de compra” (Kotler & Armstrong, 2013), tal como se muestra en la siguiente segmentación.

Tabla 5. Segmentación de mercado

| TIPO SEGMENTACIÓN | CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO | NÚMERO |
|---------------------------|--|----------------|
| Segmentación Geográfica | País: Ecuador (INEC, 2017) | 14.483.499 |
| | Provincia: Pichincha (INEC, 2017) | 2.576.287 |
| | Ciudad: Quito (INEC, 2017) | 2.239.171 |
| Segmentación Demográfica | Personas entre 15 y 34 años (INEC, 2017) | 812.826 |
| Segmentación Psicográfica | Personas de clase alta (1,9%), media-alta (11,2%), media (22,8%). (INEC, 2017) | 291.803 |
| | Tiempo personal dedicado a actividades no productivas (86%) | 250.950 |
| Segmentación Conductual | <ul style="list-style-type: none"> • Personas que disfrutan de realizar actividades deportivas diferentes y buscan entretenimiento basado en el deporte • Profesionales civiles y militares que requieren de entrenamiento en paracaidismo | |

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017

Considerando las variables de segmentación expuestas en la tabla anterior, se determina que el mercado objetivo del presente proyecto y al cual se enfocará la estrategia de marketing, se sitúa en 250.950 personas comprendidas entre 15 y 34 años que gustan de realizar actividades deportivas diferentes a las ya existentes en el país y buscan una nueva forma de entretenimiento distinto a los deportes masificados en el país. Dentro de este grupo se ubican los paracaidistas profesionales civiles o militares, los cuales se encuentren en servicio activo o pasivo que requieren de entrenamiento del paracaidismo.

5.1.2 Propuesta de valor

El servicio por ofrecer se trata de un centro de entrenamiento de paracaidismo, que busca captar la atención del mercado con un valor agregado, este valor se ve reflejado en las actividades en el túnel de viento vertical, el cual sirve para el entrenamiento de paracaidismo ya que simula una caída libre de manera real, en este túnel de viento pueden entrenarse los profesionales y las personas que buscan entretenimiento basados en una aventura deportiva.

La mayoría de paracaidistas busca utilizar el servicio de túnel de viento, para entrenarse de mejor manera y con ello desarrollar sus habilidades y destrezas físicas para aplicarlas en el salto real. El brindar este servicio en el país permitirá a los profesionales y público en general contar con un espacio en el cual puedan tener un entrenamiento profesional, así como divertirse a la vez que realizan la práctica de un deporte, actualmente este servicio no existe en el Ecuador y muchos paracaidistas profesionales suelen asistir a cursos de entrenamiento de paracaidismo en el exterior.

Tabla 6. Propuesta de valor

| Asociados claves | Actividades claves | Recursos claves | Estructura de costos |
|--|--|--|--|
| Proveedores de los equipos necesarios para el funcionamiento del centro de entrenamiento de paracaidismo Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas Medios de comunicación | Servicio al cliente Entrenamiento de los instructores de paracaidismo Diseño de estrategias para la comercialización del servicio Negociación con proveedores | Compras de los equipos para el entrenamiento de paracaidismo Talento humano calificado Acciones para comunicar y promocionar el servicio | Inversión inicial Gastos generales Gastos de marketing Gastos de administración |
| <p>Propuesta de valor</p> <p>Comercializar un servicio diferente al existente en el mercado a través de un centro de entrenamiento de paracaidismo el cual incluye un túnel de viento vertical el cual permite simular una caída libre real brindando una experiencia entretenida a quien lo práctica debido a que el</p> | | | |

realismo del servicio permite a los profesionales realizar entrenamientos, mejorar la técnica y la perfección en sus movimientos mientras que a las personas que buscan diversión les permite aprender los movimientos básicos para mantener el cuerpo en posición y desarrollar técnicas para una mejor caída libre.

| Relación clientes | Segmentos de clientes | Canales | Fuente de ingresos |
|--|--|--|--|
| Contacto telefónico Visitas de los vendedores profesionales Página web de la empresa Redes sociales Correo electrónico | Hombres y mujeres de entre 15 y 34 años que gustan de realizar actividades deportivas diferentes y buscan una nueva forma de entretenimiento. Dentro de este grupo se ubican los paracaidistas profesionales civiles o militares, los cuales se encuentren en servicio activo o pasivo que requieren de entrenamiento del paracaidismo | Venta directa a través de personal de la empresa realizando contacto y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas | Aporte de los accionistas Financiamiento del proveedor Financiamiento bancario Ingresos recibidos por la venta de los servicios |

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El centro busca ofrecer a su mercado objetivo diferentes actividades de entrenamiento en paracaidismo mediante el uso de un túnel de viento vertical que permite simular una caída libre, brindando a quien lo practica una gran experiencia gracias al realismo del vuelo dentro del túnel de viento.



Figura 1. Túnel de viento

Tomado de: AERODIUM

5.2.1.1 Atributos

El túnel de viento vertical es una instalación dentro del centro de entrenamiento de paracaidismo que cuenta con la más alta tecnología ya que dispone de cuatro turbinas de alta potencia que generan un flujo continuo de aire de forma vertical el cual es regulable. Este túnel de viento tiene como fin simular una experiencia de caída libre sin necesidad de saltar desde un avión ya que permite recrear la sensación de caída libre en un espacio seguro en forma cómoda y relajada, es supervisado por instructores altamente capacitados que están acompañando en todo momento a quien lo practica. La actividad de vuelo en el túnel puede ser realizada en forma personal o en grupos ya que está diseñada para utilizarse en sesiones de tiempo de 5 y 10 minutos con el constante monitoreo de los instructores.

El túnel de viento sirve como entrenamiento para los profesionales del paracaidismo porque permite mejorar las habilidades, coordinación, destrezas físicas y técnicas. Para impartir estas clases de entrenamiento se contarán con

clases preparatorias de manera teórica a través de videos de instrucción que permitirán al usuario conocer la forma de cómo colocar su cuerpo, además de videos y fotografías de seguridad que contemplan acciones al momento de la no apertura oportuna del paracaídas, con el fin de mejorar la instrucción de procedimientos de emergencia en los paracaidistas. En la parte aplicativa del servicio, se instruye a los paracaidistas con el uso de herramientas de entrenamiento tales como tablas con ruedas, las cual permiten revisar la postura y la corrigen con el fin de mejorar las habilidades en su cuerpo por medio de ejercicios de simulación de vuelo.

Una vez culminada la parte previa, se pone en práctica cada una de las enseñanzas impartidas y por medio del túnel de viento los instructores pueden evaluar el rendimiento de una manera directa a cada uno de los paracaidistas, igualmente se corrigen posiciones y se desarrolla técnicas de vuelo para que los paracaidistas tengan mayor control del cuerpo y sobre todo mayor seguridad al momento de realizar un salto real, en esta etapa las personas que realizan una actividad de entretenimiento, la realizarán en el túnel de viento lo cual simula una caída libre real, brindándoles una experiencia real de vuelo.



Figura 2. Práctica en túnel de viento

Tomado de: AERODIUM

5.2.1.2 Branding

La marca comercial de la empresa es Indoor Skydiving Ecuador, tomada de dos palabras en inglés: **Skydiving** en alusión al servicio de paracaidismo mediante el cual quienes lo practican se lanzan de grandes altitudes realizando maniobras hasta el momento que se abre el paracaídas y la palabra **Indoor** en alusión a la práctica dentro del túnel de viento vertical, se adicionó la palabra Ecuador resaltando de que el servicio es ecuatoriano, se seleccionó este nombre porque se busca crear en el cliente recordación de marca, así como proyectar en su mente el atributo del servicio que es la simulación de la caída libre.

Diseño del logotipo: El logotipo de la empresa se presenta con la imagen de un hombre saltando desde un avión practicando el deporte del paracaidismo, el cual representa el principal atributo del servicio el cual es la simulación del salto en caída libre. A continuación, se muestra el diseño del logotipo:



Figura 3. Diseño del logotipo

Colores: Los colores utilizados en el diseño del logotipo son el negro, blanco y azul. El color azul es sinónimo de seguridad y responsabilidad muy adecuado ya que el servicio busca transmitir la confianza y seguridad a los usuarios del centro de entrenamiento de paracaidismo y el color blanco representa la simplicidad, pureza y verdad. Las letras e imagen en color negro para resaltar el logotipo

denotan objetividad, elegancia y poder. Se seleccionó estos colores porque define el estilo de la empresa al ser confiable, objetiva, responsable y segura, con gran impulso y fuerza para aportar con la comunidad, colaboradores, proveedores y clientes.

5.2.1.3 Soporte

La empresa contará como herramientas de soporte su propia página web con información específica del servicio, en este caso la simulación de caída libre mediante el túnel de viento vertical, la web contará con imágenes y una descripción detallada del uso del túnel. De igual manera habrá información de los cursos de entrenamiento, precios, duración, instructores, datos de interés para grupos, promociones y en general las actividades que se realizan dentro de las instalaciones del centro de entrenamiento de paracaidismo, es importante los datos de contacto que faciliten al usuario obtener información adicional para ello se dispondrá de un chat on line para satisfacer cualquier duda e inquietud sobre el servicio, precios y horarios. Dentro de las instalaciones se contará con instructores altamente capacitados quienes realizarán un seguimiento continuo a los participantes, prestando atención y ayuda en cualquier momento. Al finalizar las prácticas de entrenamiento, la empresa realizará encuestas con el fin de evaluar el servicio proporcionado, habilidades del instructor y grado de satisfacción de los participantes con el fin de identificar las posibles mejoras en el servicio, estas encuestas se realizarán de manera periódica.

5.2.2 Plaza

La plaza hace referencia a la manera de cómo la empresa puede llegar con su servicio al cliente final, en este caso: el lugar donde se ubicará el centro de entrenamiento de paracaidismo para llegar a los profesionales del paracaidismo y público en general.

5.2.2.1 Estrategia de distribución

La estrategia planteada en el proyecto es la distribución exclusiva la cual se define como aquella que no requiere de intermediarios para entregar el servicio

al consumidor final (Kotler & Armstrong, 2008), es así como la empresa enfocará la entrega de su servicio a través de un punto de venta el cual atraiga la presencia del cliente al centro logrando una relación directa.

5.2.2.2 Estructura y canal de distribución

El canal de distribución que se utilizará en el centro es el canal de distribución directo nivel cero, debido a que el servicio de entrenamiento de paracaidismo será ofrecido directamente solo en las instalaciones del centro manteniendo un mejor control del servicio y la comunicación constante con el cliente.

5.2.2.3 Punto de venta

La ubicación del centro de entrenamiento de paracaidismo se determinó en base a los resultados obtenidos de las encuestas, del focus group y la opinión de los expertos en las entrevistas realizadas; para esto, se considera como punto ideal el sector de Cumbayá, dentro del cual se analizaron tres opciones de localización:

- Sector Jacaranda, Sector Primavera y Sector Parque Central de Cumbayá

Para considerar la adecuada ubicación del centro se han considerado ciertos factores muy importantes a tomar en cuenta, estos son:

- * Precio del arriendo del local o galpón
- * Facilidad de acceso al sector
- * Visibilidad del negocio
- * Disponibilidad de parqueadero para los clientes

Una vez realizadas las visitas físicas de los puntos potenciales se estableció que el sector de “La Primavera” es el más adecuado ya que el lugar cuenta con una gran participación comercial, en el sector se ubican grandes centros comerciales, confluyen las principales vías de Cumbayá por lo que los clientes pueden acceder de forma fácil y rápida, el lugar es visible desde las calles, cuenta con

gran espacio para parqueaderos y el costo de arriendo del local se ubica dentro del presupuesto de la empresa. En el sector de “La Primavera” específicamente en las calles Magnolias y Miguel Ángel, existe disponibilidad de un espacio físico de 400 m² que constan de espacio libre para realizar las adecuaciones para el centro de entrenamiento y colocación del túnel de viento, oficinas, bodega, tres baños, área de juegos, caseta para guardianía y espacio para parqueaderos. El valor por el arriendo mensual es \$ 890 más IVA.

5.2.3. Precio

Se define como “la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 361)

5.2.3.1 Estrategia general de precios

Considerando la estrategia general de marketing de diferenciación se utilizará la estrategia de fijación de precios de valor que según Kotler & Armstrong (2013) “implica ofrecer la combinación de calidad y buen servicio a un precio justo y adecuado”, la empresa busca aplicar esta estrategia considerando que el servicio que se ofrecerá es único en el país, en este sentido, el precio se establecerá basado en el valor que el cliente percibe del servicio, es decir el valor del servicio debe justificar su pago y para que esto suceda se importará el túnel de viento vertical para los entrenamientos de paracaidismo.

5.2.3.2 Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada de precios se establece la estrategia de “Más por más este posicionamiento implica un precio mayor por un mayor beneficio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 274).

La empresa ha seleccionado esta estrategia basado en la diferenciación de la competencia, así como en los atributos del servicio que es la simulación de caída libre de manera real a través del túnel de viento vertical, servicio que no es ofrecido por ninguna empresa en el país y por el cual las personas están dispuestas a pagar un mayor valor por este servicio, de esta manera se ha

establecido el precio de entrada como se muestra a continuación:

Tabla 7. Precio de entrada

| Descripción servicio | Horario | Precio mensual USD. |
|---|-------------------|---------------------|
| Entrenamiento individual 1 (1 persona + 2 entradas al túnel de viento 5 minutos c/sesión) + clase teórica + fotos + diploma de vuelo) | Martes a domingo | \$ 65 |
| Entrenamiento individual 2 (1 persona + 4 entradas al túnel de viento 5 minutos c/sesión) + clase teórica + fotos + diploma de vuelo) | Martes a domingo | \$ 100 |
| Cursos de entrenamiento 1: Iniciación (3 meses) | Martes a domingo | \$ 350 |
| Cursos de entrenamiento 2: Progresión (3 meses) | Martes a domingo | \$ 450 |
| Cursos de entrenamiento 3: Profesionales (2 meses) | Martes de domingo | \$ 500 |

5.2.3.3 Costo de venta

Para fijar el precio del servicio de entrenamiento de paracaidismo se ha considerado los costos mensuales en los que debe incurrir la empresa, esto son: arriendo de las instalaciones, alquiler del equipamiento de vuelo (traje para el vuelo y casco de paracaidismo) más los gastos administrativos y generales más un margen de ganancia, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 8. Costo de venta del servicio

| Detalle costos | Entrenamiento | | Cursos | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Individual 1 | Individual 2 | Iniciación | Progresión | Profesional |
| Recuperación inversión inicial | 26,00 | 40,00 | 140,00 | 180,00 | 200,00 |
| Gastos sueldos y salarios | 16,25 | 25,00 | 87,50 | 112,50 | 125,00 |
| Gastos generales | 9,75 | 15,00 | 52,50 | 67,50 | 75,00 |
| Costo de venta | 52,00 | 80,00 | 280,00 | 360,00 | 400,00 |
| Margen de ganancia (20%) | 13,00 | 20,00 | 70,00 | 90,00 | 100,00 |
| Precio final | 65,00 | 100,00 | 350,00 | 450,00 | 500,00 |

5.2.3.2 Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste se establece la estrategia de ajuste por descuento, la misma que busca “recompensar al consumidor por determinadas acciones o respuestas, como el pronto pago o la promoción del producto” (Kotler &

Armstrong, 2013, p. 396), por la participación de grupos y de acuerdo con el número de personas que contraten el servicio se ofrecerá un descuento del 5% en el precio final. Adicionalmente se establecerá la estrategia por compensación, a través de esta estrategia se busca contar con algunos auspiciantes quienes pagarán un valor a cambio de exponer o exhibir sus productos, con esto la empresa puede financiar la reducción de precios o los descuentos otorgados a los clientes finales.

5.2.4. Promoción y publicidad

La promoción es una “mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con ellos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 408)

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional considerada por la empresa para realizar las actividades relacionadas con la promoción y publicidad es la estrategia PULL o de atracción, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) el utilizar esta estrategia requiere que las empresas generen una mayor cantidad de publicidad y promoción entre los posibles clientes con el fin de atraer su atención para que adquieran el servicio. Indoor Skydiving Ecuador concentrará sus esfuerzos de promoción realizando actividades promocionales que le permitan atraer a los posibles clientes, estas actividades se describen a continuación:

✓ Publicidad

La empresa busca comunicar el servicio a través de diferentes medios publicitarios, a las personas que forman parte del mercado objetivo con el objetivo de dar a conocer los servicios del centro de entrenamiento de paracaidismo, para que esto suceda se contará con el apoyo de los medios digitales.

Diseño de una página Web: El uso de los medios digitales se ha convertido en una necesidad para las empresas por lo que Indoor Skydiving Ecuador contará

con una página web como ya se mencionó anteriormente, por medio de la cual se pueda transmitir al cliente la información del servicio en un formato sencillo que permita una navegación rápida, el diseño será muy ilustrativo con el fin de llamar la atención de los usuarios. El diseño de la página web y dominio tendrá un costo de \$560 más IVA, este valor será cancelado una vez al año al inicio del proyecto, adicionalmente se deberá cancelar a partir del segundo año los costos por hosting, mantenimiento y actualización de la web por un valor de \$180 anuales.

Redes sociales: La publicidad a través de las redes sociales es cada vez más utilizada por las empresas ya que permite llegar a un mayor número de usuarios con publicidad de sus servicios. La red social a utilizar es Facebook, la empresa creará una fan page y se contratarán campañas publicitarias continuamente a un público previamente segmentado al cual se enviará información del centro de entrenamiento de paracaidismo. Se seleccionó este medio digital debido a que en la investigación de mercado los encuestados prefieren recibir información por medio de redes sociales. Se ha considerado realizar un gasto mensual en campañas publicitarias en redes sociales por un valor de \$200 mensuales, el siguiente es el cronograma de actividades:

Tabla 9. Cronograma actividades redes sociales

| Publicación en Facebook | | | |
|-------------------------|--|--|-------|
| Fechas | Etapa | Tipo de información a publicar | Costo |
| Semana 1 | Etapa de lanzamiento de Indoor Skydiving Ecuador | Información de la empresa y servicio de entrenamiento de paracaidismo | 50,00 |
| Semana 2 | Conocimiento del servicio | Información del túnel de viento, características y beneficios del uso | 50,00 |
| Semana 3 | Reconocimiento de la marca | Información orientada a enfatizar los atributos que hacen diferente a Indoor Skydiving Ecuador de la competencia | 50,00 |
| Semana 4 | Promociones | Información de las promociones e incentivos para los interesados | 50,00 |

✓ Relaciones Públicas

Para Kotler & Armstrong (2013, p. 491), “las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable” por esto promocionará sus servicios asistiendo a ferias nacionales relacionadas con eventos militares, deportivos y familiares dentro de

las cuales se realizarán maniobras dentro del túnel de viento ya que al ser una actividad muy visual se atraerá la atención de los visitantes, se estimulará las ventas y realizará contactos y negocios a más de obtener presencia ante la competencia y los clientes. Las ferias a las que asistirá la empresa son: SeguriExpoEcuador dirigido a policías, militares, consultores de seguridad, Feria Interactiva de Deportes (Disciplinas tradicionales y sistemas de entrenamiento alternativos). El costo promedio por la participación en cada feria es de \$ 2500 correspondiente a un stand de aproximadamente 3 mts², dando un costo total de \$ 5000 anuales.

Prensa, revistas y radio: Con el fin de minimizar los costos se solicitará a los medios escritos que se realice una entrevista a un vocero de la empresa a través de un espacio gratuito que permita dar a conocer los servicios que se ofrece en el centro de entrenamiento de paracaidismo especialmente en los programas radiales de índole deportivo que tiene como oyentes a una gran parte del mercado objetivo de Indoor Skydiving Ecuador. De igual manera se hará en las revistas deportivas como notas de prensa.

✓ **Marketing directo**

E-mailing: A través del programa SendinBlue se podrá enviar correos masivos de manera mensual hasta 2000 suscriptores con información detallada de los servicios que ofrece el centro de entrenamiento de paracaidismo y del túnel de viento vertical. Esta plataforma es gratuita hasta no sobrepasar el número de suscriptores, este servicio se utilizará todo el tiempo sin embargo cuando pase el límite de suscriptores se contratará un plan básico para el envío de correos.

Material promocional: Como material promocional se ha previsto el uso de flyers para lo cual se contratará el servicio de impresión de 5000 flyers para ser entregados en las ferias, en los parques de la ciudad, en las inmediaciones del centro de entrenamiento, escuelas y colegios, gimnasios, escuelas militares, empresas públicas y privadas del sector. La impresión de los flyers será anual y tendrá un costo de \$ 250 más IVA, en papel couche de 12 gramos a full color, arte de 21 x 15 cms.

✓ Promoción en ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013, p. 581). Con el fin de fidelizar al cliente y obtener más inscritos en los cursos en el centro de entrenamiento de paracaidismo se utilizará el mecanismo de descuento en el valor del curso completo para los primeros cien inscritos en los cursos, esta promoción busca atraer el ingreso de más clientes.

5.3 Proyección de costos del Plan de Marketing

El costeo del plan de marketing considera como criterio de proyección a la inflación obtenida del Banco Central del Ecuador prevista del 3% anual:

Tabla 10. Costeo general plan marketing

| Descripción Mezcla marketing | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Diseño de página web | 627,20 | | | | |
| Dominio, Hosting, mantenimiento y actualización de la web | - | 180,00 | 185,40 | 190,96 | 196,69 |
| Diseño de logotipo (marca) | 480,00 | - | - | - | - |
| Redes sociales | 3.000,00 | 3.090,00 | 3.182,70 | 3.278,18 | 3.376,53 |
| Material promocional: Flyers | 280,00 | 288,40 | 297,05 | 305,96 | 315,14 |
| Relaciones públicas (ferias nacionales) | 5.000,00 | 5.150,00 | 5.304,50 | 5.463,64 | 5.627,54 |
| E-mailing | - | - | - | - | - |
| TOTAL, COSTEO PROMOCION | 9.387,20 | 8.708,40 | 8.969,65 | 9.238,74 | 9.515,90 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión debe contener los preceptos filosóficos que permiten a la empresa enfocarse en las necesidades del cliente, en este caso la misión de Indoor Skydiving Ecuador es:

“Indoor Skydiving Ecuador, es una empresa ubicada en la ciudad de Quito, que

proporciona permanentemente servicios para entrenamiento de paracaidismo a personas que practican esta modalidad deportiva, empleando un túnel de viento para simular la caída libre vertical de manera profesional o por entretenimiento, utilizando técnicas y equipo adecuado, basados siempre en la seguridad y experiencia de sus instructores. (profesionales capacitados)”

6.1.2 Visión

“Indoor Skydiving Ecuador, ubicada en una posición privilegiada en la hermosa ciudad de Quito, se consolidará como empresa reconocida, competitiva y rentable para el año 2022, proyectará convertirse en un centro de entrenamiento especializado de paracaidistas principiantes así como para profesionales, ofrecerá un servicio seguro, diferente e innovador en cada práctica mediante un túnel de viento, orientado hacia jóvenes y adultos, buscando en todo momento el bienestar y beneficio de sus clientes, personal, proveedores y la comunidad”

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos de la organización son planteados considerando la metodología SMART, con el fin de definir objetivos de mediano y largo plazo para la empresa que sean medibles, alcanzables, verificables y cuantificables, como se muestra a continuación:

- **Objetivos de corto plazo (1 a 12 meses)**

Dar a conocer el centro de entrenamiento de paracaidismo al mercado objetivo a través de la implementación de las estrategias de crecimiento y el plan de marketing en un plazo de 1 a 12 meses.

Ejecutar las actividades planteadas en el plan de marketing.

Realizar la mejora salarial del 5% orientada hacia los colaboradores de la empresa.

Para el 2019 lograr un incremento anual en ventas en un 18% mediante la captación de clientes con las actividades de marketing realizadas por la empresa.

- **Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)**

Destinar a partir del año 2019 el 5% de las ventas mensuales a la capacitación de los empleados de la empresa.

Realizar encuestas a partir del año 2020, para medir el grado de satisfacción de los clientes y que la información procesada permita realizar mejoras a través de la gerencia.

Enviar a los instructores en el año 2021, a capacitarse en el exterior para mantener constantemente actualizado al personal en técnicas de entrenamiento y entretenimiento en el túnel de viento.

Recuperar hasta el año 2021 el 100% de la inversión inicial en beneficio de los accionistas.

- **Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)**

Acumular las utilidades generadas por la empresa durante los cinco primeros años de funcionamiento, para realizar gastos en los equipos de la empresa.

Obtener en el año 2022 un margen de rentabilidad mínimo de 20% sobre las ventas anuales.

Para el 2022, adquirir otros modelos de túnel de viento como abierto o de recirculación para complementar el servicio de entrenamiento de paracaidismo.

A partir del quinto año, expandir el centro de entrenamiento de paracaidismo a las ciudades de Cuenca, Latacunga y Ambato.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

6.2.1.1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa permite apreciar aquellas actividades primarias y de soporte que conjuntamente permiten el buen funcionamiento de la empresa, la cadena de valor es la siguiente:



Figura 4. Cadena de valor

De acuerdo con la cadena de valor establecida anteriormente, se determina que la actividad generadora de valor para la empresa es operaciones, ya que se refiere a las acciones correspondientes a la entrega del servicio de entrenamiento de paracaidismo de manera exitosa que permita al cliente percibir el valor del servicio.

6.2.1.2 Mapa de procesos

Para diagramar el mapa de procesos en la empresa INDOOR SKYDIVING ECUADOR se utiliza la siguiente figura:



Figura 5. Mapa de procesos

- **Proceso estratégico:** este proceso comprende las actividades concernientes a la planificación del negocio en busca de la consecución de

los objetivos organizacionales, planteados por los accionistas de la empresa. La máxima instancia de la empresa son los accionistas que dirigen la empresa en busca de maximizar su inversión. Las instancias organizacionales que ejercen este proceso son la junta de accionistas y la gerencia general. La junta de accionistas como ente planificador de políticas y objetivos. La gerencia general como el ejecutor de estas políticas con acciones operativas.

- **Procesos misionales:** los procesos misionales están comprendidos por tres procesos, estos son:

Operaciones: se refiere a las actividades ligadas al correcto funcionamiento del túnel de viento, son actividades preventivas y correctivas en la maquinaria principal y en las instalaciones eléctricas. El cargo que conlleva este proceso es el Coordinador de Operaciones.

Capacitación: se refiere a las actividades de los instructores que capacitan y dirigen las acciones dentro del túnel de viento y operan la maquinaria según la necesidad de los clientes. Los instructores se enfocan en las personas que visitan el túnel por entretenimiento y práctica profesional. El cargo que ejerce estas actividades son los instructores del túnel de viento.

Servicio al cliente: se refiere a las actividades de atención a los clientes que visitan la empresa, direcciona a los asistentes según sus necesidades de entretenimiento o práctica profesional; son encargados de supervisar la actividad de la empresa fuera del túnel de viento. El cargo que ejerce estas actividades es el asistente al cliente.

- **Procesos de apoyo:** son los procesos operativos que permiten la operación de la empresa, principalmente en la administración de los recursos de la empresa. Los procesos de apoyo son mercadeo y comercialización, administración y finanzas. Estas actividades son llevadas a cabo por la Gerencia General junto con el apoyo de un asistente administrativo. Es

importante mencionar que las actividades contables y de limpieza son contratadas con empresas externas.

6.2.2 Flujo de operaciones

El flujo de operación de la empresa del túnel de viento es la siguiente:

Tabla 11. Flujo operaciones

| Actividad | Proceso | Cargo | Tiempo de duración (minutos) |
|---|---------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Recepción del cliente | Servicio al cliente | Asistente de servicio al cliente | 1' |
| 2. Explicación sobre las prestaciones del túnel de viento | Servicio al cliente | Asistente de servicio al cliente | 5' |
| 3. Cobro por el servicio | Servicio al cliente | Asistente de servicio al cliente | 5' |
| 4. Inducción general sobre el túnel de viento | Capacitación | Instructores | 1' |
| 5. Charla de seguridad | Capacitación | Instructores | 3' |
| 6. Instrucción de equipos de paracaidismo | Capacitación | Instructores | 3' |
| 7. Entrenamiento en tierra (posturas y posiciones) | Capacitación | Instructores | 5' |
| 8. Entrega de cascos y trajes para ingresar al túnel | Capacitación | Instructores | 3' |
| 9. Ingreso del cliente al túnel de viento | Capacitación | Instructores | 1' |
| 10. Activación del túnel de viento | Operaciones | Coordinador Operaciones | 1' |
| 11. Ejecución del servicio | Capacitación | Instructores | 5' |
| 12. Salida del túnel y entrega de equipamiento | Capacitación | Instructores | 3' |
| TIEMPO TOTAL | | | 36' minutos |

El diagrama de flujo que representa las actividades anteriores es el siguiente:

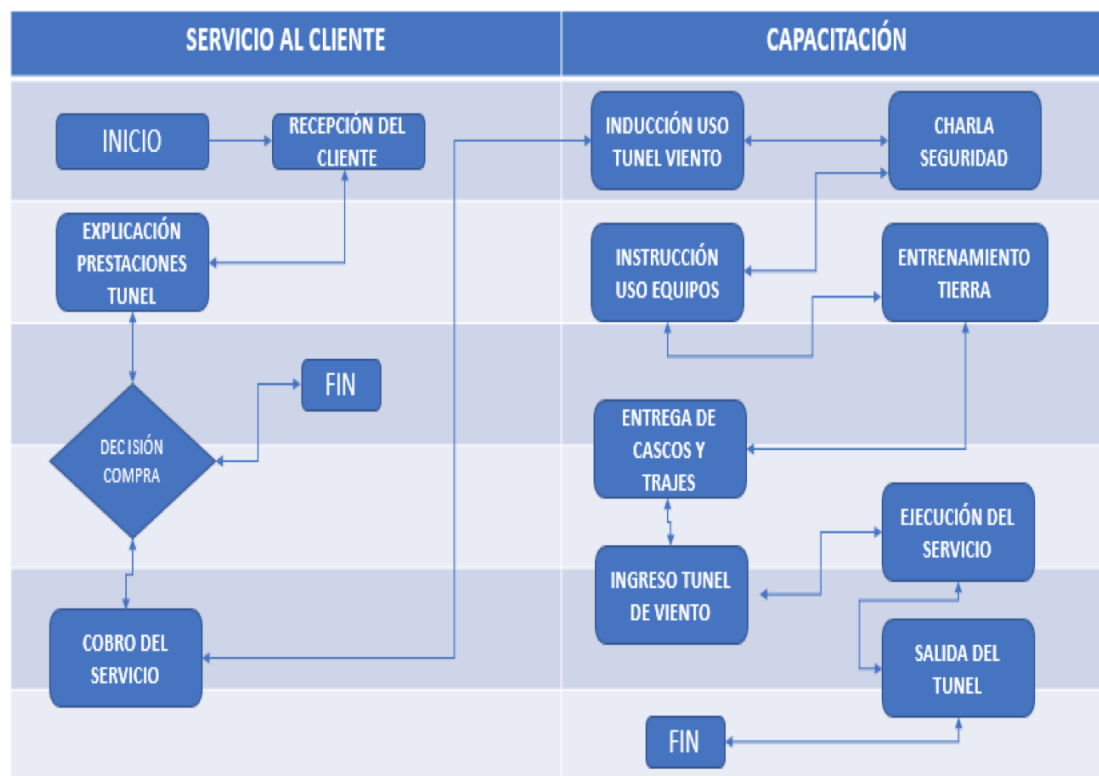


Figura 6. Diagrama de flujo

6.2.3 Infraestructura y equipamiento requerido por la organización

El túnel de viento, utiliza especificaciones de elaboración técnicas precisas, para simular un vuelo en caída libre real. Esto se logra mediante la utilización de materiales, diseño y espacio para la construcción del mismo.

La tecnología que requiere este diseño es de alta calidad, pues para mantener a las personas en el aire dentro del túnel, se requiere utilizar tecnología de punta, la cual se debe adaptar a la estructura inicial.

El túnel de viento vertical, permite que se realicen entrenamientos de paracaidismo en cualquiera de sus especialidades, como el salto libre básico, operacional y tándem, además de la recreación de las personas que deseen simular un vuelo en caída libre.

Los materiales son específicos, ya que cada uno de ellos se complementan para

que el túnel funcione y trabaje de una manera efectiva, teniendo como objetivo final la sustentación por medio de la generación de aire a una o más personas dentro del mismo (Aerodium, 2017). El equipamiento necesario para operar el túnel de viento es el siguiente:

Tabla 12. Maquinaria y equipos

| TUNEL OPEN WALL TO WALL | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Clientes simultáneos | 2 a 3 personas + 1 instructor |
| Diámetro del área del vuelo | 2.8 metros |
| Altura de la cámara de vuelo | 9 metros |
| Pared de vidrio | 7 metros |
| Velocidad del aire (máximo) | 210 km/h |
| Tipo de motor | Eléctrico |
| Consumo electricidad | 500 KWH |
| Ruido cerca túnel | 70 – 75 dBA |
| Dimensiones (ancho x largo x alto) | 11 x 11 x 16.5 metros |
| Tiempo de producción | 6 meses |
| Tiempo de instalación | 1 – 2 meses |

Tomado de Aerodium (2017)

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa INDOOR SKYDIVING ECUADOR para su constitución utilizará la figura legal de Compañía en Responsabilidad Limitada conforme lo establece el artículo 92 y subsiguientes de La Ley de Compañías.

Esta figura legal se escoge para la empresa, porque estará conformada por tres accionistas, para su mayor seguridad y transparencia jurídica de su inversión se constituye una compañía limitada.

Según la información del Servicio de Rentas Internas (2016) en la provincia de Pichincha, el 10% de las organizaciones registradas como actividades de enseñanza deportiva bajo el código CIU P8451, corresponde a compañías

limitadas, esto indica que el 90% son personas naturales, que no tienen una estructura legal y organizacional definida por sus estatutos y constitución legal. Al constituir la empresa INDOOR SKYDIVING ECUADOR como compañía limitada se enfoca en una organización de carácter jurídica bajo el amparo de la Ley de Compañías.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional para el presente proyecto es de tipo plana, seleccionada en vista que no dispone de mandos intermedios lo cual se adapta a lo requerido por la empresa, este tipo de estructura tiene la ventaja que los colaboradores toman sus propias decisiones y reportan directamente al gerente. Para el diseño del organigrama se toma en cuenta el mapa de procesos y la necesidad de personal sobre base de los tiempos de operación en el túnel de viento.

6.3.3 Organigrama

El organigrama de INDOOR SKYDIVING ECUADOR es el siguiente:

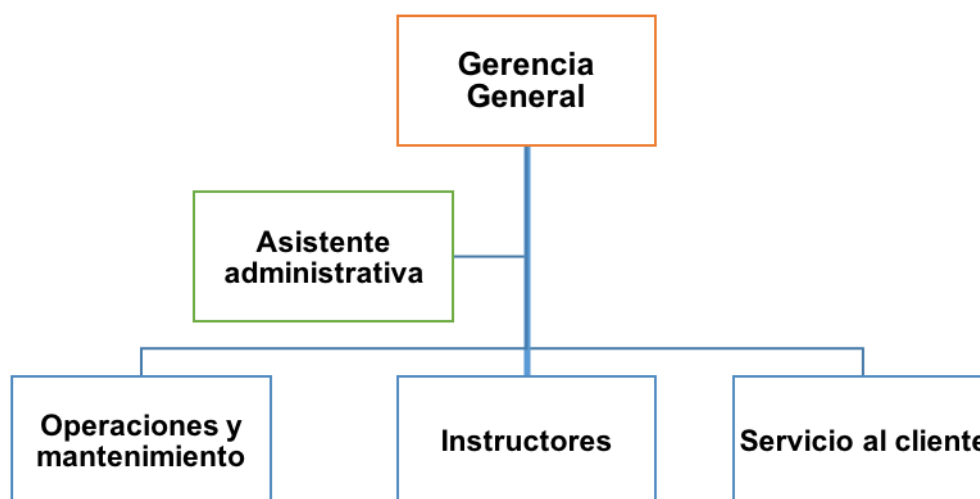


Figura 7. Organigrama

Como servicios de contratación externa periódica son los servicios contables y limpieza, los cuales no forman parte de la nómina de la empresa.

6.3.4 Descripción de funciones

En la siguiente tabla se especifica las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina y a los instructores como personal externo:

Tabla 13. Descripción de funciones

| Cargo | Reporta | Número de personal | Perfil académico |
|--|------------------|---------------------------|---|
| Gerente General | Accionistas | 1 | Título universitario: Ingeniero en Marketing Deportivo. Experiencia en administración de negocios 5 años |
| Asistente administrativa | Gerencia General | 1 | Cursando estudios superiores en Administración o carreras afines. Experiencia en gestión administrativa mínima de 1 año |
| Coordinador de Operaciones y Mantenimiento | Gerencia General | 1 | Título nivel técnico o tecnológico en mecánica industrial. Experiencia en motores a electricidad |
| Instructores | Gerente General | 4 | Experiencia en paracaidismo y salto de altura. Experiencia 3 años. |
| Servicio al cliente | Gerente General | 1 | Cursando estudios superiores en Administración o carreras afines. Experiencia en gestión administrativa mínima de 1 año |

6.3.5 Gastos de sueldos y salarios del personal

En la siguiente tabla se pueden apreciar los gastos por sueldos y salarios del personal de la empresa, el cual incluye todos los beneficios de ley.

Tabla 14. Detalle sueldos más beneficios ley

| Cargo | Cantidad | Sueldo mensual más beneficios ley | Sueldo anual más beneficios ley |
|-----------------------------|-----------------|--|--|
| Gerente General | 1 | \$ 2.200,87 | \$ 26.410,40 |
| Asistente administrativa | 1 | \$ 574,34 | \$ 6.892,10 |
| Operaciones y mantenimiento | 1 | \$ 634,58 | \$ 7.615,00 |
| Instructores | 4 | \$ 4.369,57 | \$ 52.434,80 |
| Servicio al cliente | 1 | \$ 514,10 | \$ 6.169,20 |
| TOTAL | | \$ 8.293,46 | \$ 99.521,50 |

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el punto de partida de la evaluación financiera del plan de negocios, son los supuestos de proyección para el crecimiento de la empresa, inflación del sector y capacidad de atención al público del túnel de viento.

- a. Crecimiento de la empresa: el porcentaje de crecimiento se calcula en base al crecimiento del sector económico, en base a las siguientes cifras:

Tabla 15. Crecimiento promedio sector económico

| Crecimiento sector económico P8541 enseñanza deportiva | | | | | Crecimiento promedio |
|--|----------|----------|----------|----------|----------------------|
| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | |
| 3,1% | 0,4% | 3,0% | 6,2% | 0,1% | 2,56% |

Tomado de Banco Central

- b. Inflación: la proyección del precio del servicio y los egresos de la empresa se fundamentan en el promedio de la inflación entre el año 2012 y 2016, de acuerdo con las siguientes cifras:

Tabla 16. Inflación promedio sector

| Inflación del sector recreación y cultura | | | | | Inflación promedio |
|---|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 | Año 2016 | |
| 2,03% | 0,19% | 3,72% | 0,84% | 2,10% | 1,78% |

Tomado de Banco Central

- c. Capacidad atención del túnel de viento: de acuerdo con la medición de tiempo de atención al cliente en el túnel de viento, cada cliente toma 36 minutos para llevar a cabo la simulación, en base a 6 horas de atención de martes a domingo, el número máximo de atención en el túnel de viento son 260 personas por mes. El uso de la capacidad instalada de la empresa es el 60%, esto determina 156 personas por mes a partir del primer año de funcionamiento, en el año 2 la capacidad del túnel de viento se incrementa a 160 personas por mes, el año 3 son 164 personas por mes, el año 4 son 168 personas y en el año 5 son 172 personas por mes.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos toma en cuenta la capacidad instalada y el precio promedio por los servicios ofrecidos por el túnel de viento, en el cual inicia en el año 1 con \$ 175,00, este precio se incrementa en base a la inflación proyectada hasta llegar a \$ 187,77 en el año 5. Los ingresos anuales en el año 1 son \$ 327.600; año 2 son \$ 341.967; año 3 son \$ 356.742; año 4 son \$ 371.933 y el año 5 son \$ 387.551.

7.1.2 Proyección de gastos

Los gastos de la empresa tienen dos componentes principales, el desembolso de la nómina del personal y los gastos generales, los cuales comprenden el pago por servicios básicos, arriendo de las instalaciones, insumos y materiales de limpieza y oficina, uniforme del personal y el desembolso por las actividades del marketing mix. Los gastos en la nómina del personal en el mes 1 tienen un valor de \$ 8.239,46 y los gastos generales tienen un valor de \$ 3.789; los cuales se incrementan anualmente según la inflación planteada en los supuestos iniciales. En la siguiente figura se exponen la proyección de ingresos y gastos de la empresa, lo cual establece desde el año 1 un superávit de ingresos, lo cual genera utilidad neta a partir de la apertura del túnel de viento.

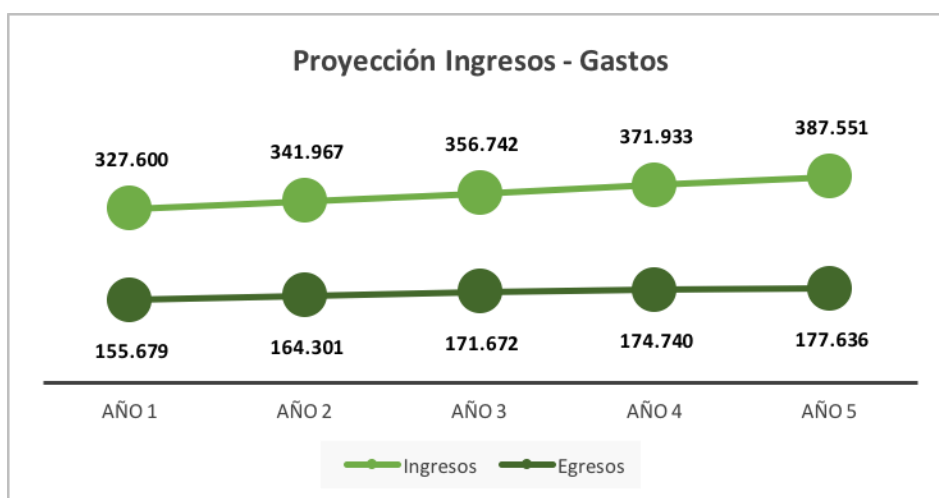


Figura 8. Proyección ingresos y gastos

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión en activos no corrientes tiene un valor de \$ 403.510, la cual incluye el equipamiento del túnel de viento y el mobiliario de las instalaciones por \$ 295.020, el equipo de computación y vigilancia por \$ 4.890 y la adecuación de las instalaciones del túnel de viento por \$ 103.600, este valor incluye las obras civiles de construcción, instalación, logística y transporte del túnel de viento.

Adicional a la inversión en activos no corrientes por \$ 403.510, se debe adicionar \$ 500 por gastos de constitución y fondo previsional para el salario de los empleados por \$ 24.880,38.

La sumatoria de la inversión en activos no corrientes, gastos de constitución y el fondo previsional determina un valor total de \$ 428.890,38, lo cual permite una operación sustentable de la empresa en base al equipamiento del túnel de viento con maquinaria de alta potencia para la prestación del servicio.

7.2.2 Capital de trabajo

De acuerdo con la información resultante del flujo de efectivo, la operación del túnel de viento tiene superávit de liquidez, desde el mes 1, esto indica que no existe la necesidad de contar con un capital de trabajo inicial. En el mes 1 el capital de trabajo resultante de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente es \$ 2.669,41, este se incrementa durante los cinco años de operación del túnel de viento hasta \$ 10.438,53.

La administración de la empresa considera pertinente mantener un fondo previsional para el pago de tres meses de sueldos por \$ 24.880,38, el cual forma parte de la inversión inicial.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital tiene una proporción de 60% de capital propio por un valor de \$ 257.334,23 y 40% de capital proveniente de préstamo bancario por \$

171.556,15. Este préstamo tiene un interés anual de 16% (solicitado en el Banco Pichincha) y plazo de cinco años, lo que determina una cuota mensual de \$ 4.171,91.

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

7.3.1 Estado de resultados

En base a los supuestos de proyección de ingresos y egresos, inversión inicial y la estructura de capital, se construye el siguiente estado de resultados:

Tabla 17. Estados de resultados

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos anuales | 327.600 | 341.967 | 356.742 | 371.933 | 387.551 |
| Gastos sueldos | 99.522 | 108.125 | 115.320 | 118.335 | 120.402 |
| Gastos generales | 39.169 | 39.188 | 39.364 | 40.175 | 41.003 |
| Gastos de depreciación | 16.929 | 16.929 | 16.929 | 16.171 | 16.171 |
| Gastos de amortización | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | 171.921 | 177.666 | 185.070 | 197.193 | 209.915 |
| Gastos de intereses | 25.715 | 21.520 | 16.603 | 10.839 | 4.082 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | 146.206 | 156.146 | 168.467 | 186.354 | 205.833 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 21.931 | 23.422 | 25.270 | 27.953 | 30.875 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 124.276 | 132.724 | 143.197 | 158.401 | 174.958 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | 27.341 | 29.199 | 31.503 | 34.848 | 38.491 |
| UTILIDAD NETA | 96.935 | 103.525 | 111.693 | 123.553 | 136.467 |

El estado de resultados anual muestra que la empresa es sustentable en los cinco años de evaluación, el crecimiento de la utilidad neta es constante a un porcentaje promedio 8,94% entre el año 1 y año 5; esto permite que la empresa tenga un margen neto sobre ventas de 29.59% en el año 1 hasta 35,21% en el año 5.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la posición contable de la empresa en los cinco años de proyección, además se presenta el balance inicial en el año 0:

Tabla 18. Estado de situación financiera

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVOS | 428.890 | 506.473 | 581.727 | 660.304 | 745.152 | 836.205 |
| Corrientes | 24.880 | 119.452 | 211.694 | 307.260 | 408.338 | 515.621 |
| Efectivo | 24.880 | 116.722 | 208.844 | 304.287 | 405.239 | 512.392 |
| Cuentas por Cobrar | - | 2.730 | 2.850 | 2.973 | 3.099 | 3.230 |
| No Corrientes | 404.010 | 387.021 | 370.033 | 353.044 | 336.814 | 320.583 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 403.510 | 403.510 | 403.510 | 403.510 | 403.510 | 403.510 |
| Depreciación acumulada | - | 16.929 | 33.857 | 50.786 | 66.956 | 83.127 |
| Intangibles | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Amortización acumulada | - | 60 | 120 | 180 | 240 | 300 |
| PASIVOS | 171.556 | 152.204 | 123.933 | 90.817 | 52.112 | 6.697 |
| Corrientes | - | 4.996 | 5.268 | 5.612 | 6.131 | 6.697 |
| Sueldos por pagar | - | 643 | 643 | 643 | 643 | 643 |
| Impuestos por pagar | - | 4.353 | 4.624 | 4.968 | 5.488 | 6.054 |
| No Corrientes | 171.556 | 147.208 | 118.665 | 85.205 | 45.981 | - |
| Deuda a largo plazo | 171.556 | 147.208 | 118.665 | 85.205 | 45.981 | - |
| PATRIMONIO | 257.334 | 354.269 | 457.794 | 569.487 | 693.040 | 829.507 |
| Capital | 257.334 | 257.334 | 257.334 | 257.334 | 257.334 | 257.334 |
| Utilidades retenidas | - | 96.935 | 200.460 | 312.153 | 435.706 | 572.173 |

El estado de situación financiera determina las políticas de cobro y pago de la empresa, de acuerdo con la línea de negocio, la empresa tiene una política de cuentas por cobrar, estable 90% en efectivo y 10% a crédito para clientes. La empresa no maneja cuentas por pagar, ya que no cuentan con inventario de materia prima o producto terminado, ya que se trata de un servicio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo en base de la proyección de la empresa es el siguiente:

Tabla 19. Estado de flujo de efectivo

| AÑOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Actividades Operacionales | - | 116.190 | 120.665 | 128.903 | 140.176 | 153.134 |
| Utilidad Neta | | 96.935 | 103.525 | 111.693 | 123.553 | 136.467 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | | 16.929 | 16.929 | 16.929 | 16.171 | 16.171 |
| + Amortización | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| - Δ Cuentas x Cobrar | | (2.730) | (120) | (123) | (127) | (130) |
| + Δ Sueldos por pagar | | 643 | - | (0) | - | (0) |
| + Δ Impuestos | | 4.353 | 271 | 344 | 519 | 566 |
| Actividades de Inversión | (404.010) | | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE e intangibles | (404.010) | | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 428.890 | | (28.543) | (33.460) | (39.224) | (45.981) |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 171.556 | 147.208 | (26.557) | (33.460) | (39.224) | (45.981) |
| - Pago de dividendos | | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 257.334 | | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 24.880 | 91.842 | 92.122 | 95.443 | 100.952 | 107.153 |
| EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO | | 24.880 | 116.722 | 208.844 | 304.287 | 405.239 |
| TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 24.880 | 116.722 | 208.844 | 304.287 | 405.239 | 512.392 |

El estado de flujo de efectivo muestra una estabilidad en la liquidez de la empresa, incrementándose cada año debido a la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto muestra la siguiente información:

Tabla 20. Flujo de caja del proyecto

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | 171.921 | 177.666 | 185.070 | 197.193 | 209.915 |
| Gastos de depreciación | | 15.518 | 16.929 | 16.929 | 16.234 | 16.171 |
| Gastos de amortización | | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 21.931 | 23.422 | 25.270 | 27.953 | 30.875 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | | 27.341 | 29.199 | 31.503 | 34.848 | 38.491 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | | 138.227 | 142.033 | 145.285 | 150.685 | 156.780 |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (24.880) | | | | | |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | | 16.524 | (382) | (456) | (566) | (678) |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | | | | | | (14.442) |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (24.880) | 16.524 | (382) | (456) | (566) | (15.120) |
| INVERSIONES | (404.010) | | | | | |
| RECUPERACIONES | | | | | | |
| <i>Recuperación maquinaria</i> | | | | | | 80.212 |
| <i>Recuperación equipo de computación</i> | | | | | | 1.100 |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | (404.010) | | | | | 81.312 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (428.890) | 154.751 | 141.651 | 144.829 | 150.119 | 222.972 |

El flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1 hasta el año 5, como resultado de las utilidades que se generan en la operación de la empresa. El valor de rescate del proyecto se establece en \$ 81.312 como resultado de la venta de la maquinaria y equipo de computación.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 21. Flujo de caja del inversionista

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (428.890) | 154.751 | 141.651 | 144.829 | 150.119 | 222.972 |
| Préstamo | 171.556 | | | | | |
| Gastos de interés | | (25.715) | (21.520) | (16.603) | (10.839) | (4.082) |
| Amortización del capital | | (24.348) | (28.543) | (33.460) | (39.224) | (45.981) |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (257.334) | 104.688 | 91.588 | 94.766 | 100.056 | 172.909 |

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento para el proyecto se calcula en base del costo de oportunidad de los recursos invertidos, la metodología que se utiliza se basa en la fórmula del WACC = 18,08% para el flujo de caja del proyecto y la fórmula del CAPM = 23,05% para el flujo de caja del inversionista.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados son los siguientes:

- Valor Actual Neto: Proyecto – \$ 66.139,34 / Inversionista – \$ 44.010,68
- Tasa Interna de Retorno: Proyecto – 24,38% / Inversionista – 30,40%
- Período de Recuperación de Capital: Proyecto – 2,91 años / Inversionista – 2,63 años
- Índice de Rentabilidad: Proyecto – 15,42% / Inversionista – 17,10%.

Los criterios de valoración permiten concluir que las proyecciones establecidas

en la empresa son coherentes con la idea de negocio y presentan indicadores de viabilidad financiera, ya que sus criterios de valoración son positivos y superiores al costo de oportunidad establecido con la tasa de descuento.

7.5 Índices financieros

En base a la información contable proyectada a través del estado de resultados y estado de situación financiera, se determinan los siguientes índices financieros:

Tabla 22. Índices financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | INDUSTRIA |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| LIQUIDEZ | | | | | | |
| Razón corriente | 23,91 | 40,19 | 54,75 | 66,60 | 76,99 | 2,8829 |
| ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| Razón deuda / capital | 42,96% | 27,07% | 15,95% | 7,52% | 0,81% | 73,96% |
| RENTABILIDAD | | | | | | |
| Rentabilidad sobre activos | 19,14% | 17,80% | 16,92% | 16,58% | 16,32% | 4,40% |
| Rentabilidad sobre patrimonio | 27,36% | 22,61% | 19,61% | 17,83% | 16,45% | 11,26% |

Los índices financieros de la industria se calcularon en base a la información disponible en la Superintendencia de Compañías, se establecen las siguientes conclusiones:

- a. Liquidez: la empresa Indoor Skydiving Ecuador tiene una mayor liquidez que las empresas de su industria debido a la acumulación de utilidades. Esto es una ventaja para la empresa debido a que genera dinero para futuras ampliaciones de la empresa.
- b. Endeudamiento: el nivel de endeudamiento de la empresa es menor que la industria, debido a que solo tiene un préstamo inicial y la operación de la empresa cancela este préstamo durante los cinco años de operación.
- c. Rentabilidad: la empresa tiene una rentabilidad mayor a la industria esto es un aspecto positivo para Indoor Skydiving Ecuador porque genera valor para sus accionistas.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis del entorno externo determinó que el factor político tiene gran incidencia en el proyecto, ya que el gobierno apoya a los emprendedores y brinda las facilidades para implementar una nueva empresa o proyecto.

En la actualidad la sociedad tiende a realizar diferentes tipos de actividades deportivas y el gobierno a través de sus programas ha tratado de que las personas realicen mayor actividad física y de esta manera reducir la tasa de sedentarismo en el país.

El análisis competitivo muestra que la situación de la industria del paracaidismo en el país es factible porque la rivalidad entre competidores es media. En el caso de los productos sustitutos es alta, pero no afecta directamente en el negocio, ya que está relacionado con los deportes masificados y no afecta al paracaidismo.

El plan de marketing esta direccionado por una estrategia general de diferenciación, ya que el servicio ofrecido al mercado objetivo tiene características especiales enfocadas a consumidores con necesidades específicas como es el uso del túnel de viento. La propuesta de valor se concentra en satisfacer estas necesidades mediante la puesta en marcha de un proyecto operado por personal capacitado y entrenado.

El diseño organizacional y operacional responde a la construcción de una gestión por procesos, enfocándose en la satisfacción de necesidades del cliente, mediante la construcción de una cadena de valor con tres procesos misionales como son las operaciones, capacitación y servicio al cliente; esto tiene el objetivo de establecer una relación directa con el cliente sobre la base de apoyar su requerimiento de entrenamiento y capacitación.

La proyección financiera de la idea de negocio es sustentable para los inversionistas del proyecto, porque se genera una utilidad neta desde el año 1

hasta el año 5, logrando una posición patrimonial sustentable y que genera valor para sus accionistas. Esto permite que los criterios de valoración sean positivos y se obtenga un valor actual neto superior a la inversión inicial y la tasa interna de retorno es superior al costo de oportunidad, esto permite recomendar la ejecución de la idea de negocio.

REFERENCIAS

Aerodium. (28 de 09 de 2017). Obtenido de <http://es.aerodium.technology/es/modelos/que-es-un-tunel-de-viento-vertical/>

Aerodium. (28 de 09 de 2017). Obtenido de [http://es.aerodium.technology/es/modelos/modelos/wall-to-wall-\(pared-a-pared\)/](http://es.aerodium.technology/es/modelos/modelos/wall-to-wall-(pared-a-pared)/)

Aerodium. (13 de 5 de 2017). *Aerodium*. Obtenido de <http://es.aerodium.technology/es/modelos/que-es-un-tunel-de-viento-vertical/>

Alvarado, J. (13 de 7 de 2014). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/el-verde-sintetico-reemplaza-al-natural>

Angulo, S. (2017). "Fuerzas Armadas Solo Recibirán a 5.000 Jóvenes Del País Para El Servicio Militar, Pero Se Presentaron Más." *El Comercio*. Obtenido el 11 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/actualidad/fuerzasarmadas-serviciomilitar-cupos-aspirantes-conscriptos.html"](http://www.elcomercio.com/actualidad/fuerzasarmadas-serviciomilitar-cupos-aspirantes-conscriptos.html) \h [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/actualidad/fuerzasarmadas-serviciomilitar-cupos-aspirantes-conscriptos.html"](http://www.elcomercio.com/actualidad/fuerzasarmadas-serviciomilitar-cupos-aspirantes-conscriptos.html) \h <http://www.elcomercio.com/actualidad/fuerzasarmadas-serviciomilitar-cupos-aspirantes-conscriptos.html>

Ecuador, B. C. (27 de 09 de 2017). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

El Comercio. (2014). "Marathon Sports Jugará Su Partido De Marcas." Obtenido el 11 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html"](http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html) \h [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html"](http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html) \h <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html>

jugara-partido-de.html

El Comercio. (2015). "50 paracaidistas forman el 186 en el cielo de Salinas." Obtenido el 25 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html"](http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html) \h [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/actualidad/paracaidistas-salinas-santaelena-ejercito.html"](http://www.elcomercio.com/actualidad/paracaidistas-salinas-santaelena-ejercito.html) \h <http://www.elcomercio.com/actualidad/paracaidistas-salinas-santaelena-ejercito.html>

El Telégrafo. (2015). "El 41,8% De Los Ecuatorianos Practica Algún Deporte." El Telégrafo. Obtenido el 11 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte"](http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte) \h [HYPERLINK "http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte"](http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte) \h <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

El Banco Mundial. "Ecuador Estabilidad Política - Datos, Tabla. Obtenido el 11 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/"](http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/) \h [HYPERLINK "http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/"](http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/) \h http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/

El Universo. (2016). "Oportunidades De Importación Desde Países De La Unión Europea." Obtenido el 16 de mayo del 2017 de: < [HYPERLINK "http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/09/nota/5569902/oportunidades-importacion-paises-union-europea?device=mobile"](http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/09/nota/5569902/oportunidades-importacion-paises-union-europea?device=mobile) \h <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/09/nota/5569902/oportunidades-importacion-paises-union-europea?device=mobile> >.

Enríquez, C. (2015). "El 'boom' Deportivo Impulsa a Los Negocios." El Comercio. Obtenido el 11 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html"](http://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html) \h <http://www.elcomercio.com/actualidad/deportes-ventas-consumidores-atletismo-negocios.html>

- Ejército Ecuatoriano. (2016). "ESMIL RECIBE A NUEVOS CADETES E INICIA AÑO LECTIVO." Obtenido el 11 de abril del 2017 de: <http://ejercitoecuadoriano.mil.ec/index.php/institucion/77-noticias-actuales/333-esmil-recibe-a-nuevos-cadetes-e-inicia-ano-lectivo>.
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. "Ecuador Cierra El 2015 Con Una Inflación De 3,38%." (2015). Obtenido el 11 de abril del 2017 de: HYPERLINK "<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>" \h HYPERLINK "<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>" \h <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>
- Intelectual, O. O. (4 de 08 de 2010). *OMPI* . Obtenido de <http://www.wipo.int/ip-sport/es/technology.html>
- Jaramillo, A. (3 de 08 de 2017). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-retira-funciones-encomendadas-jorgeglas.html>
- Jaramillo, A. (29 de 08 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-habla-convocar-consulta-popular.html>
- Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- La Hora. (2012). "Noticias Nacionales E Internacionales." Canchas Sintéticas, Una Moda." Obtenido el 11 de abril del 2017 de: HYPERLINK

"http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101418278/-1/Canchas_sint%C3%A9ticas,_una_moda.html" \l ".WOUAWXdDky4" \h
 HYPERLINK "http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101418278/-1/Canchas_sint%C3%A9ticas,_una_moda.html" \l ".WOUAWXdDky4" \h
 http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101418278/1/Canchas_sintéticas,_una_moda.html#.WOUAWXdDky4

La Hora. (2016). "Noticias Nacionales E Internacionales." Se Abren 895 Cupos Para El Ingreso Al Ejército. Obtenido el 11 de abril del 2017 de:
 HYPERLINK "http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101907211/-1/Se_abren__895__cupos_para_el_ingreso_al_Ej%C3%A9rcito____.html" \l ".WOZsvHdDky4" \h HYPERLINK
 "http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101907211/-1/Se_abren__895__cupos_para_el_ingreso_al_Ej%C3%A9rcito____.html" \l ".WOZsvHdDky4" \h
 http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101907211/-1/Se_abren__895__cupos_para_el_ingreso_al_Ejército____.html#.WOZsvHdDky4

La Hora. (2016). "Noticias Nacionales E Internacionales." Divertida Conservación Del Medio Ambiente. Obtenido el 11 de abril del 2017 de: HYPERLINK
 "http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101865362/-1/Divertida__conservaci%C3%B3n_del_medio_ambiente.html" \l ".WPQzhVLSGRt" \h HYPERLINK
 "http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101865362/-1/Divertida__conservaci%C3%B3n_del_medio_ambiente.html" \l ".WPQzhVLSGRt" \h
 http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101865362/1/Divertida__conservación_del_medio_ambiente.html#.WPQzhVLSGRt

Landeta, D. (23 de 06 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de
 http://www.elcomercio.com/tendencias/cinco-destinos-llenos-aventura.html

Mantilla, S. (11 de 4 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/tension-gobierno-fuerzasarmadas.html>

Mantilla, S. (2016). "La Tensión Gobierno-FF.AA." *El Comercio*. Obtenido el 11 de abril del 2017 de: HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/opinion/tension-gobierno-fuerzasarmadas.html" \h HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/opinion/tension-gobierno-fuerzasarmadas.html" \h <http://www.elcomercio.com/opinion/tension-gobierno-fuerzasarmadas.html>

Ministerio Del Deporte. "El Deporte, La Educación Física Y Recreación Se Desarrollan En Ecuador." Obtenido el 11 de abril del 2017 de: HYPERLINK "http://www.deporte.gob.ec/el-deporte-la-educacion-fisica-y-recreacion-se-desarrollan-en-ecuador/" \h <http://www.deporte.gob.ec/el-deporte-la-educación-física-y-recreación-se-desarrollan-en-ecuador/>

Ministerio Del Deporte. (2015)."La Importación De Implementos Deportivos Estará Libre De Aranceles." Obtenido el 11 de abril del 2017 de: HYPERLINK "http://www.deporte.gob.ec/la-importacion-de-implementos-deportivos-estara-libre-de-aranceles/" \h HYPERLINK "http://www.deporte.gob.ec/la-importacion-de-implementos-deportivos-estara-libre-de-aranceles/" \h <http://www.deporte.gob.ec/la-importacion-de-implementos-deportivos-estara-libre-de-aranceles/>

Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *El Acuerdo Comercial: Ecuador-Unión Europea*. Quito.

Moreno, V. (13 de 04 de 2017). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-trabajo-fisico-mejora-la-salud-y-la-circulacion>

Núñez, P. (2017).

Pacheco, M. (23 de 07 de 2016). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/licencia-economia-quito-emprendedores-negocios.html>

- Paucar, E. (19 de 2 de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/paracaidistas-salinas-santaelena-ejercito.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Nueva York: Ediciones Pirámide.
- RFAE. (23 de 07 de 2008). *Real Federación Aeronáutica Española*. Obtenido de <http://www.rfae.es/index.php/la-rfae>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Senplades.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *SRI*. Obtenido de SRI - Estadísticas Generales de Recaudación: http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion;jsessionid=2T8D2fKwRGs2L-fDrxRKM4Zg?p_auth=Um2JcEFE&p_p_id=busquedaEstadisticas_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EVo6&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_
- Sosa, G. (2016). "El Impulso a La Industria Nacional Es Un Mecanismo De Desarrollo (VIDEO)." Obtenido el 11 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.elciudadano.gob.ec/el-impulso-a-la-industria-nacional-es-un-mecanismo-de-desarrollo/"](http://www.elciudadano.gob.ec/el-impulso-a-la-industria-nacional-es-un-mecanismo-de-desarrollo/) \h [HYPERLINK "http://www.elciudadano.gob.ec/el-impulso-a-la-industria-nacional-es-un-mecanismo-de-desarrollo/"](http://www.elciudadano.gob.ec/el-impulso-a-la-industria-nacional-es-un-mecanismo-de-desarrollo/) \h <http://www.elciudadano.gob.ec/el-impulso-a-la-industria-nacional-es-un-mecanismo-de-desarrollo/>
- SPORT. (2014). "La Práctica De Deportes De Aventura Se Incrementa En Un 87%." Obtenido el 25 de abril del 2017 de: [HYPERLINK "http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html"](http://www.elcomercio.com/deportes/futbol/marathon-sports-jugara-partido-de.html) \h [HYPERLINK "http://www.sport.es/es/noticias/deporte-extremo/practica-deportes-aventura-incrementa-3672031"](http://www.sport.es/es/noticias/deporte-extremo/practica-deportes-aventura-incrementa-3672031) \h <http://www.sport.es/es/noticias/deporte-extremo/practica-deportes-aventura-incrementa-3672031>
- Teran, V. (20 de 05 de 2017). *Entrevista Club Zeus SkyDiving*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Universal Ecuador. (2010). "Sedentarismo." Obtenido el 11 de abril del 2017 de:
HYPERLINK "<http://www.universal.org.ec/sedentarismo/>" \h HYPERLINK
"<http://www.universal.org.ec/sedentarismo/>" \h
<http://www.universal.org.ec/sedentarismo/>

Villacis, D. (23 de 10 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de
[http://www.elcomercio.com/tendencias/actividades-extracurriculares-
fuerza-colegios-educacion.html](http://www.elcomercio.com/tendencias/actividades-extracurriculares-fuerza-colegios-educacion.html)

ANEXOS

Anexo 1

| Fecha | Valor | Fecha | Valor |
|--------------------|-------|--------------------|-------|
| Abril 30-2017 | 8.13% | Mayo 31-2016 | 8.89% |
| Marzo 31-2017 | 8.14% | Abril 30-2016 | 9.03% |
| Febrero 28-2017 | 8.25% | Marzo 31-2016 | 8.86% |
| Enero 31-2017 | 8.02% | Febrero 29-2016 | 8.88% |
| Diciembre 31-2016 | 8.10% | Enero 31-2016 | 9.15% |
| Noviembre 30-2016 | 8.38% | Octubre 31-2015 | 9.11% |
| Octubre 31-2016 | 8.71% | Septiembre 30-2015 | 8.06% |
| Septiembre 30-2016 | 8.78% | Agosto 31-2015 | 8.06% |
| Agosto 31-2016 | 8.21% | Julio 31-2015 | 8.54% |
| Julio 31-2016 | 8.67% | Junio 30-2015 | 8.70% |
| Junio 30-2016 | 8.66% | Mayo 31-2015 | 8.45% |

Tomado de: Banco Central del Ecuador (Ecuador, 2017)

Anexo 2

| Clubes de Paracaidismo y Deportes de Aventura | |
|---|-------------------|
| Nombre | Ciudad |
| Zeus SkyDive | Quevedo-Ecuador |
| Paracaidismo Coyotes | Los Ríos-Ecuador |
| Azul Extremo | Vinces-Ecuador |
| Las Águilas Ecuador | Macas-Ecuador |
| Garrapateros | Manabí-Ecuador |
| Skydiver Ecuador | Tena-Ecuador |
| Instituto del salto libre del Ecuador | Quevedo-Ecuador |
| Club Aerodeportivo del Ecuador | Guayaquil-Ecuador |

Tomado de: SUPERCUM (Ecuador 2017)

Anexo 3

Guía de entrevistas a expertos

Experto 1

Mayor de Infantería Héctor Redroban

Cargo: Ex Subdirector de la EFE 9

Preguntas

1. ¿Cómo se ha desarrollado el paracaidismo en el Ecuador?
2. ¿Conoce algún centro de entrenamiento ubicado dentro del país?
3. ¿Conoce las formas y métodos de entrenamiento que se brinda a los paracaidistas?
4. ¿Qué herramientas se utilizan en el país para entrenar a un paracaidista?
5. El nivel de los instructores de paracaidismo en el Ecuador es alto o bajo?
6. ¿Existe un túnel de viento en el Ecuador?

7. (Si responde que no pregunta 6) ¿Qué método alternativo usan para el entrenamiento?
8. (Si la pregunta 6 es Sí) ¿Conoce la instrucción a paracaidistas por medio de un túnel de viento?
9. (Si responde si la anterior pregunta) Cuales son los beneficios de entrenar en el túnel de viento?
10. ¿Qué recomendaciones técnicas daría usted para realizar un centro de entrenamiento de paracaidismo?

Experto 2

Mayor de Infantería Patricio Núñez

Cargo: Ex Instructor de la EFE 9

Preguntas

1. ¿Cuántos paracaidistas existen en el ejército?
2. ¿Cuántos cursos de paracaidismo se realizan al año?
3. ¿Qué tipos de especialidades de paracaidismo se realizan en la Escuela de Fuerzas Especiales?
4. ¿Cuántos alumnos entran a los distintos cursos de paracaidismo?
5. ¿Qué métodos de entrenamiento utilizan dentro de la escuela?
6. ¿El entrenamiento de paracaidismo utilizado en la escuela es el adecuado para los alumnos?
7. ¿Las instalaciones e infraestructura para el entrenamiento del personal son las óptimas y adecuadas?
8. ¿Existe en el Ejército un túnel de viento?
9. ¿Los paracaidistas profesionales cada que tiempo realizan entrenamiento?
10. ¿Por qué algunos miembros del ejército buscan salir al exterior a realizar cursos o entrenamiento de paracaidismo?
11. ¿Cómo alumno, que herramientas de entrenamiento desearía que existan dentro de la escuela de fuerzas especiales?

Anexo 4

Integrantes:

Teniente Coronel de Caballería Blindada Miguel Iturralde

Mayor de Infantería Patricio Núñez

Mayor de Infantería Héctor Redroban

Mayor de Infantería Wilson Sánchez

Mayor de Infantería Fernando Espinosa

Mayor de Infantería Jorge Proaño

Mayor de Infantería Xavier Fuertes

Capitán de Caballería Blindada Roberto Holguín

Anexo 5

Guía Focus Group

1. Presentación de los integrantes del focus group
2. ¿Cada qué tiempo realizan entrenamiento de paracaidismo?
3. ¿Qué tiempo dedican a realizar la instrucción?
4. ¿En qué instalaciones realizan este entrenamiento?
5. ¿Las instalaciones son las adecuadas para realizar el entrenamiento?
6. ¿Cuál es el nivel de los instructores antes, durante y después del entrenamiento?
7. ¿Qué medios utilizan para realizar el entrenamiento?
8. ¿Qué herramientas requieren o necesitan para realizar un adecuado entrenamiento de paracaidismo?
9. ¿Conocen algún centro de entrenamiento dentro del país?
10. ¿Qué métodos se utilizan para entrenar al personal civil o militar?
11. ¿Existe el túnel de viento en el Ecuador?
12. ¿Qué beneficios tiene el entrenamiento en túnel de viento?
13. ¿Tomando en cuenta todas sus respuestas, Cuáles son las sugerencias técnicas para crear un centro de entrenamiento de paracaidismo profesional?

14. ¿Qué servicios buscan dentro de un centro de entrenamiento de paracaidismo?
15. ¿Para concluir, que opinan ustedes de crear un centro de entrenamiento de paracaidismo en el país?

Anexo 6



COTIZACION

Mayor:

Fernando Espinosa, Commandante 9 B.F.E "Patria"

Por medio de la presente,

A continuacion detallamos las horas reservadas para el utilizar el tunel de viento para la Brigada Fuerzas Especiales Patria;

| FECHA | HORARIO 1 | HORARIO 2 |
|-----------------|-----------------|-------------------|
| Junio /03 /2014 | 8:00 / 9:00 p.m | 9:30 / 10:30 p.m |
| Junio /04 /2014 | " " | " " |
| Junio 05 / 2014 | " " | " " |
| Junio 06 / 2014 | " " | " " |
| Junio 07 / 2014 | 8:30 / 9:30 a.m | 10:00 / 11:00 a.m |

El valor por hora de entrenamiento por tunel y entrenamiento es el siguiente:

| Tunel | Entrenamiento | Total |
|-----------|---------------|-----------|
| \$ 675,00 | \$ 200,00 | \$ 875,00 |

| | |
|-------------------|-------------|
| Total de horas 10 | \$ 8.750,00 |
|-------------------|-------------|

El valor que se esta cotizando es unica y exclusivamente por horas de tunel y entrenamiento

Sin otro particular y en espera de su grata respuesta nos despedimos de Ud(s)..

Muy Atentamente,

Robert Chromy

Presidente
Assegai Equipment Supplies.

Anexo 7



Zeus Skydive.ec actualizó su foto de portada.

4 de enero a la 1:00 · 🌐



👍 Me gusta

💬 Comentar

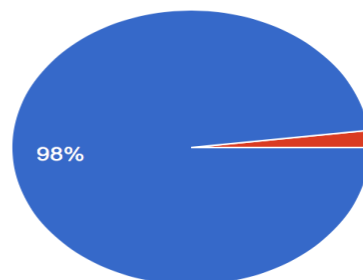
➦ Compartir



Anexo 8

Sexo

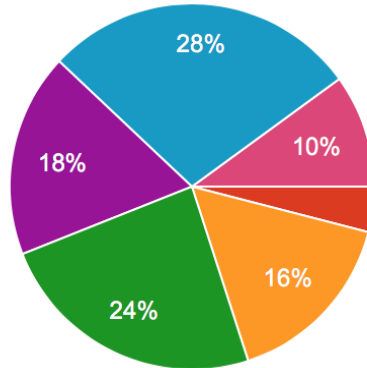
50 respuestas



● Masculino
● Femenino

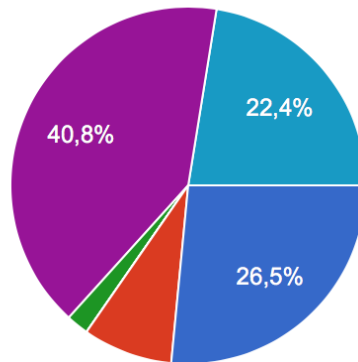
Edad

50 respuestas



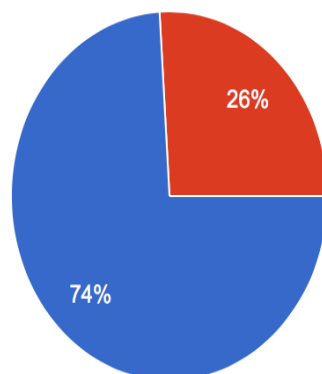
¿En qué sector de Quito vive?

49 respuestas



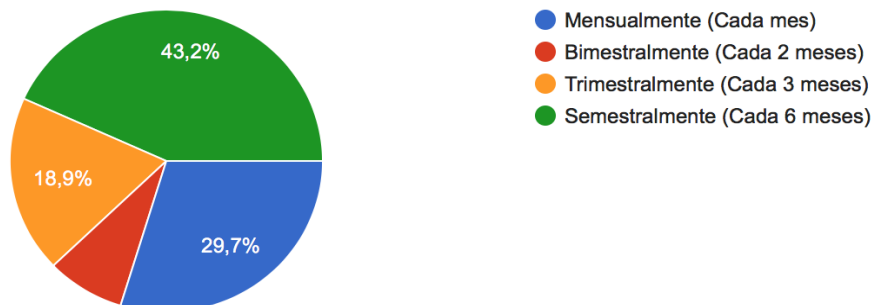
1. ¿Es paracaidista activo? (si su respuesta es NO, pase a la pregunta 3)

50 respuestas



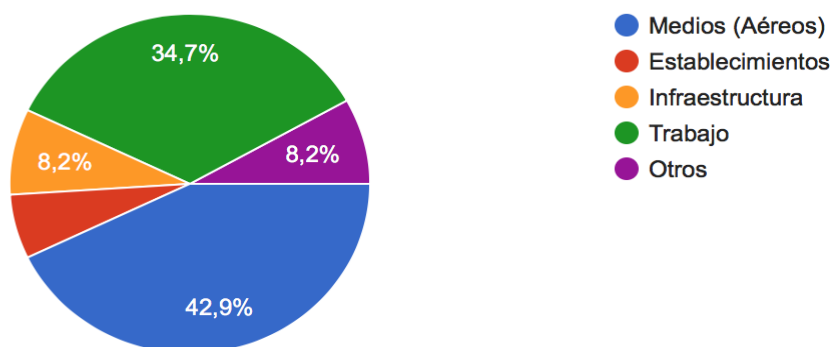
2. ¿Cada qué tiempo realiza entrenamiento de paracaidismo? (si la respuesta 1 es si)

37 respuestas



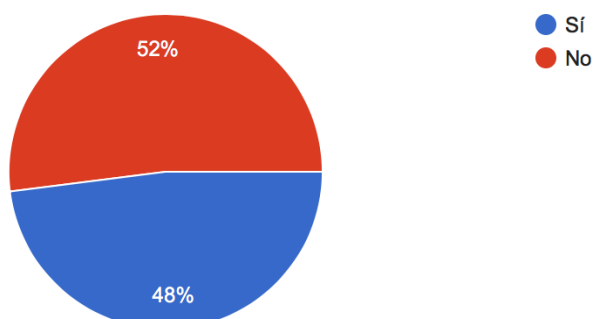
3. ¿Por qué razón no realiza con frecuencia entrenamientos de paracaidismo? Falta de:

49 respuestas



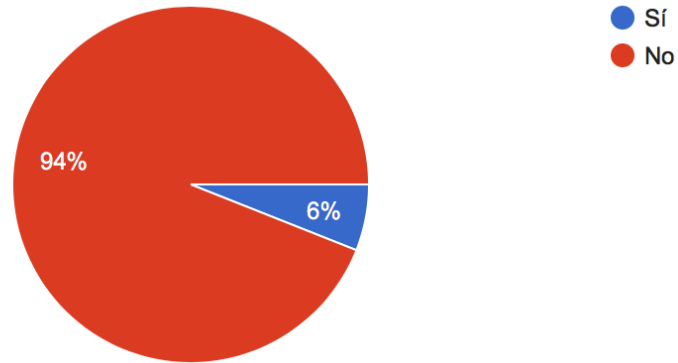
4. ¿Ha escuchado si existe un centro de entrenamiento de paracaidismo en el país?

50 respuestas



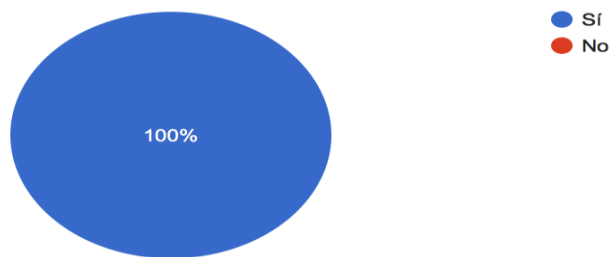
5. ¿Existe un túnel de viento en el país?

50 respuestas



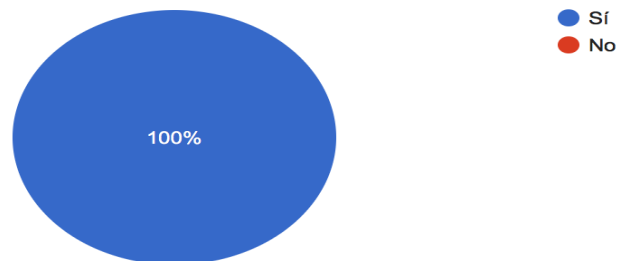
6. El túnel de viento es una herramienta de entrenamiento y entretenimiento, la cual mejora la posición de vuelo de los paracaidistas y de igual manera ayuda a desarrollar técnicas y habilidades para controlar el cuerpo. ¿Conociendo los beneficios que brinda el túnel de viento, acudiría al mismo?

50 respuestas



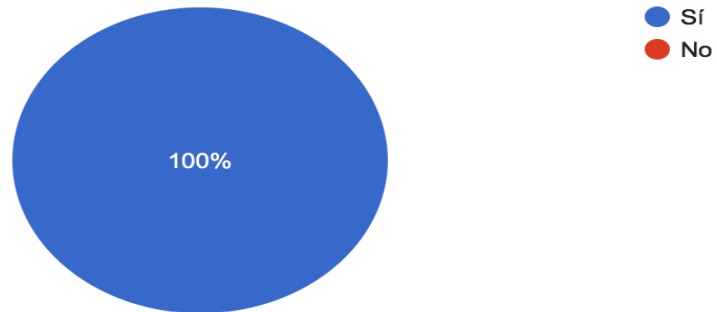
7. ¿El túnel de viento sirve para una actividad de entretenimiento para las personas?

50 respuestas



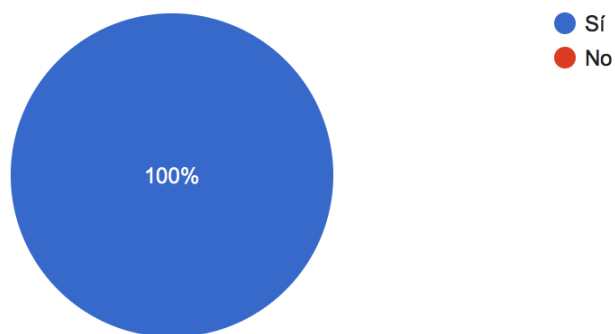
8. ¿Hace falta un túnel de viento en el país?

50 respuestas



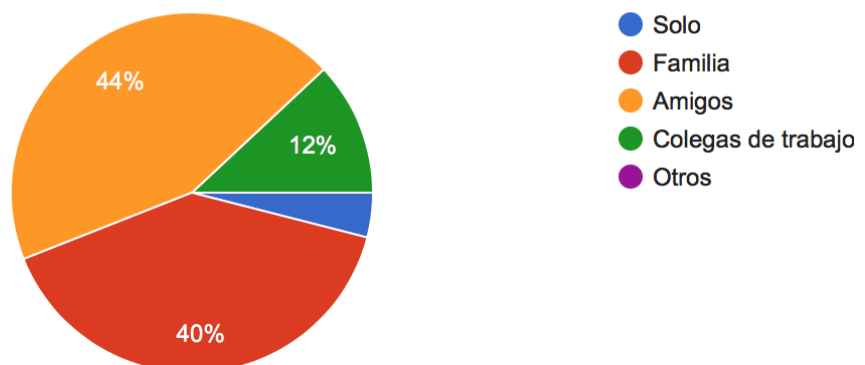
9. ¿De existir un centro de entrenamiento de paracaidismo, que cuente con un túnel de viento acudiría a este?

50 respuestas



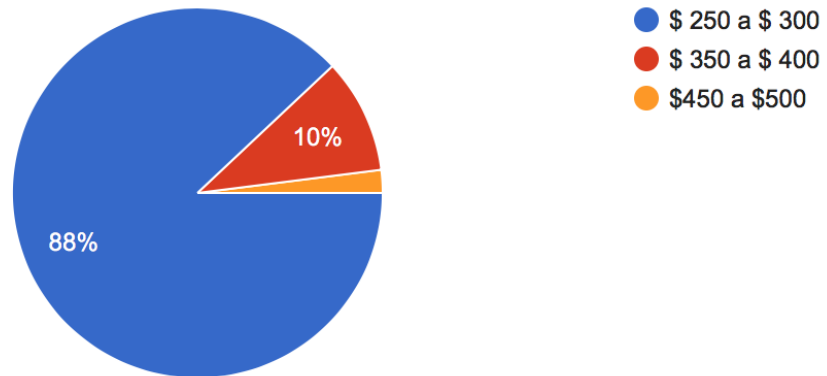
10. ¿Con quien asistiría a este centro de entrenamiento?

50 respuestas



11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las sesiones de entrenamiento ?

50 respuestas



Anexo 9

| Tabla Dinámica | | | | |
|----------------|-----|-----|---|-----|
| Rango de edad | | | ¿ Existe un túnel de viento en el país? | |
| 21-25 | 4% | 30% | SI | 6% |
| 46 o más | 10% | | | |
| 26-30 | 16% | | | |
| 36-40 | 18% | 70% | NO | 94% |
| 31-35 | 24% | | | |
| 41-45 | 28% | | | |

