



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

Skatepark

Autores:

Karen Ramos Nieto  
Guillermo Solórzano Bastidas  
Jorge Vargas Morla

Director:

Flavio Portilla Remache

Guayaquil – Ecuador

2013

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROMOCIÓN 28**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO**

En la ciudad de Guayaquil, a los diez días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **SKATEPARK** el Sr. **JORGE EDUARDO VARGAS MORLA**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Bessie Magallanes Fuentes**, **Sonia Zurita Erazo** y **Flavio Portilla Remache** quienes firman a continuación:

  
**BESSIE MAGALLANES FUENTES**

  
**SONIA ZURITA ERAZO**

  
**FLAVIO PORTILLA REMACHE**  
TUTOR

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROMOCIÓN 28**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO**

En la ciudad de Guayaquil, a los diez días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **SKATEPARK** el Sr. **GUILLERMO ERNESTO SOLORZANO BASTIDAS**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Bessie Magallanes Fuentes**, **Sonia Zurita Erazo** y **Flavio Portilla Remache** quienes firman a continuación:

  
**BESSIE MAGALLANES FUENTES**

  
**SONIA ZURITA ERAZO**

  
**FLAVIO PORTILLA REMACHE**  
TUTOR

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

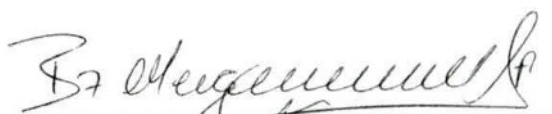
**PROMOCIÓN 28**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO**

En la ciudad de Guayaquil, a los diez días del mes de octubre de 2013, en el Auditorio de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **SKATEPARK** la Srta. **KAREN ELIZABETH RAMOS NIETO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Bessie Magallanes Fuentes**, **Sonia Zurita Erazo** y **Flavio Portilla Remache** quienes firman a continuación:

  
**BESSIE MAGALLANES FUENTES**

  
**SONIA ZURITA ERAZO**

  
**FLAVIO PORTILLA REMACHE**  
TUTOR

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres por la enseñanza de vida, a mi esposa por su gran amor, paciencia y apoyo, a mi hija por su existencia y a Sathya Sai Baba por todo lo que soy.

Un especial agradecimiento a Guillermo Solórzano Y Karen Ramos mis amigos y compañeros de Tesis.

**JORGE VARGAS MORLA**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi fortaleza y guía y a los ángeles que siempre me protegen, a mis padres y hermanos por haber inculcado en mí los valores de respeto, perseverancia, responsabilidad y amor al estudio, a mi enamorado por su infinito apoyo.

Un especial agradecimiento a Jorge Vargas y Guillermo Solórzano mis amigos y compañeros de Tesis.

**KAREN RAMOS NIETO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la fortaleza, sabiduría e inteligencia para no decaer y poder cumplir este gran reto, a mi Padre que está en el cielo y que me cuida día a día y a mi Madre, la que siempre estuvo incondicionalmente conmigo dándome fuerzas, vitalidad y entusiasmo para lograr cumplir mi objetivo.

Un especial agradecimiento a Jorge Vargas y Karen Ramos mis amigos y compañeros de Tesis.

**GUILLERMO SOLÓRZANO  
BASTIDAS**

## Contenido

1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO.....	1-8
1.1	Misión.....	1-8
1.2	Visión .....	1-8
1.3	Valores Corporativos.....	1-8
1.4	Logo.....	1-9
2	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	2-10
2.1	Análisis del Sector y de la Compañía .....	2-10
2.1.1	Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento .....	2-10
2.1.2	Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etc. ....	2-10
2.1.3	Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector positiva o negativamente.....	2-11
2.1.4	Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector.....	2-12
2.1.5	Rivalidades existentes entre los competidores.....	2-13
2.1.6	Poder de negociación de clientes y proveedores. ....	2-13
2.1.7	Amenaza de ingreso de nuevos productos o sustitutos.....	2-14
2.2	Análisis del Mercado Propiamente dicho .....	2-14
2.2.1	General.....	2-14
	• Del segmento de mercado.....	2-17
	• Sobre las características de un SKATEPARK.....	2-17
	• De la Comunicación .....	2-18
	• De la localización del SKATEPARK .....	2-18
2.2.2	Producto/Servicio .....	2-27
2.2.3	Clientes .....	2-33
2.2.4	Competencia .....	2-35
2.2.5	Tamaño del mercado global.....	2-37
2.2.6	Tamaño del mercado del proyecto.....	2-39
3	ANÁLISIS FODA .....	3-40
3.1	Competencia .....	3-41
3.2	Oferta de Producto.....	3-41
3.3	Claves para el Éxito.....	3-41
3.4	Asuntos críticos. ....	3-41

4	PLAN DE MARKETING .....	4-42
4.1	Objetivo del Marketing.....	4-42
4.2	Mercado Objetivo.....	4-42
4.3	Segmentación seleccionada.....	4-42
4.4	Posicionamiento.....	4-42
4.4.1	Posicionamiento a través de beneficios funcionales.....	4-42
4.4.2	Posicionamiento a través de beneficios simbólicos.....	4-43
4.5	Estrategia y programa de Marketing.....	4-44
4.5.1	Estrategia de precios.....	4-44
4.5.2	Estrategia de Venta.....	4-46
4.5.3	Estrategia Promocional.....	4-48
4.5.4	Estrategia de Distribución.....	4-48
4.6	Políticas de Servicios.....	4-49
4.7	Tácticas de Ventas.....	4-50
4.8	Planes de Contingencia.....	4-51
5	ANÁLISIS TÉCNICO.....	5-52
5.1	ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	5-52
5.2	FACILIDADES.....	5-57
5.3	EQUIPOS Y MAQUINARIAS.....	5-59
5.4	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	5-64
5.5	SISTEMAS DE CONTROL.....	5-66
6	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	6-67
6.1	GRUPO EMPRESARIAL.....	6-67
6.2	PERSONAL EJECUTIVO.....	6-69
6.3	ORGANIZACIÓN.....	6-69
6.4	EMPLEADOS.....	6-70
6.5	ORGANIZACIONES DE APOYO.....	6-76
7	ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL.....	7-77
7.1	ASPECTOS LEGALES.....	7-77
7.2	ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA.....	7-79
8	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	8-81
8.1	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	8-81
8.2	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	8-85
8.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	8-87

8.4	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS .....	8-87
8.5	PRESUPUESTO DE PERSONAL.....	8-88
8.6	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS.....	8-88
8.7	DEDUCCIONES TRIBUTARIAS.....	8-89
9	ANÁLISIS FINANCIERO .....	9-90
9.1	FLUJO DE CAJA.....	9-90
9.2	ESTADO DE RESULTADOS .....	9-91
9.3	BALANCE GENERAL.....	9-91
10	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES .....	10-93
10.1	RIESGOS DE MERCADO .....	10-93
10.2	RIESGOS TÉCNICOS .....	10-94
10.3	RIESGOS ECONÓMICOS .....	10-95
10.4	RIESGOS FINANCIEROS .....	10-96
11	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO .....	11-97
11.1	Evaluación de Contado.....	11-97
11.2	Evaluación con financiamiento.....	11-97
11.3	Análisis de sensibilidad .....	11-97
11.4	Análisis de estructura financiera.....	11-98
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	12-100
12.1	CONCLUSIONES.....	12-100
12.2	RECOMENDACIONES .....	12-100
13	ANEXOS / APENDICES .....	13-101
	<b>A. Documentos Técnicos .....</b>	<b>13-101</b>
	<b>B. Fuentes Secundarias de Investigación .....</b>	<b>13-102</b>
	<b>C. Entrevistas.....</b>	<b>13-102</b>
	<b>D. Otros documentos de respaldo .....</b>	<b>13-103</b>

# INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño del segmento objetivo .....	2-19
Tabla 2: Preferencia de pagos ingreso .....	2-23
Tabla 3: Preferencias en forma de pago .....	2-23
Tabla 4: Preferencia en tipo de cuota .....	2-23
Tabla 5: Preferencia de cuotas alquiler de equipos de protección.....	2-24
Tabla 6: Preferencia en tipo de bebida .....	2-24
Tabla 7: Interés por recibir información.....	2-25
Tabla 8: Manera de recibir información .....	2-26
Tabla 9: Mercado potencial .....	2-33
Tabla 10: Ingreso diario de personas.....	2-38
Tabla 11: Matriz FODA.....	3-40
Tabla 12: Punto de equilibrio .....	4-45
Tabla 13: Planes de contingencia .....	4-51
Tabla 14: Tipos de estructura pista adultos .....	5-62
Tabla 15: Tipos de estructura pista de niños.....	5-63
Tabla 16: Distribución de utilidades accionistas .....	6-68
Tabla 17: Necesidad cuantitativa de colaboradores.....	6-71
Tabla 18: Estructuras pistas adultos .....	8-82
Tabla 19: Estructuras pistas niños .....	8-83
Tabla 20: Inversión en activos fijos.....	8-84
Tabla 21: Flujo de Caja.....	9-90
Tabla 22: Estado de Resultados.....	9-91
Tabla 23: Balance General.....	9-92
Tabla 24: Análisis de sensibilidad ingresos.....	11-97
Tabla 25: Análisis de sensibilidad costos .....	11-98
Tabla 26: Datos Básicos de Análisis de Mercado .....	13-115
Tabla 27: Plan de compras e inventario.....	13-116
Tabla 28: Personal de Planta .....	13-117
Tabla 29: Flujo Neto y Acumulado .....	13-118
Tabla 30: Presupuesto de ingresos.....	13-119
Tabla 31: Presupuesto personal .....	13-120
Tabla 32: Presupuesto de Compras e insumos .....	13-121
Tabla 33: Flujo de Gastos Locales .....	13-122
Tabla 34: Deducciones tributarias .....	13-123
Tabla 35: Flujo de Capital de Trabajo .....	13-124
Tabla 36: Flujo de Capital de Trabajo con Financiamiento.....	13-125
Tabla 37: Razones financieras .....	13-127
Tabla 38: Cronograma de implementación del Negocio .....	13-127

# INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo SKATEPARK.....	1-9
Figura 2: Practicantes de Skateboarding.....	2-20
Figura 3: Interesados en practicar skateboarding.....	2-21
Figura 4: Interesados en inscribirse en una escuela de skateboarding.....	2-22
Figura 5: Preferencias por mensualidad de academia de skateboarding.....	2-22
Figura 6: Preferencia de día de asistencia.....	2-24
Figura 7: Preferencias sobre ubicación de SKATEPARK.....	2-25
Figura 8: Proceso de día normal.....	5-54
Figura 9: Proceso de campeonato.....	5-55
Figura 10: Esquema de SKATEPARK.....	5-64
Figura 11: Esquema de Pista Jóvenes.....	5-65
Figura 12: Esquema de Pista Niños.....	5-65
Figura 13: Organigrama.....	6-70

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente Plan de Negocios es en torno a la creación de la Compañía “SKT” ubicada en la ciudad de Guayaquil cuya actividad principal corresponde a la prestación de servicios para niños y jóvenes de edades comprendidas de 5 a 24 años para que disfruten de un parque extremo dedicado únicamente a la práctica del patinaje sobre una tabla con ruedas conocida en el término inglés como Skateboarding.

“La cueva SKATEPARK” es el nombre que tendrá el parque, un parque cuya propuesta de servicios incluye como factor de innovación la inclusión el ofrecer inmediata atención médica de primeros auxilios a los jóvenes en el caso de sufrir accidentes, practicar el deporte con acceso ilimitado, compartir experiencias en los cuales la adrenalina es la base para agrupar a los jóvenes y otros servicios como competir en torneos juveniles disfrutando de un ambiente seguro.

Para este plan de negocios se ha realizado una investigación de mercado permitió conocer que el 47,67% de los encuestados sobre una base de 300 personas revela que sí asistirían a la cueva SKATEPARK.

La inversión financiera estimada en la realización del proyecto es de aproximadamente US\$350.000, la cual será financiada a través de un préstamo bancario por US\$210.000 y un valor de aportes de accionistas equivalente a US\$140.000.

Los resultados financieros del proyecto a un precio por entrada de US\$4 más todos los costos operativos revelan que es un proyecto atractivo para los inversionistas, porque se obtiene que el Valor actual neto (VAN) positivo que corresponde a US\$63.379,45 y la Tasa interna de retorno (TIR) es del 51,21%, y el Costo promedio de capital (WAC) es de 18,80%.

# **1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO**

El producto el cual la empresa SKT promocionará es el SKATEPARK, el mismo que es un lugar de entretenimiento para jóvenes y niños en donde se practicará el deporte del “skateboarding”, en el cual el participante se desliza sobre una tabla con ruedas en una pista especialmente construida para ello, donde puede realizar diversos trucos de manera segura y divertida. Existirán pistas separadas para niños que van desde los 5 años hasta los 9 años y jóvenes que van desde los 10 años hasta los 24 años, gradas y áreas sociales donde descansar y entretenerse. El parque además incluye: una escuela para principiantes, el alquiler/venta de implementos y accesorios de protección, servicios médicos básicos, zonas de socialización, entretenimiento y comida. Aparte del uso de la pista y el aprendizaje en la escuela, el SKATEPARK será escenario de torneos y eventos de exhibición para los fanáticos de este deporte.

## **1.1 Misión**

Ofrecer variedad de diversión, de forma segura y diferente, dentro del parque, tanto a personas que practiquen el skateboarding como a aficionados y acompañantes.

## **1.2 Visión**

Ser una empresa reconocida en el ámbito del deporte y entretenimiento, en un periodo de 5 años, donde se puedan realizar torneos internacionales con deportistas reconocidos a nivel internacional.

## **1.3 Valores Corporativos**

Liderazgo, a través de las personas que laboran, así como las que practican dentro de nuestro parque, mostrado a través del ejemplo, empeño y constancia.

Excelencia, no sólo en todo lo que el parque se refiere; sino, como objetivo de los deportistas que practican el Skateboarding.

Respeto a los demás, a través de las relaciones de las personas que estén en el parque con un trato cordial, respetuoso y armonioso entre todos, trabajadores, proveedores, deportistas, visitantes, padres y otros que estén relacionados con el parque.

## 1.4 Logo

Es importante proyectar hacia nuestro mercado una imagen corporativa y llamativa que se la asocie con el modelo de negocio; por tal motivo, se presenta a continuación el logo de la empresa:



Figura 1: Logo SKATEPARK

## 2 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.1 Análisis del Sector y de la Compañía

#### 2.1.1 Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento

El sector que se analiza en este plan de negocios es el de entretenimiento. Para el efecto, entretenimiento es “toda actividad relacionada con el ocio y el divertimiento de una persona o de un conjunto de personas” (1).

Las preferencias por entretenimiento han ido variando a través del tiempo. Las formas de diversiones de hace 200 años atrás no son iguales a las del tiempo actual debido al avance de la tecnología, globalización de mercados, tendencias sociales, gustos y expectativas diferentes de personas.

Las empresas privadas como públicas han ido buscando satisfacer las necesidades en los seres humanos y por ello ofrecen nuevas alternativas de entretenimiento, como por ejemplo: la creación de canchas sintéticas para la práctica del fútbol, parques acuáticos y la construcción de nuevos centros comerciales, entre otros.

#### 2.1.2 Estado del sector, en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, etc.

El sector del entretenimiento presenta distintas variedades de elección de acuerdo a los gustos y preferencias de las personas en la ciudad de Guayaquil. Por ejemplo, existen lugares como: escuelas de danza, de fútbol, de artes, de música, de teatro, discotecas, centros comerciales, cines, complejos deportivos, parques, bolos, canchas sintéticas de fútbol, restaurantes, karaoke, bares, museos, etc.

Las actividades de entretenimiento pueden realizarse de forma individual, en familia o con amigos, y existen para todo tipo de nivel socioeconómico.

Sin embargo, en la ciudad de Guayaquil casi no existen sitios privados en donde los amantes a la práctica del Skateboarding puedan realizarlo con total seguridad. Únicamente se encuentran las inversiones hechas por parte de la Municipalidad de Guayaquil, que ha realizado la construcción de dos parques de deportes extremos

ubicados en el norte y sur de la ciudad. Cabe señalar que recientemente fue inaugurado el parque Samanes que fue una iniciativa impulsada por el Gobierno Nacional para la práctica de deportes en general y que incluirá una pista para la práctica de deportes extremos.

### **2.1.3 Tendencias económicas, sociales o culturales que afectan al sector positiva o negativamente.**

Las tendencias económicas para la industria del entretenimiento se ven reflejadas en el análisis del consumo en dicho sector. Al respecto, una investigación efectuada por el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE) demuestra que los hogares destinan un 2% del salario mensual para el entretenimiento y que casi el 30% del salario es destinado para el consumo de alimentos y bebidas. En conclusión el porcentaje de consumo destinado para el sector del entretenimiento es muy bajo.

El índice de inflación anual según las cifras del Banco Central del Ecuador publicadas en su página web señalan que alcanzó un 4.16%, por lo que los precios de los bienes y servicios generalmente tienden una tendencia al alza en alrededor dicho porcentaje en forma anual. Adicionalmente, la tasa de desocupación para la ciudad de Guayaquil alcanzó un 5.54% y la subocupación del 34.18%. No existen datos de la inflación anual para este tipo de actividad de entretenimiento.

Antiguamente, los centros comerciales de la ciudad incluían únicamente restaurantes y tiendas de comercio; sin embargo de acuerdo al desarrollo del sector del entretenimiento, los dueños de los centros comerciales han incluido varias alternativas de recreación como salas de juegos, salas de juegos de bolos, salas de cines existiendo así otras opciones para compartir en familia. Al respecto, los centros comerciales que contienen nuevos ingredientes de recreación dentro de Guayaquil son el San Marino ubicado en la Av. Francisco de Orellana y el centro comercial Village Plaza ubicado en la vía Samborondón.

Con los antecedentes expuestos, se define que el plan de negocios de la Compañía SKT presenta una nueva alternativa privada de recreación individual o familiar, para niños y jóvenes que disfruten de la práctica de Skateboarding.

#### 2.1.4 Barreras especiales de ingreso o salida de negocios en el sector.

- **BARRERAS DE INGRESO**

Tomando como referencia el enfoque de Porter, se citan las siguientes barreras de entrada que se identifican para el desarrollo del plan de negocios:

**Requerimientos de capital:** La inversión que se requiere para dar inicio al desarrollo del proyecto de la compañía SKT incluye enormes recursos financieros, como es el caso de la construcción del parque, acoplamiento de las instalaciones sobre una base técnica efectuada por especialistas de la ingeniería. Se considera que es una barrera de entrada importante porque el costo asciende aproximadamente US\$500.000.

**Requerimientos de tiempo:** El tiempo que se incurre en la apertura de negocios en Ecuador es de aproximadamente 170 días, lo cual implica el desarrollo de trámites necesarios para legalizar negocios ante los organismos de control ecuatorianos, según la publicación de Doing Business para el año 2012. Esto sumado al tiempo de montaje de la inversión que es de aproximadamente 6 meses

- **BARRERAS DE SALIDA**

**Requerimientos de capital:** En cuanto a las barreras de salida se develan en el presente informe que el monto de la inversión constituye una barrera de salida, debido a que la venta de los equipos, instalaciones y otras herramientas de trabajo podrían ser difícilmente recuperables en el corto plazo por el alto costo de los mismos. Si a esto se suma el hecho de que la construcción de un parque especializado se realiza sobre un bien alquilado, es difícilmente recuperar la inversión de las instalaciones allí construidas.

### **2.1.5 Rivalidades existentes entre los competidores.**

Se analiza en el presente informe la rivalidad entre empresas existentes en el sector con la finalidad de conocer la intensidad si es baja, media o alta y cuáles son sus implicaciones frente a la iniciativa de desarrollo del proyecto.

**Número de competidores:** Las entidades que han construido parques para el deportes son: el Municipio de Guayaquil y el Gobierno Central, gracias a la capacidad financiera que poseen. Es por ello, que la rivalidad en el sector es baja. Los espacios construidos por el Estado y el Municipio puestos a disposición de los habitantes gozan del privilegio de ser absolutamente gratuitos. Sin embargo, en retiradas ocasiones la prensa Guayaquileña ha develado las deficiencias en cuanto a seguridad para los asistentes.

**Tasa de crecimiento de la industria:** Debido a que existe únicamente un competidor y que el mismo no cobra valores por acceso, no se observarán guerras de precios para arrebatar volúmenes de ventas

**Características del servicio y diversidad:** Las ventajas que ofrece el proyecto de negocios incluye factores diferenciadores y de innovación, lo que permite interactuar la práctica del deporte con otros aspectos por ejemplo, seguridad, entretenimiento a diferencia de las pocas opciones que presenta el único competidor existente en la industria.

En base a los antecedentes expuestos y el análisis de diversos factores, la rivalidad de competidores es baja.

### **2.1.6 Poder de negociación de clientes y proveedores.**

En este sector los clientes sí ejercen poder de negociación, porque si el servicio que adquieren no es de calidad puede llegar a ser sustituido. Sin embargo, es de mucha importancia develar también que generalmente los lugares de entretenimiento cuentan con precios preestablecidos y los mismos no fluctúan rápidamente.

Respecto al poder de proveedores cuentan con una intensidad de poder medio. Algunos, mediante alianzas estratégicas de negocios proveen sus productos a cambio

de canjes publicitarios. Así como también mediante cláusulas de exclusividad no permiten la promoción de otras marcas de competidores.

### **2.1.7 Amenaza de ingreso de nuevos productos o sustitutos.**

La amenaza de sustitutos es alta ya que las personas insatisfechas con un producto o la atención del servicio, podrían preferir asistir a otros lugares de entretenimiento o sencillamente continuar practicando el deporte en la calle o en parques gratuitos.

Como conclusión se puede señalar que los únicos interesados para el desarrollo de este tipo de negocio en la ciudad de Guayaquil, ha sido el sector público, mientras que el sector privado no se muestra interesado debido a los altos costos y a la baja demanda existente.

Otro de los factores críticos en el desarrollo del proyecto, es la poca cantidad de información pública acerca de los practicantes del deporte. Sin embargo, es muy común ver a jóvenes en las calles de Guayaquil deslizarse sobre una tabla y mostrando sus habilidades extremas adquiridas en la práctica continua.

## **2.2 Análisis del Mercado Propiamente dicho**

### **2.2.1 General**

- **Características demográficas**

- **Factores Geográficos:** El mercado que analizaremos para el plan de negocios del SKATEPARK, será los 2.350.915 habitantes en la ciudad de Guayaquil.

- **Factores demográficos**

- **Nivel de ingreso:** Para efectos del plan de negocios, se efectuó el relevamiento de datos estadísticos de los habitantes que pertenecen a la clase media y clase alta. El INEC revela que el 83.20% de habitantes de la ciudad de Guayaquil pertenece a la clase media y el 1,9% pertenece a la clase alta. El número de habitantes que encierran las dos clases anteriores corresponde a 2.000.628 personas.

- **Factores conductuales:** Según los datos estadísticos del INEC en el último censo el 38.3% son personas comprendidas de 5 y 24 años de edad, lo que corresponde a un total de 766.240 personas.
- **Necesidades de mercado**
  - **Tendencias:** De acuerdo con publicaciones realizadas por el Diario El Universo señala que la práctica del deporte en los niños y jóvenes les permite desarrollar hábitos de disciplina, orden y contribuye a la formación del carácter. Además, que permite disminuir el riesgo de evitar caer en vicios como el alcohol y las drogas. Es decir, la práctica del deporte genera un estilo de vida saludable y diferente compuesto por algunos factores como mejora el relacionamiento e incrementa la motivación en los jóvenes.
  - La Organización Mundial de la Salud (OMS) dentro de un estudio desarrollado acerca de la práctica del deporte en los jóvenes señala que los mismos deben ejercitarse como mínimo 60 minutos diarios en cualquier disciplina y que únicamente el 43% de los niños y jóvenes a nivel mundial practican deportes. Además la OMS señala que existen altos índices de sedentarismo en los jóvenes que alcanzan edades entre 16 y 18 años.
  - En la ciudad de Guayaquil, la Comunidad de Skaters tanto del Norte y Sur efectuaron algunos requerimientos a la Municipalidad para la creación de espacios públicos en donde se les permita la práctica deportes extremos, esto debido a que en las calles era muy peligroso, dado que podrían sufrir accidentes con los vehículos o ser apresados por dañar la infraestructura de la ciudad con los malabares que realizaban. En efecto, la Municipalidad construyó dos parques para deportes extremos contribuyendo así a las necesidades de la comunidad.
  - **Crecimiento de mercado:** En la actualidad no existen datos oficiales de cuántas personas practican skateboarding y de cuánto crece el mercado anualmente en la ciudad de Guayaquil; sin embargo, a través de las entrevistas realizadas a los expertos del deporte señalan que existen alrededor de 3.000 practicantes activos en la ciudad de

Guayaquil y un sin número de niños y jóvenes que desearían aprender la práctica para convertirse en skaters profesionales.

- **Definición del problema gerencial y planteamiento del problema de investigación**

- **Empresa:** Cuya denominación es SKT, en honor a la práctica de Skateboarding.
- **Producto:** El producto que se ofrece es una alternativa diferente de entretenimiento, deporte y recreación individual, grupal, o familiar, para niños y jóvenes en edades entre 5 y 24 años que disfruten de practicar deportes extremos como Skateboarding en un lugar cubierto, con seguridad tanto interna como externa, atención médica, intercambio de experiencias y sobre todo cultivar la práctica del deporte en los niños y jóvenes a través.
- **Mercado Análisis de datos secundarios:** Se usan referencias de páginas web para encontrar dichos datos.
- **Entrevista a Experto:** Revisar anexo C Entrevistas.

- **Definición del Problema**

- **Problema de Decisión gerencial**

Conocer la aceptación y demanda, que tendría en el segmento de niños y jóvenes en edades entre 5 y 24 años, de clase media y alta, la creación de un SKATEPARK privado en la ciudad de Guayaquil, que sea bajo techo, cuente con pistas para niños y para jóvenes donde se puedan realizar torneos nacionales e internacionales, escuela de skateboarding, tienda de implementos deportivos, gradas para espectadores, un bar de snacks y bebidas, servicio médico, seguridad privada y que se encuentre ubicado en la ciudadela Kennedy Norte y además, cuyo esquema pueda ser replicado en cualquier ciudad del Ecuador.

○ **Problemas de Investigación de Mercado**

• **Del segmento de mercado**

- Determinar el nivel de aceptación de un SKATEPARK privado en la ciudad de Guayaquil del segmento de niños y jóvenes entre 5 y 24 años, conociendo el género y si estarían dispuestos a ir.
- Cuantificar el número de practicantes activos de skateboarding en la ciudad de Guayaquil
- Determinar si los niños y jóvenes les gustaría aprender este deporte recibiendo clases en una escuela de skateboarding y el precio a pagar.
- Determinar el precio que el segmento de mercado pagaría por el ingreso al SKATEPARK y permanecer de forma ilimitada; además de la frecuencia con que asistirían.
- Determinar los servicios que utilizarían del parque.
- Determinar cuánto están dispuestos a pagar por el uso de los implementos de protección y por los artículos del bar.
- **Sobre las características de un SKATEPARK**
- Determinar si los clientes potenciales preferirían un SKATEPARK cerrado y bajo techo.
- Determinar si los clientes potenciales desearían que exista una escuela de skateboarding.
- Determinar a si los clientes potenciales les gustaría que el SKATEPARK tenga dos pistas (una para niños y otra para jóvenes).

- Determinar si los clientes potenciales participarían o no en un campeonato.
- Determinar qué clase de bebidas y snacks las personas preferirían que estén disponibles en el bar (bebidas hidratantes, energizantes, colas, botellas de agua, etc.)
- **De la Comunicación**
  - Determinar cuál sería la mejor estrategia de comunicación entre el SKATEPARK y nuestros grupos de interés.
- **De la localización del SKATEPARK**
  - Identificar si en el sector de Kennedy Norte existen espacios apropiados para la construcción del SKATEPARK.
  - Conocer cuál es la mejor ubicación para el SKATEPARK de acuerdo con la demanda.
  - Determinar cuáles serían las vías de acceso rápidas para llegar al SKATEPARK.
  - Conocer los requisitos municipales y legales que implicaría la construcción del SKATEPARK.

○ **Preguntas de Investigación e Hipótesis**

Las preguntas de investigación e hipótesis están orientadas a conocer la segmentación de mercado, producto, precio, plaza y promoción.

○ **Diseño de la Investigación**

- **Tipo de Investigación a realizar**

Se realizará una investigación exploratoria y técnicas de observación

○ **Herramientas**

Entrevistas a expertos y encuestas

○ **Plan Muestral**

**Unidad de muestreo:** Cursos vacacionales, academias y centros comerciales

**Elemento de muestreo:** Niños y jóvenes entre 5 y 24 años de edad de nivel socio económico medio y alto

**Ubicación:** Cursos vacacionales, academias y centros comerciales ubicados en el norte de Guayaquil

**Tiempo:** 15 días

**Marco Muestral:** Personas asistentes

Población Total de la ciudad de Guayaquil	2.350.915,00
Porcentaje de Clase Media	83,2%
Porcentaje de Clase Alta	1,9%
Personas entre 5 y 24 años de edad	38,3%
Tamaño del segmento objetivo	766.240,00
Fuente: <a href="http://www.inec.gob.ec">www.inec.gob.ec</a> ; <a href="mailto:inec@inec.gob.ec">inec@inec.gob.ec</a> Obtenido el día 18 de Enero de 2013.	

Tabla 1: Tamaño del segmento objetivo

### 2.2.1.1 Tamaño de muestra

Una vez teniendo el tamaño del segmento, se puede hacer el cálculo del tamaño de la muestra, el cual lo calculamos de la siguiente manera:

$$n = \left( \frac{Z \cdot \alpha/2}{\text{Error}} \right)^2 p \cdot q$$

Donde:

Z = 1.96 valor asociado a un nivel de confianza del 95%

Error = 0.06

p = 0.5

q = 0.5

La población del mercado objetivo es de 766.240 de personas comprendidas entre los 5 y 24 años de edad pertenecientes a la clase media alta de la ciudad de Guayaquil tomando como base los datos obtenidos del INEC, lo que nos permite obtener un tamaño de muestra de 267 encuestas. Como un plan de contingencia al momento de tabular las encuestas se realizarán 300 encuestas.

Las encuestas se realizarán en la zona norte de Guayaquil en los siguientes sectores: Mall del Sol, City Mall, San Marino, Fundasen, Garzocentro, Albotenis.

### 2.2.1.2 Resultados del Análisis de Mercado

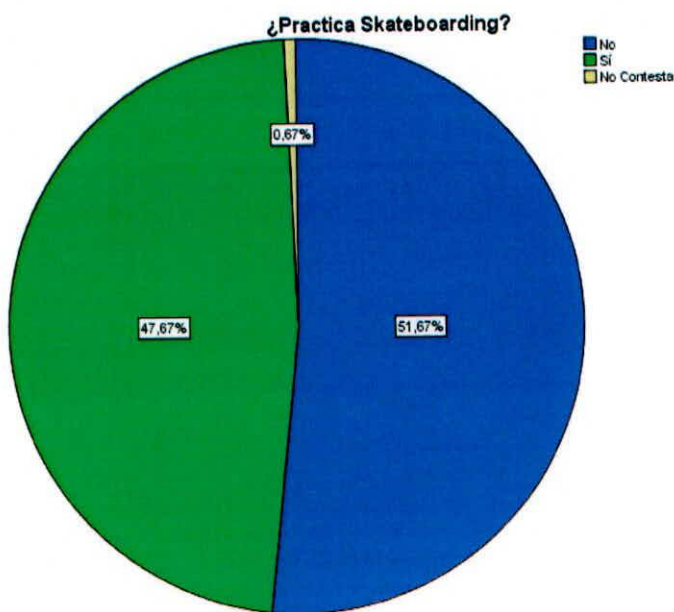
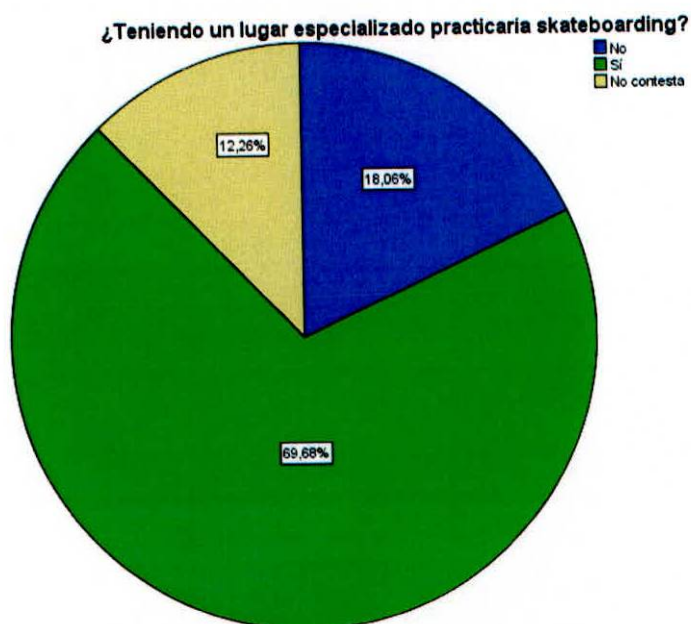


Figura 2: Practicantes de Skateboarding

Los resultados en la investigación de mercados determinaron que el 51,67% de los encuestados no practica skateboarding y que el 47,67 sí lo practica. Lo que demuestra que existe casi un 48% de dichos encuestados que ya conocen del deporte y que lo practican; sin embargo el otro 52% de encuestados representan una cifra bastante interesante ya que podríamos escalar a ese mercado e incrementar la cuota de mercado. Cabe señalar que la principal estrategia que implementaremos es ofrecer una escuela de patinaje en diversos horarios, con lo cual los jóvenes que no practican

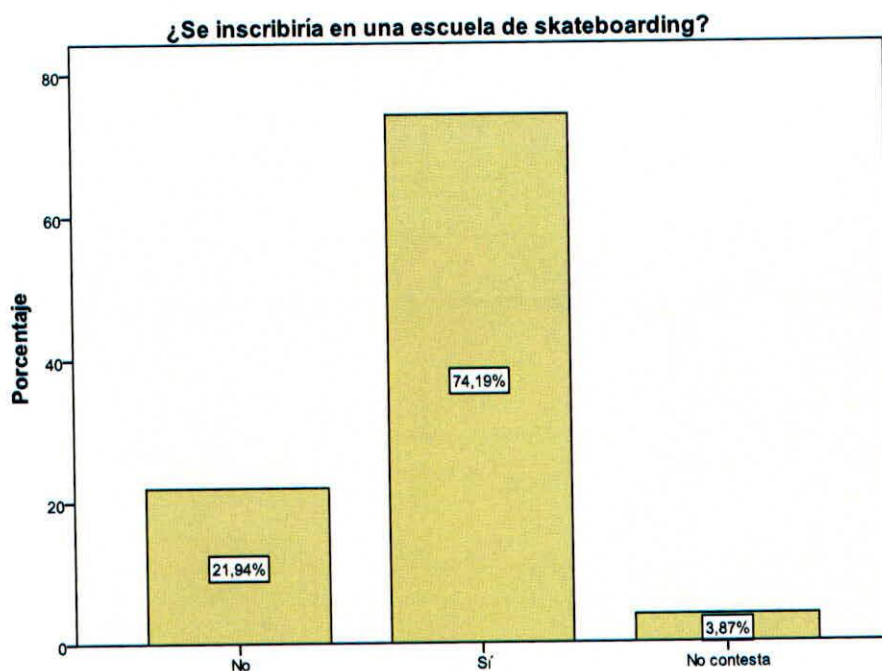
el deporte actualmente puedan sentirse motivados e interesados y perder el temor que la práctica per se conlleva.

### **SOBRE LOS QUE CONTESTARON NO**



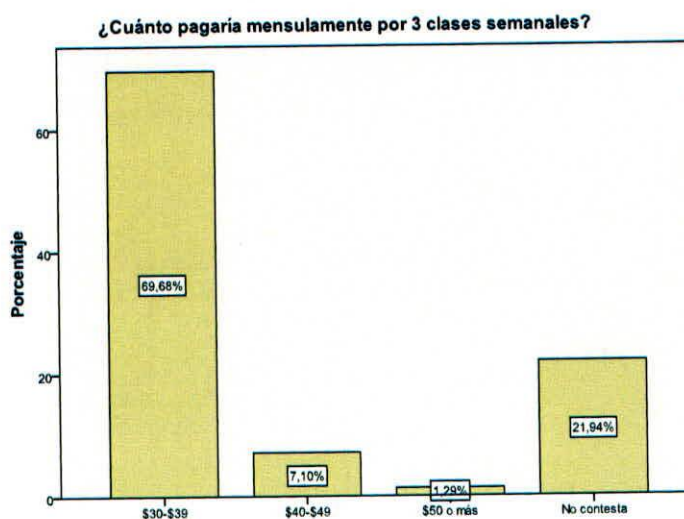
**Figura 3: Interesados en practicar skateboarding**

Del 51,67% que contestaron no, el 69,68% afirma que sí practicaría skateboarding teniendo un lugar especializado.



**Figura 4: Interesados en inscribirse en una escuela de skateboarding**

El 74,19% de las personas que dijeron no sí se inscribirían a una escuela de skateboarding.



**Figura 5: Preferencias por mensualidad de academia de skateboarding**

El 69,68% considera que se debe cobrar al mes entre \$30 y \$39 por 3 clases semanales.

## SOBRE LAS PREFERENCIAS EN LOS PAGOS

### ¿Cuánto pagaría por entrar ilimitadamente?

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$3	138	46,0	46,0	46,0
	\$4	74	24,7	24,7	70,7
	\$5	42	14,0	14,0	84,7
	\$6 o más	16	5,3	5,3	90,0
	No contesta	30	10,0	10,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 2: Preferencia de pagos ingreso**

Las personas en un 46% prefieren pagar \$3,00 por ingresar al SKATEPARK y el 24,7% dice que pagaría \$4,00

### ¿De qué manera prefiere pagar?

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contado	254	84,7	84,7	84,7
	Tarjeta de crédito	12	4,0	4,0	88,7
	No contesta	34	11,3	11,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 3: Preferencias en forma de pago**

El 84,7% de los encuestados manifiesta que pagaría de contado el valor de la entrada.

### ¿La cuota debería ser?

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diario	107	35,7	35,7	35,7
	Mensual	148	49,3	49,3	85,0
	Trimestral	2	,7	,7	85,7
	Anual	7	2,3	2,3	88,0
	No contesta	36	12,0	12,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 4: Preferencia en tipo de cuota**

El 49,3% de las personas manifiesta que prefiere una cuota mensual, el 35,7% prefiere una cuota diaria.

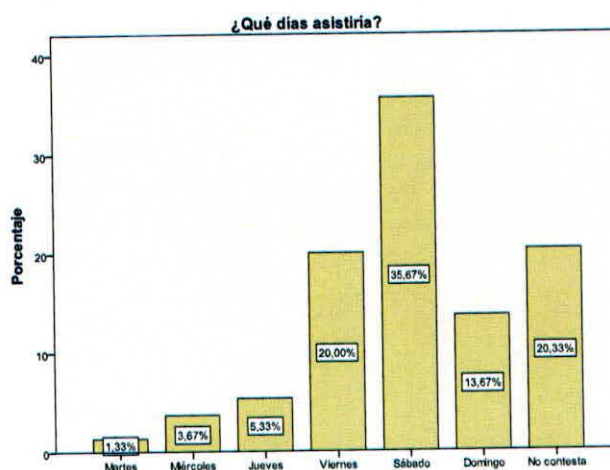
### Valor del alquiler de equipos

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	31	10,3	10,3	10,3
	\$1	150	50,0	50,0	60,3
	\$2	105	35,0	35,0	95,3
	\$3	14	4,7	4,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 5: Preferencia de cuotas alquiler de equipos de protección**

El 50% de los encuestados cree que el valor del alquiler de los equipos debe ser \$1.

### SOBRE LA ASISTENCIA



**Figura 6: Preferencia de día de asistencia**

El día de mayor afluencia sería el sábado según el 35,67% de los encuestados.

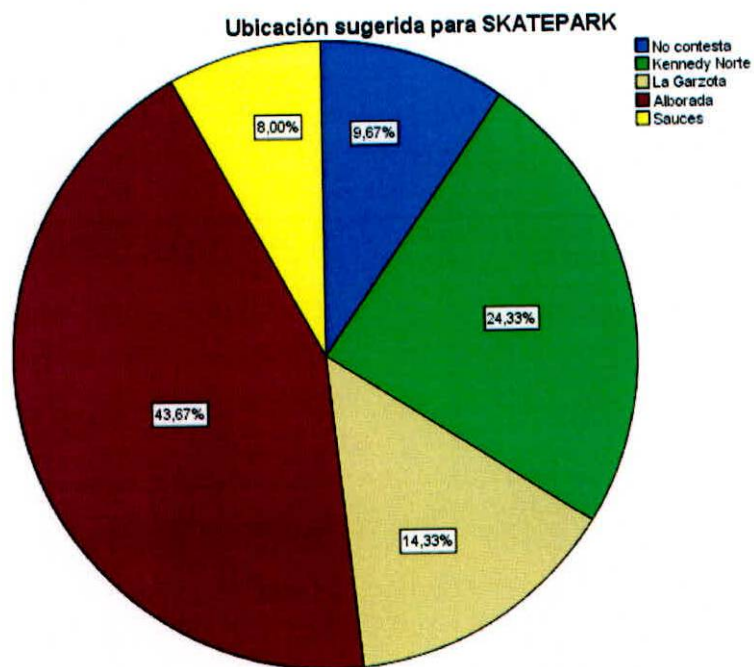
### SOBRE LAS BEBIDAS, UBICACIÓN Y COMUNICACIÓN

#### Bebida preferida

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	29	9,7	9,7	9,7
	Agua	86	28,7	28,7	38,3
	Hidratante	124	41,3	41,3	79,7
	Energizante	56	18,7	18,7	98,3
	Gaseosa	5	1,7	1,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 6: Preferencia en tipo de bebida**

La bebida preferida son las Energizantes con el 41,3%.



**Figura 7: Preferencias sobre ubicación de SKATEPARK**

El 43,67% de los encuestados prefiere que el SKATEPARK esté ubicado en la Alborada.

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	46	15,3	15,3	15,3
	Si	235	78,3	78,3	93,7
	No contesta	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 7: Interés por recibir información**

El 78,3% de los encuestados sí está interesado en recibir información del SKATEPARK

**¿De qué forma desea recibir la información?**

		Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	53	17,7	17,7	17,7
	Correo Electrónico	100	33,3	33,3	51,0
	Mensaje celular	15	5,0	5,0	56,0
	Página web	100	33,3	33,3	89,3
	Prensa	32	10,7	10,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

**Tabla 8: Manera de recibir información**

La mejor manera de recibir la información según los encuestados son a través de Correo electrónico (33,3%) y Página web (33,3%).

### **2.2.1.3 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DEL SEGMENTO DEL MERCADO**

El 47,67% del segmento escogido practica skateboarding, esto significa que son 365.267 personas, este sería el mercado potencial que iría al SKATEPARK.

De los que contestaron no el 74,19% si practicaría skateboarding teniendo una escuela de la misma, esto es 297.482 personas.

El 50% de las personas estarían dispuestos a pagar US\$1,00 por los implementos de protección.

### **DE LAS CARACTERISTICAS DEL SKATEPARK**

La mayor preferencia por bebidas son las de tipo hidratantes con el 41,3%; el agua con 28,7%; las energizantes 18,7% y las gaseosas el 1,7%.

### **DE LA COMUNICACIÓN**

La mejor estrategia de comunicación son los correos electrónicos y la página web con un 33,3% cada uno.

## **DE LA UBICACIÓN**

Los encuestados prefieren que el SKATEPARK esté ubicado como primera opción en la Alborada y segunda opción Kennedy Norte.

Ambas ubicaciones tienen varias vías de acceso y diferentes medios para llegar.

En Kennedy Norte existen más espacios para poder construir el SKATEPARK

### **2.2.2 Producto/Servicio**

- **Descripción detallada del producto o servicio que se van a vender (especificaciones)**

El SKATEPARK será un lugar de entretenimiento especializado para jóvenes y niños en donde se practicará el deporte extremo; en el cual, la persona que practica el skateboarding (conocido como “skater”) se desliza sobre una tabla con ruedas, en una pista especialmente construida para ellos, donde podrán realizar diversos trucos.

#### **Horarios de atención:**

Los horarios de atención al público serán de martes a domingo todas las semanas del año desde las 11h00 am hasta las 23h00 pm.

#### **Escuela de Skateboarding:**

También se contará con una escuela de skateboarding cuyas clases serán dictadas por profesionales y expertos y ha sido creada pensando en las necesidades de los niños y jóvenes principiantes que quieran aprender esta disciplina. Las clases se dictarán los días martes, miércoles y jueves en dos turnos de 55 minutos cada uno desde 15h00 pm hasta las 15h55 pm y de 16h00 pm hasta las 16h55 pm. Una vez finalizadas las clases, los estudiantes podrán permanecer dentro del SKATEPARK practicando, si así lo desean.

**Tienda de implementos:**

Se alquilarán los implementos de seguridad tales como: casco, coderas, rodilleras y muñequeras con la finalidad de fomentar el cuidado físico de los niños y jóvenes dado que practican una disciplina de mediano riesgo.

**Pista de patinaje:**

Existirá una pista especial exclusivamente para niños y otra para jóvenes con diferentes obstáculos y nivel de dificultad en lo que respecta a altura, longitud y número de los mismos.

**Tienda de Ropa:**

También se contará con un local, el cual será alquilado, en donde se venderán distintas clases de implementos de seguridad, tablas de patinaje, y ropa dedicada al deporte.

**Seguridad externa:**

Los practicantes, espectadores y asistentes en general podrán disfrutar de un ambiente seguro ya que el parque contará con la colaboración de guardias de seguridad privada, lo cual fomentará la confianza de los asistentes.

**Atención médica:**

Se brindará el servicio de atención médica de primeros auxilios el cual será brindado por un profesional en medicina con la finalidad de atender inconvenientes o accidentes de los practicantes.

**Del ambiente en general:**

Se proyectará un ambiente sano, confortable y recreativo, especializado para este tipo de deporte en la ciudad de Guayaquil. Será una alternativa de entretenimiento privada y bajo techo, diferente para los jóvenes y niños, donde no sólo lo disfrutará quien practica el deporte, sino que se brindarán alternativas para sus acompañantes; tales como: gradas cómodas para observar a los practicantes, zona de snacks y bar, lugar donde uno pueda conocer la historia del deporte.

## **Torneos y Competencias:**

Se ofrecerán espectáculos de demostraciones realizadas por expertos, se promoverán competencias intercolegiales en donde se premiará a los mejores deportistas, todo esto acompañado de un ambiente visual y musical que se proyectarán en las pantallas hacia todos los espectadores y asistentes.

En base a lo expuesto se concluye que existirá en Guayaquil una nueva alternativa de entretenimiento con factores innovadores que harán de la práctica del skateboarding una experiencia única llena de adrenalina, seguridad y el confort de permanecer en una comunidad de deportistas.

- **Aplicación del producto o servicio.**

El servicio que ofrece el SKATEPARK a sus asistentes puede ser usado como deporte lo cual contribuirá a la salud de los niños y jóvenes, también puede ser utilizado como hobby para entretenimiento y compartir experiencias o como contribución a la consolidación de las familias a través de la motivación que sientan los jóvenes cuando sus familiares los acompañaren en los torneos y competencias.

- **Elementos especiales del producto o servicio.**

Se ofrecerán actividades interesantes que generarán la masiva concurrencia de los asistentes para observar un espectáculo en donde los jóvenes competirán por obtener el primer lugar de los torneos nacionales. Los jóvenes podrán inscribirse al inicio del segundo trimestre colegial para ello se ofrecerá mayor información de las bases de los concursos a través de las redes sociales y publicidad en radios y volantes.

Las competencias permitirán a los skaters demostrar sus mejores habilidades y malabares en la pista, finalmente se ofrecerán los reconocimientos respectivos entregando trofeos y medallas. El desarrollo de los torneos contribuirá a fortalecer la imagen del Skatepark y generar la integración de más personas

Los auspiciantes de marcas reconocidas de bebidas y ropa deportiva también podrán mostrar su imagen apoyando continuamente la generación de dichas

actividades. Se buscará a partir del segundo año internacionalizar las competencias a través de la proyección de los mejores talentos Guayaquileños.

- **Productos competidores.**

El competidor en la ciudad de Guayaquil es el SKATEPARK Municipal el cual es gratuito y está ubicado en los bajos del paso a desnivel en la avenida Francisco de Orellana y Juan Tanca Marengo; el mismo que fue inaugurado el 26 de noviembre del 2006, contando con aproximadamente dos hectáreas de construcción y rampas hechas a diferentes grados de inclinación.

Adicionalmente, el 17 de enero del 2012, el Municipio de Guayaquil empezó la construcción del segundo SKATEPARK gratuito que estará ubicado en la calle Assad Bucaram, en el suburbio oeste, tendrá un área de construcción de 3.200 metros cuadrados y el cual ya está en funcionamiento. Tiene un área de trote de 320 metros y 329 metros para un área de estar. Para ambos competidores la entrada es gratuita.

- **Fortalezas y debilidades de su producto frente a los productos competidores.**

#### **Fortalezas**

Contará con otras alternativas de entretenimiento dentro de la instalación, lo cual constituyen estrategias de diferenciación competitivas e innovación en el sector del entretenimiento.

Cuenta con competencias distintivas en su infraestructura e instalaciones técnicas bien adecuadas lo cual brinda seguridad y confianza a los asistentes.

Elementos de diferenciación y de valor agregado que maximizarán la satisfacción de los asistentes encontrando en un solo parque diversidad de servicios haciendo única la experiencia

Cultura de aprendizaje y práctica continua del deporte.

Apoyo continuo de patrocinadores que darán fortaleza a la imagen del parque  
Será bajo techo, el mismo que permitirá que la gente practique el deporte en caso de que llueva.

Contar con los mejores exponentes del SKATEPARK como profesores dentro de la escuela lo cual constituye un factor motivacional para niños y jóvenes. El ambiente en el SKATEPARK privado será muy confortable, debido a que existirá música de fondo para realizar el deporte. También se pasará videos para que la gente se entretenga y se motive a practicar el deporte.

### **Debilidades**

Se ha identificado que la debilidad subyace en la competencia, el cual provee el ingreso al parque sin costo. Sin embargo, no cuenta con el enfoque de diferenciación que sí cuenta el Skatepark privado.

En el Skatepark público se realiza el deporte al aire libre, mientras que en el Skatepark privado no.

- **Patentes o condiciones de secreto industrial referente a su producto o servicio.**

El secreto del negocio lo constituyen las tácticas de diferenciación anteriormente señaladas, además de los planes operacionales que contienen las estrategias competitivas que involucran principalmente un enfoque de calidad y satisfacción de los asistentes. Entre los planes estratégicos, se ha considerado la suscripción de contratos de exclusividad con jóvenes deportistas talentosos para representarlos a nivel de competencias internacionales cuando exista la oportunidad de hacerlo.

- **Productos o servicios posibles como complementos o derivados del actual.**

Se ha identificado que para brindar servicios a niños y jóvenes en edades comprendidas entre 5 y 24 años es necesario seguir a la vanguardia de los cambios que atraen las nuevas generaciones, para ello se ha pensado en la flexibilidad y mejoramiento continuo de la calidad del servicio brindado a

los asistentes. Como parte de la mejora continua se ha identificado herramientas que ayuden a controlar y monitorear los cambios en base al desarrollo de encuestas y técnicas de observación, lo cual disminuirá el riesgo de no estar alineados a las nuevas tendencias en el entretenimiento deportivo.

- **Solución a sus debilidades y formas de aprovechar sus fortalezas.**

El SKATEPARK tendrá un costo por ingreso a la pista de patinaje, sin embargo las personas tendrán diferentes alternativas de recreación, además de seguridad privada y una zona de snacks y bebidas para cuando deseen descansar.

Los torneos incentivarán a las personas a competir y practicar el deporte constantemente, debido a que habrá premios para los ganadores y posibilidades de crecer en el ámbito profesional deportivo.

- **Factores para destacar del producto/servicio.**

Es importante mencionar que el SKATEPARK tendrá como servicios diferenciadores en primer lugar la escuela de skateboarding, la cual permitirá que nuevas personas se interesen y empiecen a practicar el deporte. Otro factor son los campeonatos los cuales permitirán que los deportistas compitan y demuestren sus habilidades. Finalmente las pistas para niños y jóvenes que permitirán que ambos puedan practicar al mismo tiempo sin perjudicar a los otros.

- **Cuidados especiales con el producto o servicio.**

Aparte de la atención médica con que se contará, la cual ha sido descrita en la sección 2.2.2, los implementos de protección serán de carácter obligatorio, todo esto con el fin de minimizar el riesgo por accidentes y daños físicos, en caso de no querer usarlos no se les permitirá el ingreso a la pista.

### 2.2.3 Clientes

- **Tipo de compradores potenciales, segmentados por actividad, edad, sector, nivel, ubicación, ingresos, etcétera.**

Está dirigido para la clase media y alta de niños y jóvenes entre 5 y 24 años de edad de la ciudad de Guayaquil, los cuales representan 766.240 personas. Con mayor detalle se especifican quienes son los clientes en la sección de factores demográficos 2.2.1.

<i>De 5 a 9 años</i>	<i>De 10 a 14 años</i>	<i>De 15 a 19 años</i>	<i>De 20 a 24 años</i>
10%	10.2%	9.3%	8.8%
235.091	239.793	218.635	206.880
Personas	personas	personas	personas

**Tabla 9: Mercado potencial**

- **Características básicas de esos clientes (mayoristas, minoristas, productores, consumidores directos).**

Los clientes asistentes al SKATEPARK serán los clientes finales, aquellos que usarán la pista o acompañarán a disfrutar de los diferentes entretenimientos que da el SKATEPARK

- **Localización geográfica de los clientes.**

Al inicio los niños y jóvenes entre 5 y 24 años de edad que viven en la ciudad de Guayaquil.

- **Bases de decisión de compra de los clientes (precio, calidad, servicio, amistad, política, religión, forma de pago, etcétera).**

La comunidad de skaters en Guayaquil, según los expertos, están buscando una alternativa con una pista adecuada para poder desarrollar habilidades; tener la posibilidad de competir y observar a otros para aprender nuevos trucos. Al mismo tiempo mencionan que teniendo un precio cómodo está comunidad asistiría al lugar ya que son un grupo de personas que se

identifican entre sí y escogerían el sitio como lugar de encuentro, donde podrían estar con sus pares. Consideran además que el sitio debería brindar muchas facilidades para ellos, como por ejemplo: tienda de implementos, bar de snacks y bebidas, seguridad, facilidad de vías de acceso.

- **Opiniones de clientes que han mostrado interés en su producto o servicio.**

Al momento de realizar la encuesta para la investigación de mercados se puede citar ciertas frases tales como:

“Cerrado y bajo techo, así puedo patinar a cualquier hora y día”

“Con una escuela y buen profesor, podría aprender rápido el deporte”

“Los campeonatos deben ser interesantes, así puedo imitar a los expertos”

“Es interesante que existan tiendas dentro del parque, eso permitiría concentrar todo en un solo lugar”

“Muy buena idea que exista seguridad dentro del parque”

- **Opiniones de clientes que no han mostrado interés en su producto o servicio.**

Se pueden citar pocas frases como:

“Soy un practicante de años y no necesito una escuela de skate”

“La gente no sabe cuidar los lugares y ensucian mucho, la tienda ayudaría a que se ensucie más”.

- **Formas posibles de evitar la falta de interés.**

El mantener un atractivo con los campeonatos y demostraciones, sabiendo promocionar dichos eventos, en sociedad con los auspiciantes y teniendo variedad hará que se mantenga dicho interés, teniendo como objetivo que los mejores puedan competir internacionalmente. Esto se desarrolla de forma más amplia en el capítulo 4 plan de marketing.

## 2.2.4 Competencia

Para el plan de negocios no se identificaron competidores directos; sin embargo, existen otras alternativas indirectas administradas por entes gubernamentales en donde niños y jóvenes pueden ingresar de manera gratuita.

- **Precios.**

En relación con nuestros competidores dentro del sector hemos identificado a los siguientes a quienes detallamos con sus respectivos precios:

**Skatepark Municipal:**

El ingreso al SKATEPARK municipal es totalmente gratuito y fue construido por el Muy Ilustre Municipio de la ciudad de Guayaquil quien se encargó de la construcción al norte de la ciudad en las avenidas Francisco de Orellana y Juan Tanca Marengo diagonal al Mall del Sol.

El área de construcción de este parque es de 2 hectáreas y el ingreso al mismo es totalmente gratuito. Este parque tiene en funcionamiento 6 años y es utilizado por skaters, rollers y bickers.

El Muy Ilustre Municipio de Guayaquil construyó e inauguró el pasado 17 de enero del 2012 otro Skatepark ubicado en el Sur Oeste en las calles Naranjito entre Paisaje Vicente Ramón Roca y la avenida Assad Bucaram. El área de construcción de este parque es de 3200 metros. El ingreso a este parque es totalmente gratuito y tuvo un costo de construcción de US\$131.980. (6)

- **Limitaciones en la satisfacción de los deseos de los clientes.**

Las limitaciones a los deseos de los clientes se pueden dar cuando existe un incremento en el costo de acceso de los servicios de entretenimiento.

Para el presente proyecto de negocios se ha desarrollado la investigación de mercado para identificar dichas limitaciones a nivel de precios, para ello se consultó mediante una escala el nivel al cual estarían dispuestos a pagar los asistentes por ingresar al parque y recibir una gran cantidad de servicios agregados para que los asistentes puedan ver compensados sus deseos por el valor que pagan. Esto demostró significativamente que los asistentes estarían dispuestos a pagar un valor por entrada equivalente a USD 4,00.

- **Mercado que manejan (volumen en unidades y pesos, fracción).**

No existe información pública que permita revelar cuál es el volumen de ventas o cuota que tienen los competidores en este sector

- **Esquema de venta, distribución.**

Los parques públicos son abiertos y permiten el ingreso de todo tipo de personas a los mismos sin cobrar valor alguno. Las personas se enteran por medio de propagandas municipales.

- **Capacidad de producción.**

No hay existen datos exactos de la capacidad de las pistas.

- **Capacidad financiera.**

Básicamente los fondos se destinan a la construcción y mantenimiento de pistas; sin embargo, dichos montos están incluidos dentro del valor de mantenimientos de parques.

- **¿Cuál es la marca líder? ¿Por precio? ¿Por calidad? ¿Por servicio?**

Dentro de la información existente sobre competidores, podemos mencionar que no existe una marca líder dentro del sector de entretenimiento de SKATEPARK.

- **¿Han surgido o se han acabado empresas en esta actividad en los últimos años? ¿Cómo les ha ido? Razones.**

De las entrevistas realizadas a expertos dentro de la investigación de mercados se pudo conocer que sí existió un Skatepark privado en la ciudad de Guayaquil hace aproximadamente cuatro años, el mismo que se llamaba SkateHouse ubicado en la vía a la Costa, las razones por las cuales dicho negocio dejó de funcionar correspondieron a la lejanía y faltas de medios de transporte para llegar y por falta de cubierta las pistas se volvieron obsoletas en época de invierno.

- **¿Por qué cree que puede lograr una fracción del mercado?**

El plan de negocios SKATEPARK puede lograr una fracción de mercado pues como lo determinaron los resultados de la investigación, existe un 47,67% de los encuestados respondieron que sí asistirían al SKATEPARK.

### 2.2.5 Tamaño del mercado global

- **Nivel total de consumo en unidades y pesos del producto/servicio.**

Para obtener el tamaño del mercado se manejan los siguientes datos de la ciudad de Guayaquil:

- El 83,20% de habitantes que pertenece a la clase media y el 1,9% pertenece a la clase alta, es decir un 85,10%.
- El 38,3% son niños y jóvenes en edades de 5 a 24 años.
- Eso da un total de 766.240 personas para el primer año.
- En el resto de años se da una tasa de crecimiento del 1,52% que se obtuvo del INEC. (10) INEC
- Según la IM realizada el porcentaje de personas que irían al SKATEPARK es de 47,67%.

Esto da un total de niños y jóvenes que ingresarían al parque anualmente de 365.267. Sin embargo, conociendo que es un negocio nuevo y que la demanda no ocupará la totalidad de capacidad del parque, se ha calculado una

estimación que sólo el 80% aceptará nuestra propuesta. En base a esta estimación el ingreso anual de personas al parque corresponde a 292.000.

Tomando en consideración que no se laborará los días lunes de cada semana obtenemos un total de 300 días laborales en los cuales el parque abrirá sus puertas. De tal manera, la cantidad de personas que ingresarían al parque diariamente es de 973.

Cabe señalar que la investigación de mercados revela que las personas tienen preferencias para asistir al parque durante los días, es decir las 973 personas se distribuyen de la siguiente manera:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
0%	1,33%	3,67%	5,33%	20%	35,67%	13,67%
	13	36	52	195	347	133

Tabla 10: Ingreso diario de personas

Para mayor información se presenta el Anexo D.5.

- **Tendencia del número de usuarios y de los patrones de consumo del producto/servicio.**

Un factor importante que se obtiene de la investigación de mercados es el porcentaje que se consumiría de cada bebida y estos son: Agua 28,7%, bebidas hidratante 41,3%, bebidas energizantes 18,7% y gaseosa 1,7%

- **Factores que pueden afectar el consumo actual o futuro (condiciones sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etcétera).**

El principal factor que puede afectar el consumo actual o futuro es un cambio de políticas económicas del país. Como se ve en los datos del INEC el ecuatoriano destina un porcentaje bajo en entretenimiento. Al existir un cambio de políticas económicas sus prioridades que son otras harían que estos porcentajes disminuyan más.

## **2.2.6 Tamaño del mercado del proyecto**

- **Datos básicos del Análisis del Mercado**

Dentro de los datos básicos que se muestran en la tabla 23 tenemos la cantidad de entradas vendidas y el precio que se cobrará, la distribución de las bebidas vendidas. El valor a cobrar la entrada se toma como resultado de la investigación de mercados, el precio de la escuela de skateboarding al igual de la investigación de mercados. Los demás precios de acuerdo a como están en el mercado. Se puede observar el total de ventas que se proyecta en el SKATEPARK.

### 3 ANÁLISIS FODA

Gracias al análisis FODA se podrá conocer factores claves de éxito, como también observar posibles desventajas que el SKATEPARK tuviere. A continuación, en la tabla 6 se presenta la matriz del análisis FODA realizado:

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Posibilidad de poder practicar un deporte atractivo y diferente en un ambiente socialmente interactivo.</p> <p>Pistas con diseño técnicamente adecuado y creado para este tipo de deporte, especializadas para jóvenes y niños.</p> <p>Clases de skateboarding.</p> <p>Confianza y seguridad gracias a los guardias de seguridad privada como también al servicio médico que brindará los primeros auxilios.</p> <p>Alternativas de recreación, diferente a la práctica del deporte, que posibilita la integración social.</p>	<p>Es un deporte que requiere mucha capacidad de aprendizaje por no ser común y tener un alto nivel de dificultad.</p> <p>Costo de valor de entrada ya que SKATEPARK público que no tiene costo de entrada.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Posibilidad de practicarlo todo el año, ya que será construido bajo techo siendo protegidos de las lluvias.</p> <p>Reconocimientos al competir en torneos donde podrán demostrar sus habilidades desarrolladas.</p> <p>Formar parte de una comunidad que les brindará una identidad ya que compartirán la misma música, vestimenta y experiencias.</p>	<p>La percepción de las personas hacia los practicantes del deporte es negativa, catalogándolos de vagos y pandilleros.</p> <p>Temor o miedo a seguirlo practicando por ser un deporte extremo con altos riesgos.</p> <p>Competencia SKATEPARK públicos.</p> <p>Creación de otro SKATEPARK privado.</p>

Tabla 11: Matriz FODA

### **3.1 Competencia**

La competencia principal como se ha mencionado son los SKATEPARKS públicos los cuales no cobran valor alguno por entrada. A pesar de esto ellos cuentan con un mal diseño de pista ya que los espacios con que cuentan no son aprovechados. En dichos lugares las pistas no son solamente para los skaters, sino también para personas que practican otros deportes extremos, tales como: bickers (personas que manejan bicicleta) y rollers (personas que andan en patines) lo cual hace difícil el poder practicar el deporte, porque la pista se comparte para más de un deporte.

### **3.2 Oferta de Producto**

El SKATEPARK no sólo será ofrecido como una pista para realizar skateboarding, sino como una alternativa de recreación e integración para niños y jóvenes, donde los mismos puedan encontrar otros servicios que les permita recrearse en su tiempo de descanso, en un ambiente amigable y ameno, y en conjunto con sus demás practicantes, los cuales tendrán gustos similares.

### **3.3 Claves para el Éxito**

Buen plan de marketing, el cual permita llegar a los clientes de forma efectiva.

Pistas adecuadas y diferentes a las que existen en el mercado.

Competencias de alto nivel que animen a las personas a seguir practicando el deporte.

Buen nivel de seguridad, que impida problemas dentro del SKATEPARK.

Internacionalización del parque a través de invitados, de países extranjeros, a demostraciones.

### **3.4 Asuntos críticos.**

Los asuntos críticos son:

1. Pista.
2. Seguridad.
3. Mecanismos de control.
4. Marketing.

## **4 PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Objetivo del Marketing**

Posicionarse como el primer SKATEPARK privado, con clases de skateboarding y torneos, en la ciudad de Guayaquil.

Consolidar la competencia de los colegios, donde exista un aumento anual mínimo de participantes del 20% durante los primeros 5 años de la creación del SKATEPARK.

Alcanzar fidelización de los clientes, que permita el retorno de los mismos al SKATEPARK, aumentando gradualmente su frecuencia de retorno.

### **4.2 Mercado Objetivo**

La población con que se cuenta en la ciudad de Guayaquil es de 2.350.915 habitantes.

El mercado objetivo al cual se enfoca este plan de negocios son las personas pertenecientes al nivel socioeconómico medio y alto, de niños y jóvenes entre 5 y 24 años de edad de la ciudad de Guayaquil, los cuales representan 766.240 personas.

### **4.3 Segmentación seleccionada**

Revisar la sección 2.2.1.1 Tamaño de la muestra.

### **4.4 Posicionamiento**

#### **4.4.1 Posicionamiento a través de beneficios funcionales**

Las posiciones funcionales que tendrá el SKATEPARK, se basa en nuestra propuesta de valor y sus beneficios y/o atributos:

Brindar a los jóvenes la posibilidad de poder practicar un deporte atractivo y diferente en un ambiente socialmente interactivo.

Contar con un diseño técnicamente adecuado y creado para este tipo de deporte, donde exista un balance entre el nivel de destreza del practicante y el nivel de dificultad de la pista. Existirán dos tipos de pistas una para niños y otro para jóvenes y adultos que quieran practicar, la cual permite lograr una diferenciación.

Posibilidad de practicarlo todo el año, ya que será construido bajo techo siendo protegidos de las lluvias.

Clases de skateboarding, las cuales ayudarán a que el aprendizaje del deporte sea más seguro y un más rápido que aprenderlo por cuenta propia.

Los jóvenes tendrán confianza y seguridad ya que serán menos vulnerables a la delincuencia, en razón a que el SKATEPARK contará con guardias de seguridad privados que también evitarán se produzcan conflictos internos; además de que tendrán servicio médico que brindará los primeros auxilios e implementos de protección que reducirán los daños físicos, no obstante el uso de los implementos de protección para los niños será obligatorio.

Obtener reconocimientos al competir en torneos donde podrán demostrar sus habilidades desarrolladas, además la imagen que tendrán como skaters.

Alta posibilidad de integración social con entretenimiento en el momento que no se practique en la pista, mediante otras alternativas de recreación como permanecer en las gradas con sus pares, escuchar música o ver videos. De esta forma se creará una identidad para los jóvenes y niños en razón a que podrán compartir sus experiencias del deporte con aquellos que igualmente lo practican.

#### **4.4.2 Posicionamiento a través de beneficios simbólicos**

Las posiciones simbólicas que tendrá el SKATEPARK, se las manejará a través de la marca conjuntamente con el slogan, el cual permitirá que las personas puedan identificar el producto en cualquier lugar y nos recuerden como el primer y único SKATEPARK privado en la ciudad de Guayaquil.

El nombre de la marca tiene un estilo descriptivo, el mismo que tiene como nombre **“LA CUEVA SKATEPARK”**. Se determinó este nombre debido a que uno de los beneficios principales está en función del producto, el cual es un lugar que es cerrado y bajo techo.

El slogan que tendrá el SKATEPARK será **“CREANDO SKATERS”**, el mismo que está relacionado con la escuela de skateboarding, de tal manera que ayudará a que las personas recuerden al SKATEPARK, como la primera y única escuela de Skateboarding en la ciudad de Guayaquil.

## 4.5 Estrategia y programa de Marketing

### 4.5.1 Estrategia de precios

- **Políticas de precio de la competencia.**

La competencia no cobra valor alguno por entrada.

- **Precio previsto.**

El ingreso a la pista tendrá un costo de introducción de \$4,00 por persona.

- **Posibilidad de que el precio previsto le brinde al producto una entrada rápida en el mercado.**

El precio previsto que se plantea tener ayudaría a que el mercado conozca las facilidades que el SKATEPARK les puede brindar, no sólo como pista para skaters; sino también, por otros tipos de entretenimiento que pueden encontrar.

- **Potencial de expansión en el mercado previsto.**

En el anexo D.5 se expresa que no se utilizará toda la capacidad de la pista de adultos, sólo estarán 80 personas como máximo, dando posibilidad de que cada año se pueda aumentar el número de personas que ingresan a dicha pista hasta máximo 100 personas.

- **Justificación para un precio diferente al de la competencia.**

El parque presenta diferentes opciones: la pista de skate, el bar de snacks y bebidas, la tienda de implementos deportivos, el servicio médico, las gradas para socializar, el lugar cerrado y bajo techo, los guardias de seguridad, todo esto representa una diferencia frente a la competencia, servicios que ellos no ofrecen.

- **Posibles niveles de variación de precios para resistir una guerra de precios.**

Para el proyecto de negocios de SKATEPARK no se han previsto variaciones de precios en vista de que no existe otro SKATEPARK que cobre por su ingreso.

- **Analice las relaciones precio-volumen-utilidad. Ayúdese de un esquema de punto de equilibrio.**

Dentro del esquema de punto de equilibrio para el SKATEPARK se tiene como total de gastos fijos al anuales en el primer año US\$ 152531,69, que incluye sueldos, servicios agua, luz, internet, guardiana, entre otros.

PUNTO DE EQUILIBRIO	1ero año	2do año	3er año	4to año	5to año
<b>Costos fijos</b>					
Arriendos	36000,00	39600,00	43560,00	47916,00	52707,60
Constitución compañía	3485,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros generales	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Gastos vigilancia	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00
Propaganda y promoción	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00	18000,00
Gastos de personal	72306,69	78110,46	81739,18	85548,06	89546,05
Movilización de relacionistas públicos	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Agua, Energía, Internet, suministros	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00	2640,00
Capacitación al personal	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>Total Costos fijos</b>	<b>152531,69</b>	<b>158450,46</b>	<b>166039,18</b>	<b>174204,06</b>	<b>182993,65</b>
<b>Costos Variables</b>					
Agua, Energía, Internet, suministros	10560,00	10560,00	10560,00	10560,00	10560,00
Mantenimiento para pistas	2200,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Gastos de reparación de oficinas y del Parque	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Costos de bebidas	28452,00	32371,7416	28779,6538	29119,8246	29465,1659
<b>Total Costos variables</b>	<b>43212,00</b>	<b>45531,74</b>	<b>41939,65</b>	<b>42279,82</b>	<b>42625,17</b>
<b>Total de costos</b>	<b>195743,69</b>	<b>203982,20</b>	<b>207978,84</b>	<b>216483,89</b>	<b>225618,82</b>
Capacidad instalada	38712	39300	39898	40504	41120
Costo promedio por asistente	5,06	5,19	5,21	5,34	5,49
Costo variables por asistente	1,12	1,16	1,05	1,04	1,04
Ingreso anual	275386,00	286712,18	292515,77	298575,48	304912,00
Ingreso promedio	7,11	7,30	7,33	7,37	7,42
Margen unitario promedio	6,00	6,14	6,28	6,33	6,38
<b>Punto de equilibrio anual (entradas)</b>	<b>25433</b>	<b>25820</b>	<b>26437</b>	<b>27531</b>	<b>28689</b>
<b>Punto de equilibrio mensual (entradas)</b>	<b>2119</b>	<b>2152</b>	<b>2203</b>	<b>2294</b>	<b>2391</b>
<b>Punto de equilibrio anual (volumen ventas)</b>	<b>180921</b>	<b>188364</b>	<b>193830</b>	<b>202942</b>	<b>212733</b>
<b>Punto de equilibrio mensual (volumen ventas)</b>	<b>15077</b>	<b>15697</b>	<b>16152</b>	<b>16912</b>	<b>17728</b>

Tabla 12: Punto de equilibrio

Los costos variables suman un total de US\$ 43.212,00 y los ingresos US\$ 275.386,00. Dichos ingresos contabilizan el valor que pagan las personas al entrar al parque, así como: alquiler de tienda de ropa, ventas de bebidas y snacks, publicidad, alquiler de equipos de protección. Con estos datos el punto de equilibrio, en total de entradas vendidas, que se necesitan al mes es de 2119 unidades. La relación de ingresos por ventas de entradas y otros ingresos es de 56 – 44.

- **¿Qué descuentos planea ofrecer? ¿Por volumen o por pronto pago?**

El SKATEPARK tendrá membrecías donde los practicantes podrán obtener beneficios tales como:

- Pases de cortesía para eventos (Torneos nacionales e internacionales, demostraciones, eventos con auspiciantes).
  - Descuentos en el valor de la entrada.
  - Descuentos en la tienda de bebidas y snacks.
  - Promociones 2x1 en el ingreso al SKATEPARK.
- **¿Qué porcentaje de sus ventas son a crédito y a qué plazo (política de carteras)?.**

Se planea cobrar el valor de la entrada de contado, al igual que todo lo que se comercializa dentro del parque. Se plantea realizar un convenio con una entidad bancaria para que las personas que deseen pagar sus consumos con tarjeta de crédito lo puedan realizar. Dicho pago será del tipo corriente.

#### **4.5.2 Estrategia de Venta**

- **Clientes iniciales.**

Los primeros clientes con los cuales se promocionará el SKATEPARK serán los practicantes activos del deporte.

- **Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de venta.**

El mayor esfuerzo de venta estará dirigido hacia los niños y jóvenes de escuelas y colegios que están entre los 5 y 24 años.

- **Mecanismos de identificación de clientes potenciales y formas de establecer contactos con ellos.**

Los potenciales clientes son las personas entre los 5 y 24 años que les gusten los deportes. La principal forma de llegar a ellos que se tiene establecido es a través de los campeonatos que se los promocionará en las escuelas, colegios y universidades; además, de la escuela de skateboarding que se promocionará constantemente. Otra forma en que se impulsará fuertemente el SKATEPARK es a través de la creación de la página web y las redes sociales.

- **Características del producto o servicio (calidad, precio, entrega rápida y cumplida, garantías, servicios, etcétera) que se enfatizarán en la venta.**

La primera característica que se enfatizará será la posibilidad de practicar el deporte en todo momento porque la construcción del lugar es cerrada y bajo techo.

Otra característica que se reforzará será la posibilidad de aprender y mejorar gracias a la escuela de Skateboarding.

La seguridad también será enfatizada, debido a que se ve reflejada en dos ejes: seguridad contra robos por la guardianía interna que tendrá el SKATEPARK y seguridad contra accidentes por el servicio médico de primeros auxilios que permitirá cubrir posibles lesiones leves que se puedan producir dentro del parque.

Las diferentes pistas tanto para niños como para jóvenes, que permitan una seguridad mayor y mejor práctica para las personas.

- **Conceptos especiales que se utilizarán para motivar la venta.**

La promoción de tener la oportunidad de participar en competencias donde se genera un ranking y posibilidad de competir en competencias extranjeras será uno de los conceptos principales que el SKATEPARK promocionará.

- **Cubrimiento geográfico inicial.**

Al inicio se espera abarcar el mercado identificado para la ciudad de Guayaquil.

- **Plan de ampliación geográfica.**

Se espera ampliar a clientes de Samborondón y Durán.

- **Clientes especiales (proyectos en ejecución, oportunidades temporales, etcétera).**

Los clientes especiales del SKATEPARK son aquellos líderes del deporte que pertenecen a grupos identificados en varios sectores de la ciudad, que a través de su imagen ayudaría a que más personas se vean interesadas en practicar el skateboarding en el SKATEPARK privado. Estos líderes son los pioneros y mejores practicantes, a los cuales las personas se sienten motivados a observarlos y seguir sus destrezas. La idea es fomentar una alianza con ellos, dándoles acceso gratis al SKATEPARK, con el objetivo de que su influencia hacia varios practicantes haga que aumente y mantenga el número de asistentes al SKATEPARK.

### 4.5.3 Estrategia Promocional

- **Mecanismos y/o medios para llevar el producto a la atención de los posibles compradores.**

Se lo realizará a través de redes sociales y página web, donde se tendrá a las personas informadas de todo tipo de promociones que tenga el SKATEPARK. Las personas que se registren en la página web del SKATEPARK, estarán informados de todos los acontecimientos que se lleguen a realizar en el parque extremo, además de que se mantendrá a la gente actualizada vía correo electrónico.

También se utilizará marketing directo, llevando todo tipo de información relacionada a las promociones que tendrá el SKATEPARK a los colegios y escuelas de la ciudad de Guayaquil.

- **Ideas básicas para presentar en la promoción.**

El SKATEPARK tendrá membresías donde los practicantes podrán obtener beneficios tales como:

Pases de cortesía para eventos (Torneos nacionales e internacionales, demostraciones, eventos con auspiciantes). Adicionalmente, se desarrollarán concursos interactivos y sorteos mediante la página web y redes sociales en donde se consultarán temas relacionados con el deporte y los participantes podrán acceder a entradas gratuitas al SKATEPARK.

- **Mecanismos de ayuda a la venta.**

Sociedad con los auspiciantes y demostraciones en puntos claves de la ciudad donde se pueda observar y patinar con las estructuras que cuenta el SKATEPARK.

### 4.5.4 Estrategia de Distribución

- **Canales de distribución que usará**

A través de las redes sociales tales como Facebook o twitter se lo realizará frecuentemente. Se mantendrá informado acerca de las últimas promociones que está realizando el SKATEPARK.

El marketing directo a escuelas y colegios se lo realizará como mínimo 2 meses antes de la apertura e inauguración del SKATEPARK, en la cual se entregará afiches detallando todas las promociones que tendrá el lugar por sus primeros días de atención. Luego se los procederá a visitar cada mes para informar sobre las nuevas promociones que tendrá el SKATEPARK, cuyo objetivo principal será el de promocionar las competencias colegiales y los torneos nacionales e internacionales.

En conjunto con los auspiciantes a través de sus bebidas hidratantes y energizantes relacionadas al deporte, mantendrán informados y actualizados a todas las personas.

- **Problemas de bodegaje.**

El principal problema de bodegaje es que se pueda perder producto, para esto la bodega contará con un circuito cerrado de televisión (CCTV), que ayudará en la seguridad y un sistema de acceso.

- **Política de inventario de producto terminado (en días).**

La política de inventario sobre productos que se tendrá en el SKATEPARK (bebidas) es de un 20% adicional a lo presupuestado que se venderá.

## 4.6 Políticas de Servicios\

- **Tipos de servicios a clientes.**

**Pista:** Existirá una pista con un diseño adecuado, en la cual habrá diferentes tipos de estructuras para que los practicantes puedan realizar los diferentes trucos que existen.

**Pista para niños:** será una pista más pequeña y con un nivel de complejidad mucho menor que el de la pista principal, así de esta forma los niños que son principiantes no sufrirán daños al momento de realizar el deporte en conjunto con los otros practicantes.

**Zona de snacks y Bar:** una zona de snacks y bebidas donde los practicantes puedan tener un momento de descanso y compartir con sus pares, en la cual los principales proveedores serán: Pony Malta, Red Bull, Sprite. Dichos proveedores han sido escogidos en función a la relación que tiene el skateboarding con bebidas hidratantes y energizantes.

**Clases de skateboarding:** habrá cursos de skateboarding para que las personas interesadas en el deporte, puedan aprenderlo.

**Servicio médico:** Existirá un departamento médico el cual se encargará de dar los primeros auxilios en caso de algún accidente o daño físico que sufra el practicante.

- **Mecanismos de atención a clientes.**

**Pantallas de información:** estarán ubicadas dentro del SKATEPARK y serán controladas desde una sala de audio y video, y mantendrán informados a los asistentes sobre cualquier tema de interés para ellos.

**Correo electrónico:** a través del correo electrónico se mantendrá informados y actualizados de todos los eventos y noticias que tenga el SKATEPARK.

**Página Web:** existirá una sección para consultas relacionadas a inquietudes que se tenga sobre el parque y sus servicios.

- **Políticas de cobro de servicios.**

Se podrá pagar de contado y de forma corriente con tarjeta de crédito, el ingreso y las clases de skateboarding, dependiendo de la preferencia del cliente.

## 4.7 Tácticas de Ventas

- **¿Tendrá fuerza propia de ventas o recurrirá a representantes de ventas o distribuidores? ¿Cuál será el costo del servicio?**

Se tendrá un relacionista público que es parte del personal de la empresa, al cual se lo capacitará en todo lo que abarca el deporte y lo que brinda el parque, y cuya remuneración es de US\$ 500, y se le dará un bono de movilización de US\$ 50 mensuales.

## 4.8 Planes de Contingencia

<b>Plan de Contingencia</b>	
<b>Riesgos</b>	<b>Plan de Acción</b>
Surgimiento de nuevos competidores.	Promociones y descuentos en los diferentes tipos de servicios que ofrece el SKATEPARK.
Reducción de número de clientes por complejidad del deporte.	Clases intensivas de skateboarding.
Reducción de clientes por riesgos y daños físicos.	Alquiler de equipos de protección (con uso obligatorio).
Control de precios y aumento de impuestos por parte del gobierno.	Promociones y descuentos en los diferentes tipos de servicios que ofrece el SKATEPARK.
Falta de liquidez por poca concurrencia de clientes.	Nuevo plan de marketing, que impulse a captar más clientes.
Poca concurrencia por perspectiva negativa hacia los practicantes de este deporte.	Desarrollar una imagen del deportista, invitando a deportistas internacionales que den demostraciones y charlas, que permita eliminar dicha perspectiva.

Tabla 13: Planes de contingencia

## 5 ANÁLISIS TÉCNICO

### 5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

- **Bases científicas y tecnológicas.**

El skateboarding se inició en la década de los 60, teniendo algunos problemas legales por la peligrosidad del deporte, además de no tener lugares donde poder practicarlos. Con el fin de poder evitar multas con la seguridad pública y tener un lugar seguro y confiable donde practicar; en 1978, en la ciudad de Florida se construyó el primer SKATEPARK público al aire libre. (6)

Al pasar de los años se ha podido difundir el deporte por todo el mundo, y la creación de SKATEPARK tanto públicos como privados ha aumentado. (7)

- **Etapas de investigación y desarrollo.**

En Tampa, ubicada al noroeste de Florida, existe el Tampa SKATEPARK, el cual fue construido en el año de 1993. Se tomará este modelo, debido a que es uno de los Skateparks más populares del mundo por tipo de diseño y estructuras que utilizan, teniendo dentro de la instalación su propia tienda de accesorios e implementos del deporte, además de realizar eventos y torneos internacionales. (8)

El Sr. Adrian Checa Looor es uno de los skaters pioneros de este deporte en la ciudad de Guayaquil, teniendo experiencia en la construcción de las estructuras de un SKATEPARK. El será el encargado de proveer y diseñar las estructuras del SKATEPARK. La construcción de cada estructura depende del grado de complejidad y disponibilidad de recursos para la creación de las diferentes estructuras que existen, el tiempo estimado de construcción de cada obstáculo es alrededor de 2 a 7 días.

Se alquilará el espacio físico, debido a que un terreno con esas características sería muy costoso para iniciar un proyecto de tal magnitud. Alquilar el terreno haría más sostenible el negocio y reduciría los costos iniciales.

- **Cronograma de desarrollo.**

1. Ubicación y alquiler del terreno.
2. Trámite de legalización de la Empresa.
3. Construcción de la parte externa del SKATEPARK.
4. Distribución y ubicación de cada Área interna/externa.
5. Equipamiento del lugar y abastecimiento de materiales para el funcionamiento.
6. Prueba piloto antes de la apertura del lugar.
7. Apertura del SKATEPARK.

- **Pruebas piloto del producto y de la tecnología.**

Días antes de la apertura, se convocará a profesionales del deporte en la ciudad de Guayaquil para probar la pista con las diferentes estructuras, y así procedan a dar sus observaciones, con el fin de determinar si hay que realizar algún tipo de corrección o arreglos en la pista.

Se realizará una prueba de la iluminación y del sistema de climatización de todas las instalaciones del SKATEPARK, así mismo el funcionamiento del sistema de agua, la telefonía, el sistema de eléctricos, sonido, agua y la operatividad de todos los equipos tecnológicos.

- **Recursos requeridos para el desarrollo.**

Se necesitará contar con recursos físicos tales como:

Un líder de proyecto que se encargará de la ejecución del proyecto como tal, un fiscalizador de obra, el mismo que se encargará de controlar y supervisar los avances de la obra, un abogado que será el responsable de la creación y legalización de la empresa, skaters profesionales para la prueba piloto y evaluación de la pista, guardias de seguridad de la obra y custodia de los bienes mientras dure la obra.

- **Especificaciones del producto.**

En la sección 4.6 Política de Servicios: Tipo de servicios a clientes se especifica el producto.

- Diagrama básico de flujo.

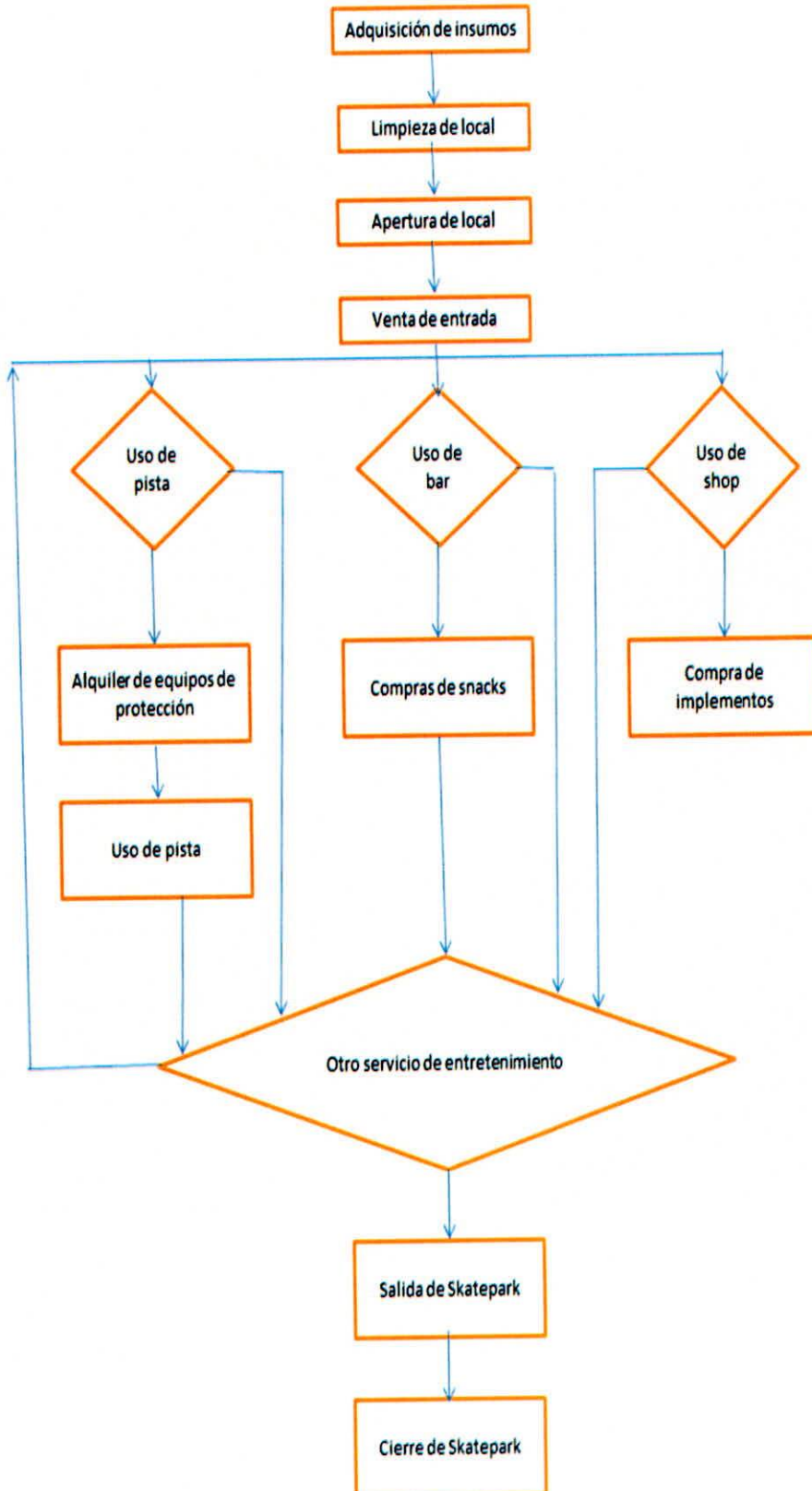


Figura 8: Proceso de día normal



Figura 9: Proceso de campeonato

- **Materias primas básicas.**

Las materias primas básicas para la construcción serán el cemento con hormigón armado, la madera para la construcción de la pista y el metal para los rieles y barandillas.

- **Condiciones de operación.**

Pistas limpias, luz, agua, equipos de protección disponibles.

- **Maquinaria y Equipo requerido.**

Las pistas del SKATEPARK tendrán una diversidad de obstáculos, los mismos que contará con estructuras para poder realizar diferentes tipos de trucos.

Se contará con una máquina especial para limpiar la madera y darle su respectivo mantenimiento. Así mismo se adquirirá un frigorífico donde se almacenarán las bebidas.

Para el servicio médico que se brindará se tiene previstos adquirir los principales equipos necesarios para primeros auxilios, tales como: camillas, botiquín de primeros auxilios, cuellos ortopédicos, vendas y yeso.

Para la seguridad tanto interna como externas, se tiene previsto adquirir equipos de monitoreo y cámaras de seguridad.

Se adquirirán equipos de música y videos, para crear un ambiente el cual tenga relación con el deporte, los mismos que se utilizarán en los eventos y torneos nacionales e internacionales.

Para las oficinas administrativas y para la tienda de accesorios e implementos de skateboarding, se adquirirán computadoras y equipos de ventilación.

- **Consumos unitarios de materias primas, insumos, servicios.**

Dentro del parque habrá un lugar donde se venderán bebidas, existiendo 4 tipos de las mismas: agua, hidratantes, energizantes y gaseosas, tomando en cuenta los datos obtenidos en la investigación de mercados realizada. Para mayor detalle de

conocimiento del consumo ver la tabla 27 donde se observa las proyecciones de plan de compras de estos productos.

Es preciso señalar que las unidades que se consumirán se encuentran detalladas en forma mensual en el cuadro de compras de inventarios. Las principales ventas de inventarios están relacionadas con las bebidas gaseosas y las bebidas hidratantes.

- **Desperdicios.**

Como parte de las políticas fundamentales básicas para el ordenamiento de los desperdicios se encuentra ubicar tachos en puntos específicos para su recolección. Adicionalmente, como parte del aporte al cuidado medio ambiente nos preocuparemos de guardar debida atención a la clasificación de los desechos esto mediante la clasificación de desechos por tipos.

- **Política de inventario de producto en proceso (en días de producción).**

La política de inventario sobre el producto de bebidas es tener un 20% más de lo que se proyecta de ventas como se muestra en la tabla 27.

## 5.2 FACILIDADES

- **Ubicación geográfica exacta de la planta.**

El SKATEPARK estará ubicado en la Cdla. Kenedy Norte, diagonal al Edificio del Litoral, al norte de Guayaquil.

- **Facilidades de servicios (agua, energía, teléfono, alcantarillado, manejo de desperdicios).**

Todas las instalaciones del SKATEPARK contarán con servicios básicos de agua, luz y teléfono. Existirá un sistema de alcantarillado que no permitirá que el agua recubra el parqueadero e instalaciones.

- **Posición relativa a proveedores y clientes.**

Se eligió dicha ubicación debido a que existen muchas vías de fácil acceso a este lugar, a través de las cooperativas de buses, taxis y carros particulares, lo cual

permitirá a las personas tener un rápido acceso y la disponibilidad de medios de transporte a cualquier hora del día y en cualquier momento del año.

- **Área requerida.**

Se estima que el tamaño del SKATEPARK será de 65 metros de ancho por 70 metros de largo, la pista de jóvenes tendrá un tamaño de 40 metros de ancho y 25 metros de largo y otra para niños de 10 x 10. Según el Arq. Andrés Maquilón, arquitecto guayaquileño, quien ha realizado diferentes construcciones de parques y espacios deportivos a nivel nacional; además que practicó el deporte y vivió en Tampa y conoció el SKATEPARK que se toma como referencia para la elaboración del presente plan de negocios, manifestó que una persona joven necesita un mínimo de 10 metros cuadrados para poder patinar bien y un niño un mínimo de 5 metros cuadrados. Bajo estas referencias la capacidad total de las dos pistas es de 120 personas. A pesar de esto sólo se permitirán en pistas 80 personas en la pista de jóvenes y 20 en la de niños. En las gradas hay una capacidad para albergar a 1500 personas. El tiempo de construcción tomaría alrededor de 7 meses.

- **Tipo de construcción.**

Para la construcción de la infraestructura del parque tanto externa como interna, se tiene previsto utilizar cemento con hormigón armado y una cubierta de techo. Para la pista y estructuras (obstáculos) que están dentro del SKATEPARK se utilizará madera, la cual ayudará a reducir los daños físicos por alguna caída, así también como a ganar más velocidad al momento de deslizarse con el skate.

- **Ventilación, iluminación.**

En las oficinas administrativas se instalarán aires acondicionados.

En las paredes de la pista habrá rejillas y equipos de ventilación para graduar el ambiente.

- **Vías de acceso.**

Las principales vías de acceso serán a través de la Ave. Miguel H. Archivar y a través de la Ave, Francisco de Orellana.

- **Puertas.**

Existirá una entrada principal que estará en la parte frontal de la edificación, y se construirán puertas de salida de emergencia, las cuales estarán ubicadas al final de la pista, al costado de las gradas, y en la parte frontal de la edificación.

- **Servicios higiénicos.**

Se instalará dos áreas de servicios higiénicos cerca de la pista, uno será de hombres y otro de mujeres. Las oficinas administrativas tendrán su propio baño con su servicio higiénico, de igual manera se instalarán dos áreas cerca de la tienda de bebidas y snacks.

### **5.3 EQUIPOS Y MAQUINARIAS**

- **Especificación del proceso.**

#### **PROCESO DEL SERVICIO**

Dentro del servicio que se ofrece se lo divide en dos partes: día normal y campeonato. Para cada caso es diferente, ya que los días de campeonato son especiales y no se dan siempre.

#### **DÍA NORMAL**

1. Se tiene que hacer un inventario de todos los materiales que se tiene y adquirir los insumos que faltan: de limpieza, luminarias, ropa, equipos de protección, tablas, boletos, bebidas y snacks, etc.
2. Todos los días antes de la apertura se debe realizar una limpieza general del sitio, dicha limpieza debe ser periódica mientras el local esté abierto.

3. Se realiza la apertura del local, teniendo todo listo para atender a los asistentes.
4. Venta en boleterías de la entrada e ingreso de personas al local.
5. Una vez ingresadas las personas tienes tres opciones a realizar: Uso de pista, uso de bar, uso de shop:

- **Uso de pista**

Antes de ingresar a la pista la persona debe contar con los equipos de protección adecuados o firmar la responsabilidad que ellos mismos asumen por accidentes. Luego de esto se hace uso de la pista sea la de niños o adultos.

- **Uso de bar**

La persona se acerca a comprar diferentes snacks o bebidas y toma un tiempo de descanso en la cual comparte con sus pares.

- **Uso de shop**

La persona se acerca al shop y puede adquirir camisetas, tablas, videos, equipos de protección, etc.

Luego de hacer uso cualquiera de estas opciones puede usar otra o sino la persona sale del SKATEPARK.

6. Finalmente se cierra el SKATEPARK.

## **CAMPEONATO**

1. Antes de lanzar oficialmente el campeonato se hace un planteamiento de cómo se lo hará y objetivos, qué se quiere alcanzar y como se usará la estrategia de comunicación.
2. Se hace una selección de los colegios a los que se quiere llegar
3. Se hace un estudio de los colegios a los que se quiere llegar: dirección, nombres del director y del jefe del departamento físico.
4. Se visita a los patrocinadores que se espera tener y de la misma manera se visitan a los colegios.

5. Este paso continúa hasta que se hayan visitado a todos los colegios y obtenidos el número de participantes que se espera tener.
6. Se buscan los jueces del torneo y se los selecciona.
7. El día antes de las competencias se decora el lugar.
8. Se inicia el torneo.
9. Siguen las fases eliminatorias hasta que llegue la final.
10. Se realiza en un día la final del torneo.

- **Tipos y tamaños de equipos y maquinarias.**

Las pistas del SKATEPARK tendrán una diversidad de equipos, que en su mayoría serán los diferentes obstáculos que tendrán la pista para poder practicar el deporte. Los tipos de estructuras que tendrán las pistas serán diferentes según sean para niños o sean para jóvenes, y se detallan a continuación:



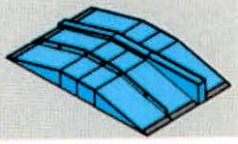

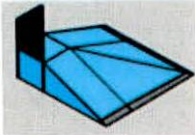

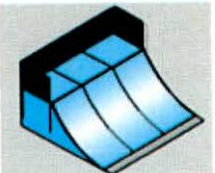

TIPOS DE ESTRUCTURA QUE TENDRA LA CUEVA SKATEPARK			
Nombre de la Estructura	Grafico de la Estructura	Medidas de la Estructura	Función de la Estructura
Olli-Box		Largo: 2 mts. Ancho: 1,40 mt. Altura: 0,30 mts.	Este elemento servirá para deslizarse encima de la caja con las llantas traseras o delanteras
Grind Box con Curb		Largo: 2,50 mts. Ancho: 1 mt. Altura: 0,60 mts.	Sirve para aprender a grindar y deslizarse sobre la curva o angulo de una caja
Fun - Box con Curb y Rail		Largo: 4 mts. Ancho: 3 mt. Altura: 1,20 mts.	Es un elemento aislado dentro de la pista que sirven para grindar sea de subida o bajada, normalmente es con caja y con un rail de tubo
Rail de Tubo Rectangular		Largo: 2,50 mts. Ancho: 0,20 mt. Altura: 0,40 mts.	Sirven para aprender a grindar y deslizarse sobre el tubo
Ditch		Largo: 4 mts. Ancho: 4,50 mt. Altura: 2 mts.	Este elementos es muy versatile, ya que se puede salir desde cualquier angulo. Normalmente se usa para hacer trucos de salto en el aire, por esto es preciso que haya cerca una rampa alta para impulsarse
Quarter Pipe (Corner 1200)		Largo: 4 mts. Ancho: 4 mt. Altura: 2 mts.	Un half/quarter pipe son dos rampas opuestas, la rampa es en forma de U, con un espacio en la parte de arriba para que el skater se pueda estabilizar y prepararse para el truco
Quarter Pipe 1500/45		Largo: 4 mts. Ancho: 4 mt. Altura: 2,30 mts.	Este tipo de quarter pipe solo tiene una rampa en forma de U, con un espacio en la parte de arriba para que el skater se pueda estabilizar y prepararse para el truco y sobretodo sirve para ganar mas velocidad
U-Pool		Largo: 6 mts. Ancho: 8 mt. Altura: 2 mts.	Es una piscina mas o menos redondeada y con un riel en el borde que permiten multitud de combinaciones

Tabla 14: Tipos de estructura pista adultos


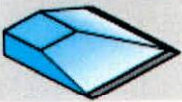
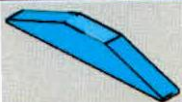

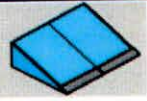
TIPOS DE ESTRUCTURAS DE LA PISTAS PARA NIÑOS			
Nombre de la Estructura	Grafico de la Estructura	Medidas de la Estructura	Función de la Estructura
Big-Curb		Largo: 2 mts. Ancho: 0,70 mt. Altura: 0,20 mts.	Sirve para aprender a grindar y deslizarse sobre la curva o angulo de una caja
Grindcorner con Pyrabox		Largo: 2,50 mts. Ancho: 2 mt. Altura: 0,80 mts.	Se usa para hacer trucos de salto en el aire, por esto es preciso que haya cerca una rampa alta para
Curb		Largo: 2 mts. Ancho: 0,60 mt. Altura: 0,30 mts.	Es un elemento aislado dentro de la pista que sirven para grindar sea de subida o bajada
Coping-Ramp		Largo: 1 mts. Ancho: 1,20 mt. Altura: 1 mts.	Sirve para tomar impulso y realizar trucos en la parte del filo superior
Jump		Largo: 1,30 mts. Ancho: 1,50 mt. Altura: 1 mts.	Es una mini rampa que sirver para saltar y ganar velocidad

Tabla 15: Tipos de estructura pista de niños

- **Forma de adquisición de equipos (compra, arrendamiento, leasing).**

Los equipos se comprarán a los diferentes proveedores. Las estructuras que sirven para la funcionalidad de la pista, se adquirirán a través del Sr. Adrian Checa Loor, como se ha mencionado anteriormente.

- **Personal necesario.**

El personal que trabajará en el SKATEPARK estará dividido de dos formas, operativo y administrativo. El personal operativo es:

Una persona se ocuparán de la limpieza y aseo de cada una de las Áreas del SKATEPAK, una persona atenderán en la boletería para el ingreso de las personas al SKATEPARK, , un relacionista público que se encargará de promocionar el SKATEPARK en las escuelas y colegios, se contratará a un profesor, el cual se encargará de dar clases a todas las personas que quieran inscribirse para aprender el

deporte, una persona estarán en el área de alquiler de equipos de protección, una persona estarán atendiendo en el bar de snacks y bebidas, y se tendrá un administrador que se encargará de controlar y supervisar a todo el personal, así mismo en la gestión y coordinación de todas las actividades del SKATEPARK, además de un médico que se encargará de dar los primeros auxilios en caso de algún accidente que sufra el practicante.

El personal directivo es: un gerente general, un gerente técnico y de marketing y un gerente financiero.

- **Políticas de mantenimiento y repuestos.**

El mantenimiento de la pista se lo realizará en el primer año 4 veces y a partir del segundo año dos veces, y en especial se lo hará antes de un campeonato para que la pista se mantenga en buenas condiciones.

- **Formas de operación.**

Los horarios de atención al público para ingreso a la pista serán de martes a domingo desde las 11h00 hasta las 23h00.

En la escuela de skateboarding, para principiantes y personas que quieran aprender este deporte, se dictarán clases los días martes, miércoles y jueves en dos turnos: de 15h00 hasta las 15h55 y desde las 16h00 hasta las 16h55.

## 5.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

- **Departamentos o zonas básicas.**

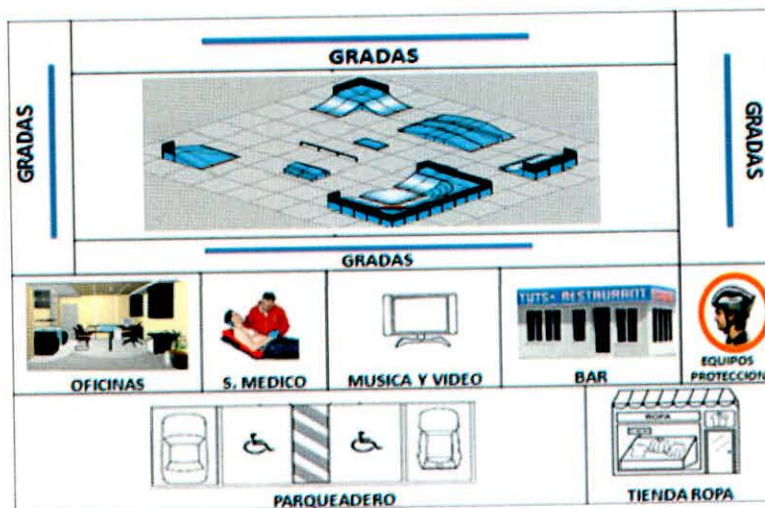


Figura 10: Esquema de SKATEPARK

La figura 10 nos muestra claramente el esquema que tendrá el SKATEPARK.

- **Plano de distribución.**

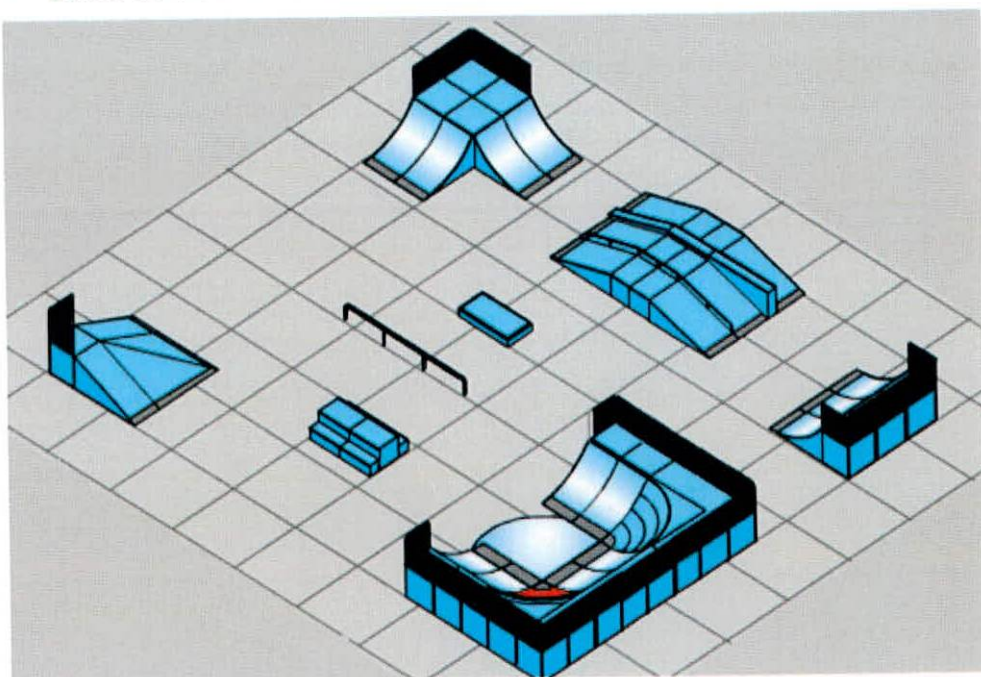


Figura 11: Esquema de Pista Jóvenes

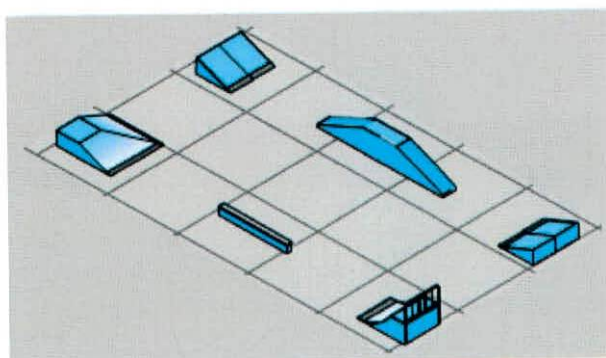


Figura 12: Esquema de Pista Niños

La figura 11 muestra el esquema de la pista para jóvenes y la figura 12 muestra el esquema de la pista para niños

- **Plan de Compras**

La tabla 27 muestra la cantidad de compras por unidades que se deben hacer por los productos de bebidas. La base de cálculo en las bebidas fue tomada en vista a las preferencias mostradas en la investigación de mercados, la cual nos dice que el porcentaje de bebidas es el siguiente: agua 28,7%; bebidas hidratantes 41,3%; energizantes 18,7% y gaseosas 1,7%. Esto como se detalló anteriormente y tomando

en consideración la política de inventarios que es de tener un 20% más de lo que se proyecta vender.

## **5.5 SISTEMAS DE CONTROL**

- **Propiedades básicas del producto.**

El producto cuenta con estructuras que permiten deslizarse, saltos con deslizamiento, impulsarse, realizar multitud de combinaciones, elementos para ganar velocidad, entre otras. Todas las propiedades básicas han sido descritas en las tablas 14 y 15 .

- **Procesos críticos de calidad.**

Cada empleado tendrá claramente especificadas sus deberes y derechos, como serán evaluados y cada cuanto tiempo lo serán.

Existirá aparte un reglamento interno conocido por todos los trabajadores del SKATEPARK.

Habrà un sistema de CCTV donde se podrán monitorear cualquier problema de robos o mal comportamiento por parte de los clientes.

Habrà un reglamento publicado para el uso de los diferentes lugares que el SKATEPARK tendrá.

El uso de los equipos de protección es de carácter obligatorio para todas las personas que ingresen a la pista.

Las personas que ingresen al SKATEPARK tienen totalmente prohibido el ingreso de bebidas y sustancias psicotrópicas.

## 6 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

### 6.1 GRUPO EMPRESARIAL

- **Miembros del grupo empresarial.**

El grupo empresarial estará conformado por 11 colaboradores, de los cuales 8 serán personal operativo y 3 serán personal directivo. Los colaboradores realizarán actividades administrativas y operativas; en el caso del personal directivo, serán los encargados de tomar decisiones, desarrollar estrategias y determinar los niveles de inversión necesarios dentro del negocio.

Los inversionistas aportarán con ideas para el escalamiento del negocio y contribuirán en el posicionamiento de la marca. Además cada uno de los accionistas cuenta con una experiencia de alrededor 6 años ejerciendo actividades de buena gestión de negocios particulares.

Los objetivos que deberán cumplir los ejecutivos o accionistas se basarán fundamentalmente en el incremento de los asistentes al SKATEPARK y al eficiente manejo de los recursos disponibles.

La representación legal estará a cargo del Gerente General; sin embargo, el Gerente Financiero o el Gerente de Relaciones Públicas y Técnico también desarrollarán funciones importantes con lo cual legitimarán su accionar frente a las entidades públicas; además, de que estos tuvieren un poder especial, en caso de que el Gerente General se ausente por cualquier motivo. Así mismo, el grado de responsabilidad frente a terceros y frente a la Ley es compartido en el mismo porcentaje por los accionistas.

- **Distribución utilidades para Accionistas**

El grupo empresarial SKATEPARK ha considerado como una política interna, la adecuada distribución de utilidades para sus accionistas y para ello se considerará el nivel de participación que cada uno tiene dentro de la sociedad. Al respecto, los accionistas han acordado voluntariamente una distribución de utilidades respetando

los principios de uniformidad, igualdad y legalidad, por lo tanto, las utilidades netas que genere la sociedad se distribuirán equitativamente en un 33,33% para cada accionista.

A continuación, se muestra un cuadro explicativo el cual resume los nombres y apellidos de los accionistas y el porcentaje de distribución acordado el cual es el mismo al de nivel de participación dentro de la empresa. Cabe señalar que esta distribución de utilidades quedará formalizada mediante un Acta de Junta General de Accionistas, en la cual contará con la Fe de un Notario Público de la ciudad de Guayaquil.

<i>Nombres</i>	<i>Apellidos</i>	<i>Porcentaje Participación Utilidades</i>
<b>Guillermo Ernesto</b>	Solórzano Bastidas	33,33%
<b>Jorge Eduardo</b>	Vargas Morla	33,33%
<b>Karen Elizabeth</b>	Ramos Nieto	33,33%

**Tabla 16: Distribución de utilidades accionistas**

- **Distribución utilidades para Colaboradores**

Respetando las normas legales laborales vigentes para el Ecuador, establecidas en el Código de Trabajo Art. 97, la sociedad SKATEPARK pagará en beneficio de sus colaboradores un 15% de las utilidades líquidas, la cual se repartirá de la siguiente manera:

- a) Un 10% de las utilidades para todos los colaboradores
- b) Un 5% para los colaboradores en proporción a las cargas.

La sociedad SKATEPARK, formalizará el pago de este beneficio presentando ante el Ministerio de Relaciones Laborales el formulario de pago de utilidades, el mismo que servirá como constancia del cumplimiento a las normas vigentes.

## 6.2 PERSONAL EJECUTIVO

El personal directivo estará conformado por 3 principales accionistas, los cuales han sido mencionados anteriormente, los mismos que ejecutarán funciones principales de liderazgo y direccionamiento del negocio, así como también tendrán a cargo la representación legal de la empresa.

Las funciones de cada uno son:

**Gerente General:** es el representante legal de la empresa. Es el encargado de realizar los planes de desarrollo, inversión y acción para el SKATEPARK. Es el encargado de celebrar contratos para la empresa. Además será el encargado de entrevistar a los aspirantes a trabajadores del SKATEPARK. Capacita personal de acuerdo a su función.

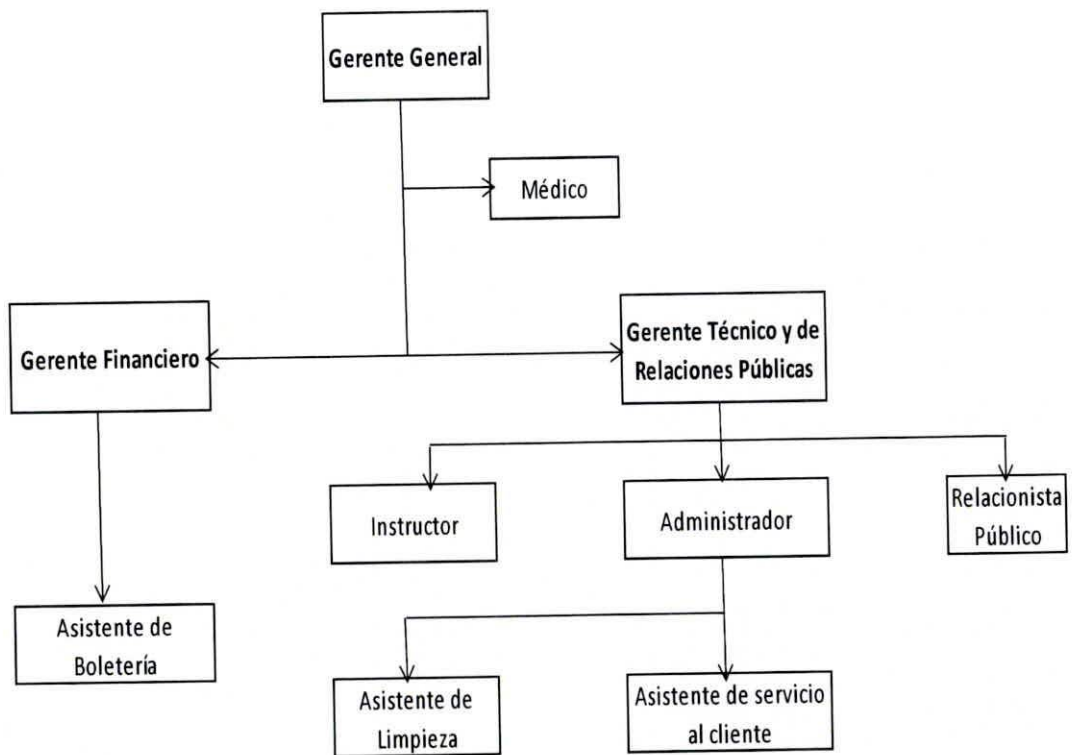
**Gerente Financiero:** es el encargado de administrar los fondos de la organización de forma eficiente. Es el que gestiona con instituciones financieras, posibles préstamos y el que se encarga de la planificación de los pagos. Es el encargado de ejecutar presupuestos y desarrollar las estrategias financieras. Capacita personal de acuerdo a su función.

**Gerente de Relaciones Públicas y Técnicas:** Es el que coordina toda la comunicación de la empresa y desarrolla sus estrategias. Es el encargado de la planificación de los campeonatos y quien se relaciona con los auspiciantes del SKATEPARK. Además, tiene a su cargo la estructura de la pista, su diseño y quien propone nuevas tendencias para las pistas. Capacita personal de acuerdo a su función.

## 6.3 ORGANIZACIÓN

- **Estructura básica (organigrama).**

La sociedad SKATEPARK contará con una estructura organizacional tradicional, es decir contará con un Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Relaciones Públicas y Técnica y es mostrada en la figura 13.



**Figura 13: Organigrama**

El estilo de liderazgo es de forma participativa; sin embargo, la toma de decisión final estará a cargo por el Gerente General. Al respecto, las juntas de accionistas se llevarán a cabo en forma mensual, en la cual se entregarán los resultados de las gestiones y se acordarán estrategias para alcanzar los próximos objetivos.

## 6.4 EMPLEADOS

- **Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.**

Entre los mecanismos de selección, contratación y desarrollo se considerará:

- Llenar la hoja de requerimiento de personal con la respectiva aprobación de la Gerencia General.
- El Gerente General enviará un email de aprobación al Relacionista Público el cual se encargará de contratar al proveedor de reclutamiento de personal el mismo que establecerá un monto máximo de honorarios a ser invertidos en este proceso.
- El Relacionista público recibirá las cotizaciones de las empresas Multitabajos, SamperHeadHounting y Compuemplos.

- La gerencia en común acuerdo con el relacionista público contratarán a proveedor encargado del reclutamiento
- El proveedor de reclutamiento llevará la hoja de perfiles y enviará a SKATEPARK la lista de los plausibles candidatos.
- Finalmente, se convocarán a los candidatos a reuniones con la Gerencia General para entrevistas y selección del nuevo colaborador.
- La sociedad SKATEPARK dará por finalizado el proceso de reclutamiento una vez escogido el colaborador.
- **Programas de capacitación.**

Cada empleado nuevo ingresará a un proceso de capacitación de al menos 5 días para conocer profundamente el negocio y para que el mismo se empodere de su rol. Este programa será dictado en horas laborales por el Relacionista Público, Gerente General y Gerente Financiero.

- **Necesidades cuantitativas:**

El personal que colaborará en la compañía negocio está conformado por 8 personas. A continuación se presenta una tabla que resume el número del personal que será contratado para cada área del SKATEPARK al inicio de sus funciones:

Cargo	Número de colaboradores
Personal limpieza	1
Personal de boletería	1
Administrador	1
Personal equipos	1
Profesor Skateboarding	1
Médico	1
Personal atención Bar	1
Relacionista público	1

**Tabla 17: Necesidad cuantitativa de colaboradores**

- **Necesidades cualitativas:**

El SKATEPARK necesitará contratar al personal detallado precedentemente y para ello ha establecido los perfiles cualitativos que deberá recopilar para ocupar las vacantes. A continuación detallamos los perfiles por cargos.

**Personal de limpieza:**

**Perfil:**

- Edad, mínimo 20 años.
- Título de bachiller.
- Experiencia de al menos 1 año en la recolección de desperdicios y limpieza.
- Certificado de recomendación laboral.

**Funciones:**

- Mantenimiento continuo del parque en todas sus instalaciones interior y exterior.
- Recolección de desperdicios y ubicación en los lugares recomendados por Puerto Limpio.
- Limpieza de gradas y pistas de patinaje.
- Limpieza diaria de baño, ventanas y oficinas administrativas.

**Personal de Boletería:**

**Perfil:**

- Edad, 25 años hasta 30 años.
- Título de bachiller, preferencia estudiante universitario en comercio y administración.
- Experiencia de al menos 2 años en el manejo de boletería y administración del efectivo.

**Funciones:**

- Recibir con un trato muy cordial a los jóvenes y padres.
- Cobro del efectivo, entrega de boucher por pagos con tarjetas de crédito.
- Entrega de tickets (pases) y facturas.

- Cuadros de caja.
- Preparación de reportes diarios de venta debidamente conciliados para revisión con el Administrador.

### **Administrador:**

#### **Perfil:**

- Edad, 30 años hasta 40 años.
- Título de tercer nivel en Marketing, Administración de empresas o de preferencia con estudios de cuarto nivel.
- Experiencia de al menos 5 años en la administración de negocios en el Ecuador o fuera del país.

### **Funciones:**

- Revisión del buen cuidado físico de todas las instalaciones.
- Reportar el manejo del efectivo ante la gerencia.
- Controlar a profesores y del personal en general.
- Revisar los controles de inventarios de alimentos y bebidas para la venta con la finalidad de cubrir los límites deseados.
- Mantener el adecuado clima laboral.
- Hacer cumplir las políticas de ingreso y salida de los empleados.
- Informar novedades al Gerente General.
- Planificación de ventas.

### **Profesor de Skateboarding:**

#### **Perfil:**

- Edad, mínimo 18 años.
- Deportista activo y reconocido en el medio del Skateboarding
- Experiencia de al menos 5 años en la práctica del deporte juvenil de Skateboarding
- De personalidad extrovertida.

**Funciones:**

- Recibir muy cordialmente a todos los niños y jóvenes interesados en el deporte.
- Impartir clases de Skateboarding en los horarios establecidos por la Gerencia.
- Exponer con practicidad y adecuadas técnicas las acrobacias.
- Incentivar a los niños y jóvenes a continuar practicando el deporte.
- Explicar los riesgos y el correcto uso de los equipos de protección.
- Comunicar novedades de asistencias de alumnos al administrador.
- Mantener sumo cuidado el trato a niños y jóvenes.

**Personal atención Bar:****Perfil:**

- Edad, 25 años hasta 30 años
- Experiencia en la preparación de comidas rápidas y venta de snacks.
- Experiencia de al menos 4 años en la atención a clientes

**Funciones:**

- Recibir muy cordialmente a todos los niños y jóvenes al bar.
- Venta de Snacks y bebidas.
- Preparación de comidas rápidas.
- Control del inventario de alimentos y efectuar las requisiciones de inventarios.
- Reporta directamente al Administrador.

**Relacionista Público:****Perfil:**

- Edad, 25 años hasta 30 años
- Experiencia en planes de entretenimiento, deportes, y conocimiento de las conductas y comportamientos de los consumidores.
- Título de tercer nivel en Ingeniería en Marketing o Relaciones Públicas.
- Experiencia de al menos 4 años en la atención a clientes.
- Planes de comunicación.

**Funciones:**

- Concretar reuniones con entidades escolares, colegiales o universitarias para dar a conocer la marca.
  - Ayudar al desarrollo de estrategias de planes de comunicación, promociones
  - Recomendar formas de hacer publicidad, marketing
  - Preparar plan de visitas semanales.
  - Reporta directamente al Administrador.
- 
- **Políticas de administración de personal: tipo de contrato, política salarial, prestaciones, bonificaciones, aportes a la seguridad social.**

La tabla 28 muestra los tres tipos de personal con que contará el SKATEPARK: directivo, operativo y ventas, también muestra el salario que tendrá cada colaborador. El personal estará afiliado al seguro social de acuerdo a la ley ecuatoriana con sus respectivos aportes. Al inicio se contará con un solo relacionista público, a partir del tercer año se pretende tener otro. Los contratos serán a plazo fijo escritos a un año, con un término de prueba a 3 meses. Cumplido el año si ninguna de las partes ha desistido del contrato se renueva automáticamente por otro año. Luego de eso si no desisten las partes se vuelve indefinido. Las bonificaciones serán pagadas de acuerdo a lo establecido por el Código de Trabajo y comprende el pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo.

## 6.5 ORGANIZACIONES DE APOYO

- **Las organizaciones que le ayudarán: bancos, compañías de seguros, asesores legales, etcétera.**

**Banco local:** encargado de proveer préstamo y en la cual se abrirá cuenta del SKATEPARK.

**Auspiciantes:** su función principal es la difusión de los campeonatos.

**Compañía de publicidad:** se encargará de difundir al público la imagen del SKATEPARK.

**Asesores legales:** se encargarán de la defensa de la empresa ante las instancias judiciales civiles y penales que puedan resultar involucradas.

**Empresa de seguridad privada:** se encargará de velar por la seguridad física interna y externa del SKATEPARK.

- **Su organización contable y sus mecanismos de control, con sus especificaciones.**

La organización contable estará a cargo del Gerente Financiero en conjunto con el Administrador.

## 7 ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

### 7.1 ASPECTOS LEGALES

- **Tipo de sociedad.**

La empresa SKT será una sociedad anónima. Este tipo de sociedad es definida por la Superintendencia de Compañías como: una sociedad cuyo capital, está dividido en acciones negociables, el capital autorizado asciende a US\$ 1.000,00, para que pueda ser considerada como definitiva debe de poseer un capital pagado no menos del 25% del capital suscrito, se necesita al menos de dos accionistas.

- **Procedimientos para la conformación de la sociedad.**

El primer paso es, a través de la Superintendencia de Compañías es saber si el nombre para la empresa SKT está siendo usado por alguna otra empresa y luego se procederá reserva dicho nombre.

Luego se realiza la apertura de cuenta de capital, que para el caso de sociedad anónima es de US\$1.000,00; en la cual, se adjunta la carta de los socios detallando la participación de cada uno, anexando las copias de las cédulas y certificados de votación de cada socio. Para el caso de SKT los socios serán: Jorge Vargas Morla, Karen Ramos Nieto y Guillermo Solórzano Bastidas, teniendo una participación cada uno del 33,33%.

Se elaboran los estatutos o contrato social y se hace una minuta por parte de un abogado.

Después de haber realizado los tres pasos anteriores por medio de un Notario, se eleva dichos documentos a escritura pública.

Luego de esto se llevan dichos documentos a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación.

Después de que se ha obtenido la aprobación de la Superintendencia de Compañías, dicha institución entrega cuatro copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

Se realiza el pago de patente municipal (1.5 x 1000), se va al Registro Mercantil para inscribir la sociedad y se elabora un acta de junta general con el fin de nombrar representantes. Con todo esto se va a la Superintendencia de Compañías para que entreguen varios documentos habilitantes para poder obtener el RUC de la compañía y habilitarlo.

Finalmente, una vez obtenido el RUC, nuevamente se debe ir a la Superintendencia de Compañías para que les entreguen una carta dirigida al Banco en el que se abrió la cuenta de integración de capital; desde ese momento se dispondrá del valor depositado en el banco.

- **Implicaciones tributarias asociadas al tipo de sociedad.**

- Declaración mensual de retenciones en la Fuente (formulario 103).
- Declaración mensual de retenciones de IVA (formulario 104).
- Declaración anual de impuesto a la renta (formulario 101).
- Anexo REOC (de las compras realizadas en el mes).
- Anexo de la relación de dependencia de los trabajadores.
- Cálculo del anticipo de impuesto a la renta.

Para todas las declaraciones se debe obtener una clave para hacerlas vía internet.

- **Implicaciones labores asociadas al tipo de sociedad.**

- Cancelación mensual de planillas al IESS.
- Cancelación del decimotercero y decimocuarto sueldo y presentación de formularios al Ministerio de Trabajo.
- Participación de trabajadores (15% de la utilidad) y presentación de formularios al Ministerio de Trabajo.
- Legalización de contratos en el Ministerio de Trabajo.
- Pago de liquidaciones de haberes y registro en el Ministerio de trabajo.

Se deben solicitar las claves para el Sistema de Historia Laboral a empleadores y afiliados.

- **Implicaciones comerciales asociadas al tipo de sociedad.**

- Presentación de balances a la Superintendencia de Compañías y pago de contribución a la misma.
- Pago de tasa de bomberos e inspección por parte de los mismos.
- Pago de patente municipal.
- Tasa de habilitación.
- Pago de 1,5 x mil sobre los activos.
- Permisos de rótulos y certificados de usos de suelos.
- Pago del impuesto del 2 x mil sobre capital para la Universidad de Guayaquil.

- **Leyes especiales a su actividad económica.**

Las leyes y reglamentos que tienen un efecto directo en la compañía son:

Ley de Seguridad Social.

Ley de Régimen Tributario Interno.

Ley de Compañías.

Ordenanzas Municipales.

Código Civil.

Código de Trabajo.

## 7.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

- **Dificultades legales o de reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.**

No existe ninguna reglamentación urbana o dificultad legal para el funcionamiento del negocio.

- **Trámites y permisos ante los organismos de gobierno.**

Todos los trámites y permisos han sido descritos en: Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad. De la misma forma para poder construir, se deberán obtener los permisos municipales que permitan realizar la construcción del SKATEPARK

- **Dificultades legales con el manejo de materias primas o productos terminados.**

SKATEPARK no maneja materias primas. Los productos terminados son bebidas, snacks y accesorios deportivos.

## 8 ANÁLISIS ECONÓMICO

### 8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

El proyecto de construcción de un SKATEPARK en el norte de la ciudad de Guayaquil requiere de una inversión a largo plazo, lo cual según los argumentos de los ingenieros civiles y arquitectos consultados especializados en construcciones de estructuras se requieren la siguiente inversión:

- **Construcción del SKATEPARK:**

**Fundición del Contra piso:**

El terreno en donde se realizará la construcción del SKATEPARK, que tiene un área de 65x70 m<sup>2</sup>, dado que no tiene una estructura de base en el piso, será necesario fundirlo para obtener el contrapiso el mismo que tendrá un costo de US\$65.000. El contrapiso será fundido en base a una estructura de hormigón permitirá que el terreno no se vea afectado por movimientos de suelo.

**Paredes de bloques:**

Una vez obtenido la base del contrapiso, será necesario subir las paredes de bloques las mismas que construirán en base al modelo propuesto por el grupo de ingenieros civiles. La construcción de las paredes de bloques tendrá un costo de US\$75.000. El espesor de las paredes será de 10 cm. Estas paredes se construirán bajo la base de cemento, arena, bloques, piedra y agua, lo que da como resultado una base sólida. Dadas las características del Skatepark los ingenieros han considerado construir una estructura antisísmica para lo cual se instalarán los encofrados que permitirán que la estructura o la base sea más firme.

**Cubierta:**

Con la finalidad de satisfacer una de las principales necesidades de los skaters, el parque contará con una estructura de cubierta o techado la cual evitará que en épocas de lluvias existan inconvenientes para su respectivo uso, además incluye una cubierta para que la volatilidad del polvo ingrese a las estructuras de las pistas y pueda

dañarlas dado que serán construidas con materiales como madera. El costo de la cubierta del parque es de US\$112.500.

**Gradas:**

Las gradas que serán construidas alrededor de la pista de skateboarding tendrán un costo de construcción de US\$30.000. Dichas gradas podrán albergar una capacidad de 1500 personas las cuales podrán disfrutar del espectáculo deportivo.

En total el costo de construcción de la estructura asciende a US\$ 306.000. Dicho valor incluye un costo de dirección técnica de US\$20.200 y costos por permisos de construcción de US\$3.100.

- **Estructuras para Pistas de Jóvenes**

Dentro del área o pista de patinaje para jóvenes será necesaria la inversión de US\$4.000. Dicho valor incluye la construcción de las estructuras para patinaje las cuales están compuestas de cajas de madera y otros equipos sobre los cuales se deslizarán los practicantes. Este tipo de estructuras será encargado a un especialista que tiene trayectoria y experiencia en la construcción dentro del área de patinaje o skateboarding. A continuación en la tabla 18 se presenta un detalle de las estructuras que serán incluidas en la pista de patinaje para jóvenes:

ESTRUCTURA PARA PISTAS	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Olli-Box	1	60	60
Grind Box con Curb	1	80	80
Fun - Box con Curb y Rail	1	850	850
Rail de Tubo Rectangular	1	65	65
Ditch	1	600	600
Quarter Pipe (Corner 1200)	1	450	450
Quarter Pipe 1500/45	1	250	250
U-Pool	1	1.600	1.600

Tabla 18: Estructuras pistas adultos

- **Estructuras para Pistas de Niños**

Dentro de la estructura de la pista para niños, la misma que tendrá un área de 10x10 m<sup>2</sup>, se efectuarán las siguientes instalaciones de activos fijos los cuales representan

los bienes donde los niños podrán practicar el deslizamiento sobre la tabla. Cabe señalar que dentro de esta pista no existirán estructuras que representen prácticas de un alto nivel de complejidad, en tanto que en la pista de jóvenes sí existirá por ejemplo la estructura de U-Pool. A continuación en la tabla 19 se presenta un detalle de las estructuras que serán incluidas en la pista de patinaje para niños:

<b>PISTA PARA NIÑOS</b>			
<b>ESTRUCTURA PARA PISTAS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Curb	1	120	120
Coping Ramp	1	180	180
Big-Curb	1	80	80
Grind Corner con Pyrabox	1	300	300
Jump	1	110	110

**Tabla 19: Estructuras pistas niños**

- **Bienes Muebles**

Dentro del área administrativa y de ventas la inversión de activos fijos representa un monto de US\$ 12.000. Dicho monto incluye la adquisición de sillas de oficina, escritorios, mesas, impresoras, cajas registradoras, computadoras y otros. Nuestro posible proveedor de dichos equipos será la compañías ATU y RedCompu S.A. compañías locales que han previstos las cotizaciones de compra a un precio asequible. A continuación se presenta un detalle de todo el inmobiliario que será adquirido y que será necesario para la operatividad comercial y administrativa.

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS				
ACTIVOS FIJOS	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Período de acción tributaria
<b>INVERSIONES DEPRECIABLES</b>				
<b>AREA OFICINAS ADM.</b>				
Escritorio oficina	4	450	1.800	10 años
Sillas oficinas	12	120	1.440	10 años
Archivador	4	200	800	10 años
Computadoras	4	600	2.400	3 años
Impresora	1	250	250	3 años
<b>AREA BAR</b>				
Mesas para bar	8	50	400	10 años
Máquina Cajero Bar	1	150	150	3 años
Sillas bar	32	15	480	10 años
TV	1	500	1.000	3 años
<b>AREA PRIMEROS AUXILIOS</b>				
Escritorio medico	1	300	300	10 años
Silla médico	2	80	160	10 años
Camilla	1	250	250	10 años
Archivador	1	200	200	10 años
<b>AREA EQUIPOS PROTECCIÓN</b>				
Silla equip. porteccion	1	15	15	10 años
Máquina Cajero Equipo proteccion	1	150	150	3 años
<b>AREA BOLETERÍA</b>				
Mesa para boletería	1	50	50	10 años
Silla Boletería	1	15	15	10 años
Caja Boletería	1	150	150	3 años
<b>AREA PISTA</b>				
Amplificador y parlantes	1	1.500	1.500	3 años
TV	1	500	1.000	3 años

Tabla 20: Inversión en activos fijos

- **Terrenos.**

Cabe señalar que el terreno en donde se construirá el parque será arrendado a un costo mensual de US\$3.000 con un valor de garantía equivalente a un mes por US\$3.000 adicionales.

- **Honorarios profesionales**

Tal como lo se ha señalado en los párrafos precedentes el ingeniero civil y el arquitecto cobrarán un monto de US\$20.200 por honorarios profesionales para la dirección técnica de la construcción.

- **Constitución de la sociedad**

La figura de constitución societaria de la Compañía corresponderá a una sociedad anónima la misma que requiere un capital de US\$800 para la inscripción en el registro mercantil.

## 8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

- **Políticas de financiamiento con proveedores**

Las políticas internas de financiamiento con proveedores se basa en la cancelación de los bienes comprados para el inventario, en un plazo a 30 días. Estos días de financiamiento con proveedores permitirá jinetear las cifras del flujo de efectivo dando holgura financiera, es decir las adquisiciones de inventario compradas en el momento hoy serán consideradas para el pago dentro del flujo de caja al mes siguiente.

Esta política de financiamiento con proveedores ha sido analizada bajo el esquema de escenarios en la preparación de los flujos ya que para nuestra operatividad no es conveniente por temas de seguridad de caja, pagar a proveedores al contado. El presupuesto de compras debidamente preparado y conciliado con las estimaciones de adquisiciones en inventario de Bebidas ha sido incluido en la tabla 27. Las cifras contenidas en dicho anexo revelan los montos necesarios que serán invertidos en la adquisición del inventario. El margen de utilidad que obtendremos en venta de bebidas ha sido estimado en base a las cotizaciones enviadas y a la sensibilidad que tienen los consumidores respecto de dichos bienes. El inventario de bebidas ha sido clasificado como de mayor rotación dado su nivel de necesidad de consumo entre los asistentes.

- **Políticas de cartera a clientes**

Dados los resultados obtenidos de la investigación de mercados, revelaron que los asistentes aprecian pagar de contado en vez del pago a crédito. El 84% de los encuestados respondieron que pagarían de contado por dicha razón la política interna de cobro ha sido considerarla el pago de contado en todos sus productos.

- **Políticas de stock de inventarios**

Como política interna para stock de inventarios se considera tener como inventario final un 20% sobre el nivel de consumo de los asistentes. Este porcentaje ha sido considerado para mantener una política de gestión de inventarios adecuada, y que permita cubrir cualquier necesidad de emergencia. El inventario equivalente al 20% en ningún momento podrá bajar dicho nivel, para ello se ha parametrizado pedidos que cubran situaciones de emergencia lo cual ha sido previsto dentro de los contratos de abastecimiento de productos con proveedores.

- **Política de efectivo.**

Todo el efectivo recaudado diariamente será depositado en la cuenta de la sociedad SKATEPARK que será registrada en un banco de la localidad. El traslado de valores se efectuará mediante la Compañía TEVCOL que cuenta con el personal y los recursos de seguridad para el traslado de valores. Los montos de caja chica se asignarán semanalmente en un promedio de US\$100 para gastos menores los cuales se justificarán mediante la presentación de comprobantes de venta debidamente autorizados por el Servicio de Rentas Internas.

- **Política de cubrimiento de pérdidas iniciales.**

Dentro del plan de inversión inicial para la realización del proyecto se considera el cubrimiento de pérdidas iniciales, las cuales se justificarán mediante la solicitud del préstamos bancario para la construcción y operatividad del SKATEPARK. En forma más detallada se puede apreciar en la tabla 36.

- **Inversión en capital de trabajo.**

La inversión de capital de trabajo con financiamiento incluye el financiamiento con bancos y con los aportes de capital proporcionado por los socios. El valor del préstamo que constituye parte del flujo, ha sido estimado considerando todos los montos que se necesitan para la construcción del parque y por se de los activos fijos. Es por ello, que el monto de inversión con bancos asciende a US\$210.000 y el aporte de accionistas corresponde a US\$140.000. Esto va alineado con la estructura de deuda por financiamiento con bancos es equivalente al 60% y para estructura de capital propio 40%.

El flujo de caja con financiamiento tabla 36 muestra también los pagos de gastos financieros interés y parte del capital que será cancelado en forma mensual.

### **8.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS**

Los ingresos que tendrá el SKATEPARK se obtendrán en base a cinco rubros: Entrada al parque o boletería, Clases impartidas en la escuela de Skateboarding, venta de bebidas, alquiler de tienda de ropa deportiva y alquiler de implementos para la práctica del deporte. En la tabla 30 se aprecia con más detalle las cifras.

El nivel de ventas de boletería se efectúa en función a las personas que ingresan al SKATEPARK diariamente determinado anteriormente. Adicionalmente, se ha preparado el presupuesto de ingresos en forma mensual que se muestra en la misma tabla 30.

### **8.4 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS**

La tabla 27 muestra una descripción de todas las bebidas que se piensan vender en el SKATEPARK. Dentro de las bebidas están: agua, bebidas energizantes, bebidas hidratantes y colas.

Se puede notar la inversión por mes y el precio de compra de cada elemento.

## **8.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL**

La tabla 28 muestra los sueldos del personal que laborará en el SKATEPRAK. El personal operativo tendrá el sueldo básico; el administrador tendrá un sueldo de US\$600,00; el médico US\$600,00 y el relacionista público US\$500,00. Para el personal directivo el sueldo será de US\$800,00. Las prestaciones sociales son los valores que exige el Estado Ecuatoriano mediante Ley que se efectúe un aporte patronal corresponde al 11,15% del sueldo de cada colaborador.

## **8.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS**

El presupuesto de otros gastos locales que se incurrirán dentro de la operatividad del SKATEPARK constan los gastos de fabricación o también conocido como gastos de mantenimiento de pista y sus estructuras. Dicho mantenimiento se efectuará durante el primer año en forma trimestral y a partir del segundo año son en forma semestral dado las sugerencias efectuadas por el fabricante.

Además, se detallan los gastos administrativos que incluyen gastos de arriendos, servicios básicos y gastos de publicidad. Una forma de holgura financiera la da la reducción de costos a través del alquiler de terrenos. Los gastos de energía eléctrica, agua, teléfono e internet también son incluidos en forma mensual.

Los gastos de renovación constituyen los gastos de seguridad externa, la cual será proporcionada por una empresa de seguridad privada, los gastos de capacitación del personal se incurrirán en forma anual y al inicio de año y cada vez que un nuevo colaborador ingrese a la sociedad. Los gastos de reparación de la construcción por daños que puedan suceder. Por último se incluyen los gastos de ventas los cuales por concepto de comisiones pagadas a vendedores. Con mayor detalle las cifras se podrán apreciar en la tabla 33.

## **8.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS**

Las deducciones tributarias se basan principalmente en la inversión de activos fijos que tendrá el SKATEPARK. Los equipos de cómputo se deducen a 3 años, los equipos de oficina e instalaciones se deducen a 10 años. Estas deducciones son por vía depreciación que ayudan a disminuir la base imponible gravada con impuesto a la renta del 22% para sociedades. Las deducciones fiscales ascienden a US\$344.239. Para mayores detalles se podrá apreciar en la tabla 34.

## 9 ANÁLISIS FINANCIERO

### 9.1 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja ha sido estimado considerando todos los ingresos que se obtendrían de la puesta en marcha del proyecto, y de los egresos que se estiman incurrir en el período de operación y las proyecciones por los cinco primeros años. Dentro de la tabla 21 se incluyen los resultados positivos obtenidos del flujo.

	1	2	3	4	5
Ingresos al contado	275.386	286.712	292.516	298.575	304.912
<b>Otros ingresos:</b>	0				
Pony Malta (Cervecería Nacional)	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Bebidas Gaseosas (Ecuador Bottling Company)	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Bebidas Gatorade (PepsiCo)	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Bebidas Redbull	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Tiendas de Ropa Deportiva	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>335.386</b>	<b>346.712</b>	<b>352.516</b>	<b>358.575</b>	<b>364.912</b>
	0				
<b>Egresos</b>	<b>0</b>				
Egresos por compra de inventarios	28.452	32.372	28.780	29.120	29.465
Egresos por gastos personal	72.307	78.110	81.739	85.548	89.546
Arriendos	36.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Mantenimiento y reparación	2.220	600	600	600	600
Agua, Energía, Internet, suministros	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200
Constitución compañía	597	597	597	597	597
Seguros generales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos vigilancia	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Capacitación al personal	300	300	300	300	300
Gastos de reparación	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Propaganda y promoción	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Movilización a Relacionista Público	600	600	600	600	600
Honorarios asesores legales	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Intereses por préstamos	27.449	22.792	17.439	11.286	4.217
Depreciación	37.646	37.646	37.646	37.646	33.043
<b>Total</b>	<b>259.971</b>	<b>230.417</b>	<b>225.100</b>	<b>223.097</b>	<b>215.768</b>
	0				
Utilidad antes de impuestos	75.415	116.295	127.416	135.479	149.144
Participación a trabajadores	12.249	17.444	19.112	20.322	22.372
Impuesto 22%	15.271	21.747	23.827	25.335	27.890
Utilidad neta	47.895	77.104	84.476	89.822	98.883
Depreciación	37.646	37.646	37.646	37.646	33.043
Inversión Inicial	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-
Aporte de socios y accionistas	-	-	-	-	-
Amortización deuda capital	31.187	34.939	40.958	48.014	56.282
Valor de desecho	-	-	-	-	165.215
<b>Caja Final</b>	<b>54.354</b>	<b>79.811</b>	<b>81.165</b>	<b>79.455</b>	<b>240.858</b>

Tabla 21: Flujo de Caja

## 9.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados de la sociedad incluye todo el compendio de registro de transacciones de ingresos y gastos incurridos en un período determinado. Durante los primeros 12 meses de operatividad, la sociedad no generará utilidades a colaboradores ni a los accionistas; sin embargo, luego del primer año de operación se reflejan resultados positivos para los accionistas. En la tabla 22 detallan los ingresos y egresos y la utilidad neta obtenida durante el primer período de operación y durante la proyección por los 5 primeros años.

	ESTADO DE RESULTADOS				
	1er Año	2do Año	3er Año	4er Año	5to Año
Ingresos por ventas boletería	275.386	286.712	292.516	298.575	304.912
Otros ingresos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>335.386</b>	<b>346.712</b>	<b>352.516</b>	<b>358.575</b>	<b>364.912</b>
	<b>0</b>	<b>225.100</b>			
	<b>0</b>				
Compras	28.452	32.372	28.780	29.120	29.465
<b>Margen Bruto</b>	<b>306.933</b>	<b>314.340</b>	<b>323.736</b>	<b>329.456</b>	<b>335.447</b>
Gastos Operacionales	165.827	137.010	140.639	144.448	148.446
Gastos depreciación	37.646	37.646	37.646	33.043	33.043
Gastos Amortizable gasto constitución	597	597	597	597	597
<b>Utilidad antes de Impuestos e Intereses</b>	<b>102.864</b>	<b>139.087</b>	<b>144.854</b>	<b>151.368</b>	<b>153.361</b>
Gastos financieros - Intereses préstamo	27.449	22.792	17.439	11.286	4.217
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participación Trabajadores</b>	<b>75.415</b>	<b>116.295</b>	<b>127.416</b>	<b>140.082</b>	<b>149.144</b>
Participación laboral 15%	12.249	17.444	19.112	21.012	22.372
<b>Utilidad después de participación laboral y antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>63.165</b>	<b>98.851</b>	<b>108.303</b>	<b>119.069</b>	<b>126.773</b>
Impuesto a la renta 22%	15.271	21.747	23.827	26.195	27.890
<b>Utilidad neta</b>	<b>47.895</b>	<b>77.104</b>	<b>84.476</b>	<b>92.874</b>	<b>98.883</b>

Tabla 22: Estado de Resultados

## 9.3 BALANCE GENERAL

El balance general de la sociedad incluye todo el compendio de registro de transacciones de activos, pasivos y patrimonio incurridos en un momento determinado. Durante los primeros 12 meses de operatividad contará con un nivel de activos equivalente aproximadamente a US\$ 681 mil, un valor de pasivos por US\$263 mil y un total de patrimonio de US\$418 mil. Los rubros principales de activos corresponden a la estructuras de activos fijos, construcción del parque, estructuras de pistas y muebles de oficina. En tanto que el pasivo corresponde principalmente a la deuda a 5 años contraída con una entidad bancaria para la construcción del mismo. En la tabla 23 detallan los

activos y pasivos obtenida durante el primer período de operación y durante la proyección por los 5 primeros años.

	BALANCE GENERAL				
	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
<b>Activos</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Caja y Bancos	359.686	342.590	287.806	227.789	167.356
Inventarios	5.880	8.027	10.210	12.429	14.685
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>365.565</b>	<b>350.618</b>	<b>298.016</b>	<b>240.219</b>	<b>182.041</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Equipos depreciables 3 años	13.810	13.810	13.810	13.810	13.810
Equipos depreciables a 10 años	6.230	6.230	6.230	6.230	6.230
Instalaciones	324.200	324.200	324.200	324.200	324.200
<b>Menos:</b>					
Equipos depreciables 3 años	4.603	4.603	4.603	0	0
Equipos depreciables a 10 años	623	623	623	623	623
Instalaciones	32.420	32.420	32.420	32.420	32.420
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>306.594</b>	<b>306.594</b>	<b>306.594</b>	<b>311.197</b>	<b>311.197</b>
Otros activos	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	0
Amortización de gastos de constituc	-597	-597	-597	-597	-597
<b>Total Activos</b>	<b>681.562</b>	<b>666.615</b>	<b>614.013</b>	<b>560.819</b>	<b>502.641</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por pagar (proveedores)					
Préstamo por pagar	180.193	145.254	104.296	56.282	
Intereses por pagar	55.733	32.941	15.503	4.217	
Impuestos por pagar	27.520	39.192	42.939	47.207	50.262
IVA por pagar					
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>263.446</b>	<b>217.387</b>	<b>162.738</b>	<b>107.707</b>	<b>50.262</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
<b>Total Pasivos</b>	<b>263.446</b>	<b>217.387</b>	<b>162.738</b>	<b>107.707</b>	<b>50.262</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	370.222,00	372.124,00	366.799,00	360.238,00	353.497,00
Utilidad del ejercicio	47.894,60	77.103,91	84.476,49	92.874,08	98.882,59
<b>Total Patrimonio</b>	<b>418.116,60</b>	<b>449.227,91</b>	<b>451.275,49</b>	<b>453.112,08</b>	<b>452.379,59</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>681.562</b>	<b>666.615</b>	<b>614.013</b>	<b>560.819</b>	<b>502.641</b>

Tabla 23: Balance General

## 10 ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

### 10.1 RIESGOS DE MERCADO

- **Surgimiento de mejores productos**

La tecnología es un factor que con el pasar de los años hará que nazcan nuevos productos, debido a que muchos procesos estarán sistematizados, los mismos que contribuirán al desarrollo de mejores productos y servicios de alta calidad.

- **Reducción del número de clientes**

Existe el riesgo de perder clientes debido a la complejidad del deporte, al no ser un deporte común, es difícil aprenderlo en un corto tiempo, de este modo, existe la posibilidad de que se cree un malestar o frustración por parte del practicante, lo cual provocará que lo deje de realizar.

Otro punto importante, es que al ser un deporte de alto riesgo en lo que respecta vulnerabilidad a accidentes, las personas pueden dejar de practicarlo, por miedo a algún tipo de daño físico.

La construcción de nuevos skateparks con servicios diferenciados podría hacer que el SKATEPARK comience a perder la clientela, ya que los mismos clientes buscaran alternativas diferentes de recreación.

- **Surgimiento de competencia**

Al momento de que el deporte tenga una mayor acogida dentro del país, muchas personas crearán Skateparks privados con ideas diferentes para seguir incentivando el deporte como tal, es posible que el Gobierno y la Municipalidad de Guayaquil, contribuyan a la creación de más Skateparks públicos en la ciudad, con el fin de atraer turismo e incentivar el deporte.

- **Cambio en la posición relativa en el mercado**

Existe el riesgo de que el SKATEPARK privado no tome el posicionamiento previsto en el mercado y la participación de mercado sea mayor en los SKATEPARK público de la Municipalidad de Guayaquil por ser un lugar gratuito.

## 10.2 RIESGOS TÉCNICOS

- **Desarrollo oportuno del producto**

El diseño de la pista es crítico debido a que en el SKATEPARK público los espacios no son aprovechados, es decir todas las estructuras se encuentra mal ubicadas, por tal motivo es necesario que la pista del SKATEPARK tenga un diseño adecuado para que los asistentes prefieran este lugar para realizar el deporte.

- **Problemas con las fuentes de Materia Primas e insumos**

Es indispensable que el lugar sea cerrado para evitar que las lluvias dañen las estructuras que están hechas de madera, así mismo el cemento de hormigón armado. Es importante encontrar otra persona que nos pueda proveer todas las estructuras para la pista, en caso de que el Sr. Adrián Checa Llor no pueda seguir siendo nuestro principal y único proveedor.

- **Obsolescencia de equipos**

Luego de que los equipos de cómputos, de climatización, de refrigeración, entre otros, cumplan su tiempo de vida útil, serán renovados de forma inmediata, para evitar que se paralice el correcto funcionamiento de los procesos ya establecidos en el SKATEPARK.

- **Problemas de mantenimiento de equipos**

El mantenimiento de las estructuras será constante, durante el primer año será cada trimestre hasta que se puedan amoldar las estructuras, y durante los dos años posteriores, será cada semestre. El SKATEPARK cambiará de estructuras cada

tres años luego de los respectivos mantenimientos, con el fin de que no se deteriore la pista.

- **Problemas con los Servicios Auxiliares (agua, electricidad, etc.)**

El sistema de alcantarillado es crítico en el SKATEPARK, debido a que no puede entrar agua a las instalaciones, ya que dañaría la madera dentro de la pista.

El sistema de climatización y los ductos de ventilación, tiene que funcionar correctamente y en su totalidad, para que no cause malestar a las personas por el calor, debido a que el lugar es cerrado.

La ubicación de los puntos de red debe estar en lugares estratégicos por las cámaras de seguridad y monitoreo.

### 10.3 RIESGOS ECONÓMICOS

- **Reducción de precio del producto**

El estado podría establecer un control de precios el cual podría afectar directamente al precio ya establecido para la entrada del SKATEPARK, el cual representa el ingreso más alto en el negocio.

Es importante señalar que si la competencia comienza a tomar mayor participación en el mercado, o llegase a existir una guerra de precios, el SKATEPARK podría llegar a tomar medidas críticas como el de reducir el precio como estrategia, para comenzar nuevamente a captar más clientes.

- **Incremento en el costo de materias primas e insumos**

El estado podría crear más impuestos para importaciones y exportaciones, lo cual provocaría que este tipo de regulaciones provoque un incremento en los costos de la materia prima que requiera el SKATEPARK.

## 10.4 RIESGOS FINANCIEROS

- El principal riesgo financiero estaría dado por la falta de efectivo o por la falta de concurrencia de los asistentes lo cual dejaría de facilitar el ingreso del efectivo a las cuentas bancarias, con lo cual se impediría el pago del préstamo bancario. Sin embargo, por un lado dicho riesgo está mitigado basado en la garantía que el banco tiene respecto de la estructura construida.
- Otro riesgo financiero podría ocurrir el incremento de la tasa de riesgo de los préstamos con lo cual el costo financiero del mismo elevaría afectando el flujo de efectivo previsto en los presupuestos.

# 11 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

## 11.1 Evaluación de Contado

Como se puede apreciar en la tabla 35 los flujos de efectivo con valores de contado es decir, sin financiamiento en el mes de operación cero reflejan una caja negativa por US\$350.000, por lo tanto al inicializar el proyecto debemos inyectar flujos de caja mediante la obtención de préstamos y aportes de capital. Cabe señalar que en los primeros meses de operación los flujos de efectivo son positivos lo que quiere decir que los valores que operativamente se generan como ingresos son factibles para cubrir la totalidad de los egresos. Sin embargo, como se detalla a continuación, el escenario de la evaluación con financiamiento resulta la mejor alternativa para poder obtener flujos para la inversión inicial, compra de activos fijos, construcción de estructuras etc.

## 11.2 Evaluación con financiamiento

En este escenario, la evaluación con financiamiento revela que al iniciar el proyecto es necesario incurrir en un préstamo bancario para poder efectuar las adquisiciones necesarias de activos fijos, además este escenario muestra un aporte de accionistas de US\$140.000. Por lo tanto, dentro de la estructura de desembolsos durante el primer año se efectuarán pagos de capital por US\$31.187 e intereses generados de dicho préstamo a cinco años por US\$83.182.

## 11.3 Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON RESPECTO A LOS INGRESOS				
VARIACION	INGRESO	TIR	VAN	RESULTADO
10%	368.924,42	66,65%	116.916,61	FACTIBLE
5%	352.155,13	58,92%	90.148,03	FACTIBLE
0	335.385,83	51,21%	63.379,45	FACTIBLE
-5%	318.616,54	43,53%	36.610,87	FACTIBLE
-10%	301.847,25	35,88%	9.842,29	FACTIBLE

Tabla 24: Análisis de sensibilidad ingresos

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON RESPECTO A LOS EGRESOS				
VARIACION	EGRESOS	TIR	VAN	RESULTADO
10%	285.968,26	40,59%	26.611,78	FACTIBLE
5%	272.969,70	45,87%	44.995,62	FACTIBLE
0	259.971,14	51,21%	63.379,45	FACTIBLE
-5%	246.972,58	56,61%	81.763,29	FACTIBLE
-10%	233.974,03	62,08%	100.147,13	FACTIBLE

**Tabla 25: Análisis de sensibilidad costos**

Se ha tomado en consideración las variables que más influirían en el proyecto, en este caso los ingresos y los egresos, variables que son totalmente opuestas la una con la otra.

Al realizar este análisis de sensibilidad, respecto a estas variables escogidas, se puede determinar que ante una variación comprendida entre el 10% y -10% en los ingresos repercute en el proyecto, pero igual sigue siendo factible ya que varía del 66% al 35%. Así mismo, ante todas las variaciones del 5%, el VAN salió positivo mayor a 1, dando como resultado un proyecto rentable. Algo parecido sucede si los egresos varían entre 10% y -10%.

## 11.4 Análisis de estructura financiera

La estructura financiera está compuesta de un 60% de financiamiento con bancos y un 40% de aportes de accionistas, lo cual origina un WACC promedio de 18,80%, con dichos valores se ha determinado que el TIR corresponde al 51,21% y los flujos netos presentes por un valor de US\$63.379,45.

Tal como lo hemos apreciado, es una estructura saludable de financiamiento dado los resultados obtenidos del TIR y VAN.

Para calcular el WACC se toman los siguientes datos, siguiendo la estructura siguiente capital 40%, deuda 60%:

Se debe saber el costo de la deuda y el costo de capital.

Para el costo de capital primero obtenemos el beta al cual pertenece el negocio el cual es de 1,31 que pertenece al sector de entretenimiento. La Tasa de los bonos de los últimos 10 años es 4,12. La prima de riesgo es 12,75 tomado de Damodaran y el riesgo país es de 8,5 con referencia abril del 2013, nos da un costo de capital de: 33,08%.

El costo de la deuda es igual a la tasa de los bancos 14% multiplicado por el costo del impuesto  $(1-0.337) = 9,282$ .

Con estos datos el valor del WACC es:  $33,085 * 40\% + 9,282 * 60\% = 18,80\%$ .

## **12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **12.1 CONCLUSIONES**

- Actualmente en la ciudad de Guayaquil, no existe un parque dedicado exclusivamente a la práctica de este deporte, Skate, mucho menos con las diferentes características que se presentan en el presente Plan de Negocios
- Según la investigación de mercados el 47,67% de los encuestados practica el deporte y asistirían.
- Estos están interesados en las clases de Skate y de manera especial en los campeonatos.
- Dos de las principales fortalezas son: las pistas con diseño adecuado y las diferentes alternativas de recreación.
- La tasa interna de retorno (TIR) es del 51,21% y el Valor actual neto (VAN) de 63.379,45.

### **12.2 RECOMENDACIONES**

- El entender los gustos de este tipo de personas es una ventaja competitiva para poder ofrecerle una alternativa competitiva.
- Manejar eficientemente las relaciones con los auspiciantes para la difusión del parque.
- Buscar e invitar a referentes internacionales para demostraciones, harán que muchos niños y jóvenes se motiven a practicar el deporte.
- Manejar un número adecuado de planta, para que no se infle el presupuesto.
- Luego de haber abarcado la ciudad de Guayaquil, ciudades aledañas como Samborondón y Durán ayudaría a que la demanda aumente.

## 13 ANEXOS / APENDICES

### A. Documentos Técnicos

#### BIBLIOGRAFIA

- (1) Definición ABC, *Definición de entretenimiento*, Extraído el 30 de enero del 2013, desde: <http://www.definicionabc.com/general/entretenimiento.php>
- (2) El Comercio, *La tecnología en Ecuador aún tiene pobre inversión*, Extraído el 02 de Febrero del 2013, desde: [http://www.elcomercio.com/a-cuidar-el-planeta/tecnologia-Ecuador-pobre-inversion\\_0\\_840516215.html](http://www.elcomercio.com/a-cuidar-el-planeta/tecnologia-Ecuador-pobre-inversion_0_840516215.html)
- (3) El Universo, *Discoteca funciona en el interior del Sonesta*, Extraído el 02 de Febrero del 2013, desde: <http://www.eluniverso.com/2012/06/28/1/1550/discoteca-funciona-interior-sonesta.html>
- (4) PP, *Parque Samanes, el nuevo pulmón de Guayaquil*, Extraído el 03 de Febrero del 2013, desde: <http://www.ppelverdadero.com.ec/mi-guayaquil/item/parque-samanes-el-nuevo-pulmon-de-guayaquil.html>
- (5) INEC, *Fascículo Provincial del Guayas*, Extraído el 02 de Febrero del 2013, desde: [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/guayas.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/guayas.pdf)
- (6) Hoy, *Skate Park se ejecuta en Suburbio Oeste*, Extraído el 26 de Febrero del 2013, desde: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/skate-park-se-ejecuta-en-suburbio-oeste-531172.html>
- (7) Supercines, *Bienvenido/a a SUPERCINES*, Extraído el 25 de Febrero del 2013, desde: <http://www.supercines.com>
- (8) Cinemark, Extraído el 25 de Febrero del 2013, desde: <http://www.cinemark.com.ec/>
- (9) Futbol Space, *La Canchita "José Francisco Cevallos*, Extraído el 24 de Febrero del 2013, desde: <http://futbolSPACE.webnode.es/canchas-sinteticas-en-guayaquil/la-canchita-jose-francisco-cevallos/>
- (10) El Diario, *INEC Ecuador tiene 14306876 habitantes*, Extraído el 5 de Marzo del 2013, desde: <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/179976-inec-ecuador-tiene-14-306-876-habitantes/>
- (11) James C. Van Horne John M. Wachowicz, Jr. (2010), *Fundamentos de Administración Financiera*, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Educación de México.

## **B. Fuentes Secundarias de Investigación**

### **C. Entrevistas**

#### **José Segura**

Practicante de 23 años afirma que el skateboarding es como cualquier tipo de deporte, te da salud, entretenimiento y te relaja cuando te sientes muy estresado; él siempre ha soñado con tener un parque que tenga todas las comodidades para practicar este tipo de deporte.

“Estoy harto de que en Ecuador no tengamos lugares para desarrollarnos profesionalmente”, fueron las palabras de José cuando le preguntamos cuales son los lugares donde le gusta patinar. El corrobora que la falta de lugares para practicar este deporte, perjudica mucho a las personas que tienen talento en este deporte.

#### **Luis Alberto Hinojosa**

Nos cuenta que esto más que un deporte se ha convertido en un estilo de vida positivo para quienes los practican ya que desarrolla ciertas cualidades que el deporte ayuda a manifestar y ayudó a muchas personas a eliminar vicios en el momento en que empezaron a practicarlo, es unión e integración. Un gran problema es la percepción que tiene este deporte fuera del mismo que lo ven con malos ojos, existiendo discriminación por parte de la sociedad. Manifiesta su preocupación de que exista un verdadero SKATEPARK, bien diseñado donde aprovechen los espacios, que quien desee aprender encuentre un lugar donde aprenderlo. Piensa que un buen medio de difusión para este deporte es el internet. La gente que trabaja patina en la noche y los estudiantes practican por la tarde. Los fines de semana se practica desde temprano. El promedio que se lo practica diario es de 4 horas. Algo que aumentaría el valor del lugar sería que existiera un servicio médico en el mismo. Los implementos tienen una duración aproximada de dos meses.

#### **Richard Vera**

Pertenece a South team, grupo que fue formado hace 10 años, eran encargados de organizar campeonatos para dar a conocer este tipo de deporte, sin embargo jamás contaron con el apoyo de medios de comunicación que ayuden a difundir este deporte. Richard es fiel creyente de que el talento es tan notorio no solo para la gente que esta

involucrada en este deporte pero sino para toda gente que no lo practica, muchas personas se acerca al SKATEPARK público a disfrutar del espectáculo, el piensa que un lugar seguro para patinar es lo que necesita Guayaquil, ya que no tiene donde practicar.

### **Antonio Chedraui**

Manifiesta que una buena infraestructura es importante para desarrollar cualquier deporte, pero esta a la vez representa unos costos de mantenimiento. Su experiencia dice que la prensa no ayuda a deportes en desarrollo sino sólo a los desarrollados donde puedan obtener algún beneficio. Cree que es sumamente importante educar a los deportistas y que el deporte ayuda a desarrollar muy buenas cualidades que ayudan a cambiar vidas.

## **D. Otros documentos de respaldo**

### **D.1 Investigación Exploratoria de Mercado (Encuestas)**

#### **A.- PARA JOVENES DE 15 A 24 AÑOS**

##### **1.- Género**

- Masculino
- Femenino

##### **2.- Edad**

- 15-19 años
- 20-24 años

##### **3.- Usted practica skatenoarding**

- Sí
- No

**En caso de haber contestado sí a la pregunta 3 conteste las sgtes.**

##### **4.- Desea seguirlo practicando**

- Sí

- No

**5.- ¿Cuántos días a la semana usted practica?**

- 1-2
- 3-4
- 5 o más

**6.- ¿Cuántas horas al día lo practica?**

- 0-2 horas
- 2-5 horas
- 5 o más horas

**Siga a la pregunta 10**

**En Caso de haber contestado no a la pregunta 3 conteste la sgte.**

**7.- Teniendo un lugar especializado estaría interesado en practicarlo**

- Sí
- No

**8.- Piensa usted que teniendo una academia de skateboarding practicaría el deporte**

- Sí
- No

**9.- Al mes cuánto estaría dispuesto a pagar por 3 clases semanales de una hora cada una**

- \$30 - \$39
- \$40 - \$49
- \$50 o más

**10.- Asistiría a un skatepark privado**

- Sí
- No

**11.- ¿Con cuántas personas asistiría, sabiendo que ellas pueden hacer uso de todas las instalaciones del skatepark, sea que practiquen o no el skateboarding?**

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5 o más

**12.- ¿Cuántas veces a la semana?**

- 1-2
- 3-4
- 5 o más

**13.- ¿Qué día asistiría?**

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

**14.- Califique por grado de importancia las características que tendría el skatepark**

	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Algo importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
Lugar Cerrado y bajo techo					
Guardias de seguridad					
Parqueadero					

Servicio Médico					
Tienda de bebidas, comidas y snacks					
Cajero automático					
Gradas para espectadores					
Tienda de ropa					
Tienda de implementos deportivos					
Música y videos					
Campeonatos					
Demostraciones					
Eventos internacionales					

**15.- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por entrar al skatepark por un tiempo ilimitado de permanencia?**

- \$3
- \$4
- \$5
- \$6 o más

**16.- De qué forma usted pagaría:**

- Contado

- Tarjeta de crédito

**17.- ¿Qué forma de pago preferiría?**

- Diaria
- Mensual
- Trimestral
- Anual

**18.- ¿Qué tipo de bebida prefiere que haya en nuestra tienda de snacks y bebidas?**

- Agua
- Hidratante
- Energizante
- Cola

**19.- ¿Cuánto pagaría, por hora, por alquilar los equipos de protección necesarios para poder usar las pistas de skateboarding?**

- \$1,00
- \$2,00
- \$3,00

**20.- ¿En qué lugar le gustaría que esté ubicado el skatepark?**

- Kennedy Norte
- La Garzota
- Alborada
- Sauces

**21.- ¿Estaría dispuesto a participar en competencias nacionales e internacionales?**

- Sí
- No

**22.- ¿Le gustaría recibir información sobre el skatepark y eventos?**

- Sí
- No

**23.- ¿De qué manera le gustaría enterarse de información sobre skatepark?**

- Correo electrónico
- Mensaje celular
- Página web
- Prensa

## **B.- PARA PADRES CON HIJOS DE 5 A 14 AÑOS**

### **1.- Género**

- Masculino
- Femenino

### **2.- ¿Cuántos hijos tiene?**

- 0
- 1
- 2
- 3 o más

### **3.- ¿Qué edad tienen sus hijos?**

- 5-9 años
- 10-14 años

### **4.- Usted conoce el deporte Skateboarding (explicar)**

- Sí
- No

### **5.- ¿Su hijo practica skatenoarding?**

- Sí
- No

**En caso de haber contestado sí a la pregunta 5 conteste las sgtes.**

**6.- Cree que su hijo desea seguirlo practicando**

- Sí
- No

**7.- ¿Cuántos días a la semana lo practica?**

- 1-2
- 3-4
- 5 o más

**8.- ¿Cuántas horas al día lo practica?**

- 0-2 horas
- 2-5 horas
- 5 o más horas

**Siga a la pregunta 10**

**En Caso de haber contestado no a la pregunta 5 conteste la sgte.**

**9.- Teniendo un lugar especializado dejaría que su hijo practique el deporte**

- Sí
- No

**10.- Si existieran guardias de seguridad enviaría a su hijo a practicar el deporte**

- Sí
- No

**11.- Si existiera servicio médico enviaría a su hijo a practicar el deporte**

- Sí
- No

**12.- Si el parque fuera bajo techo enviaría a su hijo a practicar el deporte**

- Sí
- No

**13.- Si el parque tuviera gradas para espectadores enviaría a su hijo a practicar el deporte**

- Sí
- No

**14.- Acompañaría a su hijo a practicar el deporte?**

- Sí
- No

**15.- ¿Qué días acompañaría a su hijo a practicar el deporte?**

- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

**16.- ¿En qué horario lo acompañaría?**

- 10h00 – 13h00
- 13h00 – 16h00
- 16h00 – 19h00
- 19h00 – 22h00
- 22h00 – 24h00

**17.- ¿Cuántas horas lo acompañaría?**

- 0-2 horas
- 2-5 horas
- 5 o más horas

**18.- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por entrar al skatepark, por un tiempo ilimitado de permanencia?**

- \$3
- \$4
- \$5
- \$6 o más

**19.- De qué forma usted pagaría:**

- Contado
- Tarjeta de crédito

**20.- ¿Qué forma de pago preferiría?**

- Diaria
- Mensual
- Trimestral
- Anual

**21.- Incribiría a su hijo en una academia de skateboarding**

- Sí
- No

**22.- Al mes cuánto estaría dispuesto a pagar por 3 clases a la semana de una hora cada una**

- \$30 - \$39
- \$40 - \$49
- \$50 o más

**23.- ¿Cuántas veces a la semana asistiría al skatepark?**

- 1-2
- 3-4
- 5 o más

24.- Califíque por grado de importancia las características que tendría el skatepark

	<b>Nada importante</b>	<b>Poco importante</b>	<b>Algo importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
Lugar Cerrado y bajo techo					
Guardias de seguridad					
Parqueadero					
Servicio Médico					
Tienda de bebidas, comidas y snacks					
Cajero automático					
Gradas para espectadores					
Tienda de ropa					
Tienda de implementos deportivos					
Música y videos					
Campeonatos					
Demostraciones					

Eventos internacionales					
-------------------------	--	--	--	--	--

**25.- ¿Qué tipo de bebida prefiere que haya en nuestra tienda de snacks y bebidas?**

- Agua
- Hidratante
- Energizante
- Cola

**26.- Cuánto estaría dispuesto a pagar, por hora, por alquilar implementos de protección, para que su hijo use la pista de skateboarding**

- \$1,00
- \$2,00
- \$3,00

**27.- ¿En qué lugar le gustaría que esté ubicado el skatepark?**

- Kennedy Norte
- La Garzota
- Alborada
- Sauces

**28.- ¿Dejaría a su hijo a participar en competencias nacionales e internacionales?**

- Sí
- No

**29.- ¿Le gustaría recibir información sobre el skatepark y eventos?**

- Sí
- No

**30.- ¿De qué manera le gustaría enterarse de información sobre skatepark?**

- Correo electrónico
- Mensaje celular
- Página web
- Prensa

## D.2 Estados Financieros

		1ero año	2do año	3er año	4to año	5to año
<b>Volúmen estimado de ventas</b>						
<b>Cantidad de entradas vendidas</b>		38.712	39.300	39.898	40.504	41.100
<b>Cantidad de bebidas vendidas</b>		0				
Agua	28,7%	11.110	11.279	11.451	11.625	11.801
Hidratante	41,3%	15.988	16.231	16.478	16.728	16.979
Energizante	18,7%	7.239	7.349	7.461	7.574	7.686
Gaseosa	1,7%	658	668	678	689	699
<b>Cantidad de personas inscritas</b>		0				
Escuela Skateboarding		300	480	480	480	480
<b>Precio de venta</b>		0				
<b>Valor de entrada</b>	\$ 4,00	\$ 154.848,00	\$ 157.201,69	\$ 159.591,16	\$ 162.016,94	\$ 164.479,00
<b>Bebidas</b>		0				
Agua	\$ 1,00	\$ 11.110,34	\$ 11.279,22	\$ 11.450,67	\$ 11.624,72	\$ 11.801,00
Hidratante	\$ 1,75	\$ 27.979,10	\$ 28.404,38	\$ 28.836,13	\$ 29.274,44	\$ 29.719,00
Eenergizante	\$ 2,00	\$ 14.478,29	\$ 14.698,36	\$ 14.921,77	\$ 15.148,58	\$ 15.378,00
Gaseosa	\$ 1,00	\$ 658,10	\$ 668,11	\$ 678,26	\$ 688,57	\$ 699,00
<b>Ingresos por Escuela Skateboarding</b>	\$ 32,00	\$ 9.600,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00
<b>Ingreso por ventas de entradas</b>		154.848	157.202	159.591	162.017	164.479
<b>Ingreso por ventas de bebidas</b>		54.226	55.050	55.887	56.736	57.686
<b>Ingreso por alquiler de tienda ropa</b>		18.000	19.800	21.780	23.958	26.100
<b>Ingreso por alquiler Implementos</b>		38.712	39.300	39.898	40.504	41.100
<b>Valor total de ventas Escuela SK</b>		9.600	15.360	15.360	15.360	15.360
<b>Ventas de contado</b>		275.386	286.712	292.516	298.575	304.686
<b>Total ventas</b>		275.386	286.712	292.516	298.575	304.686
<b>Total IVA</b>		33046,30	34405,46	35101,89	35829,06	36586,00
<b>% de ingresos por entradas</b>		56,23%	54,83%	54,56%	54,26%	53,94%
<b>% de ingresos por otros</b>		43,77%	45,17%	45,44%	45,74%	46,06%

Tabla 26: Datos Básicos de Análisis de Mercado

	Plan de Compras										
	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre	
	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M
<b>Agua</b>											
Ventas	890	890	890	890	890	1.033	890	890	1.033	890	890
Política Inventario	178	178	178	178	178	207	178	178	207	178	178
Inventario inicial	0	178	178	178	178	178	207	178	178	207	178
Inventario final	178	178	178	178	178	207	178	178	207	178	178
Compras (Unidades)	1068	890	890	890	890	1062	861	890	1062	861	890
<b>Hidratante</b>											
Consumo	1.281	1.281	1.281	1.281	1.281	1.487	1.281	1.281	1.487	1.281	1.281
Política Inventario	256	256	256	256	256	297	256	256	297	256	256
Inventario inicial	0	256	256	256	256	256	297	256	256	297	256
Inventario final	256	256	256	256	256	297	256	256	297	256	256
Compras (Unidades)	1537	1281	1281	1281	1281	1529	1239	1281	1529	1239	1281
<b>Energizante</b>											
Consumo	580	580	580	580	580	673	580	580	673	580	580
Política Inventario	116	116	116	116	116	135	116	116	135	116	116
Inventario inicial	0	116	116	116	116	116	135	116	116	135	116
Inventario final	116	116	116	116	116	135	116	116	135	116	116
Compras (Unidades)	696	580	580	580	580	692	561	580	692	561	580
<b>Gaseosa</b>											
Consumo	53	53	53	53	53	61	53	53	61	53	53
Política Inventario	11	11	11	11	11	12	11	11	12	11	11
Inventario inicial	0	11	11	11	11	11	12	11	11	12	11
Inventario final	11	11	11	11	11	12	11	11	12	11	11
Compras (Unidades)	63	53	53	53	53	63	51	53	63	51	53
<b>Kit de Protección</b>											
Kit de Protección	100										

Tabla 27: Plan de compras e inventario

Personal del Nómina			
	No. de personas		
	1er año	2do año	3er año
<b>Personal Directivo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Gerente General	1	1	1
Gerente Técnico y Marketing	1	1	1
Gerente Financiero	1	1	1
<b>Personal Operativo</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
Limpieza	1	1	1
Boletería	1	1	1
Personal SkateBar	1	1	1
Administrador	1	1	1
Profesores	1	1	1
Personal alquiler equipos protección	1	1	1
Médico	1	1	1
<b>Personal de Relaciones Públicas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Relacionista público 1	1	1	1

Tabla 28: Personal de Planta

	0	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre		
		1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M
Ingresos al contado	-	21.989	21.989	21.989	21.989	21.989	25.189	22.309	22.309	25.509
<b>Otros ingresos:</b>										
Pony Malta (Cervecería Nacional)	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000
Bebidas Gaseosas (Ecuador Bottling C)	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000
Bebidas Gatorade (PepsiCo)	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000
Bebidas Redbull	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000
Tiendas de Ropa Deportiva	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>21.989</b>	<b>21.989</b>	<b>36.989</b>	<b>21.989</b>	<b>21.989</b>	<b>40.189</b>	<b>22.309</b>	<b>22.309</b>	<b>40.509</b>

<b>Egresos</b>										
Egresos por compra de inventarios	-	8.481	1.734	1.734	1.734	1.734	2.070	1.678	1.734	2.070
Egresos por gastos personal	-	5.518	5.518	5.518	6.691	5.518	5.518	5.518	5.518	5.518
Arriendos	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Mantenimiento y reparación	-	0	0	555	0	0	555	0	0	555
Agua, Energía, Internet, suministros	-	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Constitución compañía	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros generales	-	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos vigilancia	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Capacitación al personal	-	300	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de reparación	-	0	0	500	0	0	500	0	0	500
Propaganda y promoción	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Movilización a Relacionista Público	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Honorarios asesores legales	-	-	-	500	-	-	500	-	-	500
Intereses por préstamos	-	2.450	2.422	2.393	2.364	2.334	2.305	2.274	2.244	2.215
Depreciación	-	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137
<b>Total</b>	-	<b>28.236</b>	<b>19.961</b>	<b>21.487</b>	<b>21.076</b>	<b>19.873</b>	<b>21.734</b>	<b>19.758</b>	<b>19.783</b>	<b>21.644</b>
Utilidad antes de impuestos		-6.247	2.028	15.502	912	2.115	18.455	2.551	2.526	18.869
Participación a trabajadores		-	304	2.325	137	317	2.768	383	379	2.832
Impuesto 22%		-	379	2.899	171	396	3.451	477	472	3.522
Utilidad neta		-6.247	1.345	10.278	605	1.402	12.236	1.691	1.674	12.501
Depreciación		3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137
Inversión Inicial	-350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	210.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de socios y accionistas	140.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización deuda capital	-	2.436	2.465	2.494	2.523	2.552	2.582	2.612	2.642	2.671
Valor de desecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>-5.546</b>	<b>2.017</b>	<b>10.921</b>	<b>1.220</b>	<b>1.988</b>	<b>12.791</b>	<b>2.217</b>	<b>2.169</b>	<b>12.917</b>
<b>Caja Acumulada</b>		<b>-5.546</b>	<b>-3.530</b>	<b>7.392</b>	<b>8.611</b>	<b>10.599</b>	<b>23.390</b>	<b>25.606</b>	<b>27.776</b>	<b>40.713</b>

**Tabla 29: Flujo Neto y Acumulado**

	Presupuesto de Ingresos										
	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4to Trimestre	
	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M
Total ventas netas de contado (sin IVA)	21.989	21.989	21.989	21.989	21.989	25.189	22.309	22.309	25.509	22.309	22.309
Otros ingresos por Promoción y publicidad			15.000			15.000			15.000		
Total de ventas netas (sin IVA)	21.989	21.989	36.989	21.989	21.989	40.189	22.309	22.309	40.509	22.309	22.309
Total IVA	2.639	2.639	4.439	2.639	2.639	4.823	2.677	2.677	4.861	2.677	2.677
Total de ventas netas (con IVA)	24.627	24.627	41.427	24.627	24.627	45.012	24.986	24.986	45.370	24.986	24.986
Total ingresos	21.989	21.989	36.989	21.989	21.989	40.189	22.309	22.309	40.509	22.309	22.309

**Tabla 30: Presupuesto de ingresos**

	PRESUPUESTOS DE PERSONAL									
	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			
	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M
<b>Valor nómina personal directivo</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>
Gerente General	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gerente Técnico y Marketing	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gerente Financiero	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Valor nómina personal operativo</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>	<b>2.920</b>
Limpieza	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Boletería	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Personal SkateBar	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Administrador	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Profesores	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Personal alquiler equipos protección	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Médico	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Valor nómina relaciones públicas</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
Relaciones públicas I	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
<b>Bonificaciones:</b>										
Décimo tercero										
Décimo cuarto				1.173						
<b>Total nómina</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>	<b>6.093</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>	<b>4.920</b>
Total prestaciones al IESS	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598
<b>Total gastos personal</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>	<b>6.691</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>	<b>5.518</b>

**Tabla 31: Presupuesto personal**

		Presupuesto de Compras									
		1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			
		1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M
<b>Entradas</b>		3.101	3.101	3.101	3.101	3.101	3.601	3.101	3.101	3.601	3.101
<b>Bebidas</b>											
Agua	28,7%	1.068	890	890	890	890	1.062	861	890	1.062	861
Hidratante	41,3%	1.537	1.281	1.281	1.281	1.281	1.529	1.239	1.281	1.529	1.239
Energizante	18,7%	696	580	580	580	580	692	561	580	692	561
Gaseosa	1,7%	63	53	53	53	53	63	51	53	63	51
<b>Costos:</b>											
<b>Bebidas</b>											
Agua	0,20	214	178	178	178	178	212	172	178	212	172
Hidratante	0,75	1.153	961	961	961	961	1.146	930	961	1.146	930
Energizante	1,00	696	580	580	580	580	692	561	580	692	561
Gaseosa	0,30	19	16	16	16	16	19	15	16	19	15
<b>Implementos:</b>											
Kit de protección	80,00	6.400									
Valor total de compras		8.481	1.734	1.734	1.734	1.734	2.070	1.678	1.734	2.070	1.678
Valor total compras sin IVA		8.481	1.734	1.734	1.734	1.734	2.070	1.678	1.734	2.070	1.678
Valor total IVA 12%		1.018	208	208	208	208	248	201	208	248	201
Valor compras (con IVA)		9.499	1.942	1.942	1.942	1.942	2.318	1.880	1.942	2.318	1.880
Valor retención en la fuente compras		84,81	17,34	17,34	17,34	17,34	20,70	16,78	17,34	20,70	16,78
Total desembolsos		9.414	1.925	1.925	1.925	1.925	2.297	1.863	1.925	2.297	1.863
Valor cuentas por pagar			9.414	1.925	1.925	1.925	1.925	2.297	1.863	1.925	2.297

**Tabla 32: Presupuesto de Compras e insumos**

	Plan de Otros gastos locales									
	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			4
	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M
<b>Gastos de fabricación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>555</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>555</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>555</b>	<b>0</b>
Mantenimiento para pistas	0	0	555	0	0	555	0	0	555	0
<b>Gastos administrativos</b>	<b>8.285</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>	<b>4.100</b>
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Agua, Energía, Internet, suministros	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Constitución compañía	2.985	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros generales	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Otro tipo de gastos</b>	<b>1.800</b>	<b>1.500</b>	<b>2.000</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>2.000</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>2.000</b>	<b>1.500</b>
Gastos vigilancia	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Capacitación al personal	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de reparación del Parque			500			500			500	
<b>Gastos de ventas</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>	<b>1.550</b>
Propaganda y promoción	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Movilización de relacionistas públicos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
<b>Total Gastos</b>	<b>11.635</b>	<b>7.150</b>	<b>8.205</b>	<b>7.150</b>	<b>7.150</b>	<b>8.205</b>	<b>7.150</b>	<b>7.150</b>	<b>8.205</b>	<b>7.150</b>

**Tabla 33: Flujo de Gastos Locales**

Deducciones Fiscales Activos Fijos										
Activo Fijo	Costo	Porcentaje Depreciación	1	2	3	4	5	6		
Construcción Parque	324.200	10,00%	32.420	32.420	32.420	32.420	32.420	32.420	32.420	32.420
Equipos depreciables a 3 años	13.810	33,33%	4603	4603	4603	0	0	0	0	0
Equipos depreciables a 10 años	6.230	10,00%	623	623	623	623	623	623	623	623
<b>Total Deducción Fiscal</b>	<b>344.240</b>		<b>37.645,87</b>	<b>37.645,87</b>	<b>37.645,87</b>	<b>33.043,00</b>	<b>33.043,00</b>	<b>33.043,00</b>	<b>33.043,00</b>	<b>33.043,00</b>

**Tabla 34: Deducciones tributarias**

	0	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre			1M
		1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	
Ingresos al contado	-	21.989	21.989	21.989	21.989	21.989	25.189	22.309	22.309	25.509	22.309
<b>Otros ingresos:</b>											
Pony Malta (Cervecería Nacional)	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000	-
Bebidas Gaseosas (Ecuador Bottling C)	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000	-
Bebidas Gatorade (PepsiCo)	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000	-
Bebidas Redbull	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000	-
Tiendas de Ropa Deportiva	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	-	3.000	-
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>21.989</b>	<b>21.989</b>	<b>36.989</b>	<b>21.989</b>	<b>21.989</b>	<b>40.189</b>	<b>22.309</b>	<b>22.309</b>	<b>40.509</b>	<b>22.309</b>
<b>Egresos</b>											
Egresos por compra de inventarios	-	8.481	1.734	1.734	1.734	1.734	2.070	1.678	1.734	2.070	1.678
Egresos por gastos personal	-	5.518	5.518	5.518	6.691	5.518	5.518	5.518	5.518	5.518	5.518
Arriendos	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Mantenimiento y reparación	-	0	0	555	0	0	555	0	0	555	0
Agua, Energía, Internet, suministros	-	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Constitución compañía	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros generales	-	1.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos vigilancia	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Capacitación al personal	-	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de reparación	-	0	0	500	0	0	500	0	0	500	0
Propaganda y promoción	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Honorarios asesores legales	-	-	-	500	-	-	500	-	-	500	-
Movilización a Relacionista Público	-	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Depreciación	-	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137
<b>Total</b>	-	<b>25.786</b>	<b>17.539</b>	<b>19.094</b>	<b>18.713</b>	<b>17.539</b>	<b>19.430</b>	<b>17.483</b>	<b>17.539</b>	<b>19.430</b>	<b>17.483</b>
Utilidad antes de impuestos		-3.797	4.450	17.895	3.276	4.450	20.759	4.825	4.770	21.079	4.825
Participación trabajadores			667	2.684	491	667	3.114	724	715	3.162	724
Impuesto 22%			832	3.346	613	832	3.882	902	892	3.942	902
Utilidad neta		-3.797	2.950	11.864	2.172	2.950	13.763	3.199	3.162	13.976	3.199
Depreciación		3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137	3.137
Inversión Inicial	-350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de socios	350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor de desecho	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>-660</b>	<b>6.087</b>	<b>15.001</b>	<b>5.309</b>	<b>6.087</b>	<b>16.901</b>	<b>6.336</b>	<b>6.299</b>	<b>17.113</b>	<b>6.336</b>

Tabla 35: Flujo de Capital de Trabajo

	0	1er Trimestre			2do Trimestre			3er Trimestre		
		1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	
Ingresos al contado	-	21.989	21.989	21.989	21.989		21.989	25.189	22.309	22.309
<b>Otros ingresos:</b>										
Pony Malta (Cerveceria Nacional)	-	-	-	3.000	-		-	3.000	-	-
Bebidas Gaseosas (Ecuador Bottling)	-	-	-	3.000	-		-	3.000	-	-
Bebidas Gatorade (PepsiCo)	-	-	-	3.000	-		-	3.000	-	-
Bebidas Redbull	-	-	-	3.000	-		-	3.000	-	-
Tiendas de Ropa Deportiva	-	-	-	3.000	-		-	3.000	-	-
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>21.989</b>	<b>21.989</b>	<b>36.989</b>	<b>21.989</b>		<b>21.989</b>	<b>40.189</b>	<b>22.309</b>	<b>22.309</b>

<b>Egresos</b>										
Egresos por compra de inventarios	-	8.481	1.734	1.734	1.734		1.734	2.070	1.678	1.734
Egresos por gastos personal	-	5.518	5.518	5.518	6.691		5.518	5.518	5.518	5.518
Arriendos	-	3.000	3.000	3.000	3.000		3.000	3.000	3.000	3.000
Mantenimiento y reparación	-	0	0	555	0		0	555	0	0
Agua, Energía, Internet, suministros	-	1.100	1.100	1.100	1.100		1.100	1.100	1.100	1.100
Constitución compañía	-	0	0	0	0		0	0	0	0
Seguros generales	-	1.200	0	0	0		0	0	0	0
Gastos vigilancia	-	1.500	1.500	1.500	1.500		1.500	1.500	1.500	1.500
Capacitación al personal	-	300	0	0	0		0	0	0	0
Gastos de reparación	-	0	0	500	0		0	500	0	0
Propaganda y promoción	-	1.500	1.500	1.500	1.500		1.500	1.500	1.500	1.500
Movilización a Relacionista Público	-	50	50	50	50		50	50	50	50
Honorarios asesores legales	-			500				500		
Intereses por préstamos	-	2.450	2.422	2.393	2.364		2.334	2.305	2.274	2.244
Depreciación	-	3.137	3.137	3.137	3.137		3.137	3.137	3.137	3.137
<b>Total</b>	-	<b>28.236</b>	<b>19.961</b>	<b>21.487</b>	<b>21.076</b>		<b>19.873</b>	<b>21.734</b>	<b>19.758</b>	<b>19.783</b>
Utilidad antes de impuestos		-6.247	2.028	15.502	912		2.115	18.455	2.551	2.526
Participación a trabajadores			304	2.325	137		317	2.768	383	379
Impuesto 22%			379	2.899	171		396	3.451	477	472
Utilidad neta		-6.247	1.345	10.278	605		1.402	12.236	1.691	1.674
Depreciación		3.137	3.137	3.137	3.137		3.137	3.137	3.137	3.137
Inversión Inicial	-350.000	-	-	-	-		-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	-	-	-	-	-		-	-	-	-
Préstamo	210.000									
Aporte de socios y accionistas	140.000									
Amortización deuda capital	-	2.436	2.465	2.494	2.523		2.552	2.582	2.612	2.642
Valor de desecho	-	-	-	-	-		-	-	-	-
<b>Caja Final</b>	<b>0</b>	<b>-5.546</b>	<b>2.017</b>	<b>10.921</b>	<b>1.220</b>		<b>1.988</b>	<b>12.791</b>	<b>2.217</b>	<b>2.169</b>

Tabla 36: Flujo de Capital de Trabajo con Financiamiento

	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
<b>ROS</b>	42%	51%	52%	52%
<b>MNU</b>	14%	22%	24%	26%
<b>ROA</b>	49%	52%	57%	64%
<b>EBITDA</b>	141.106	177.330	183.087	185.008

**Tabla 37: Razones financieras**

### **D.3 Investigación de factibilidad técnica**

Con los datos obtenidos de VAN (US\$63.379,45) y TIR (51,21%) podemos observar que si es posible desarrollar el proyecto SKATEPARK. El Valor del TIR es mucho mayor al del WACC (18,80%) y el VAN resulta muy favorablemente positivo.

### **D.4 Cronograma de implementación del negocio**

En el cronograma podemos observar que está dividido en las siguientes partes:

Ubicación y alquiler del terreno; a tomarse las dos primeras semanas de ejecución del proyecto.

Reuniones de la Directiva para revisar avances del desarrollo del negocio; se realizan todas las semanas hasta la apertura al público.

Tramite de legalización de la empresa y permisos, empezando justo después de alquilar el terreno y realizado por un abogado el cual será contratado.

Construcción de la parte externa del SKATEPARK; empezando el segundo mes del proyecto y tomando un tiempo estimado de duración de cuatro meses y medio

Distribución y ubicación de cada Área interna/externa; arreglos de decoración y construcciones internas necesarias.

Equipamiento del lugar y abastecimiento de materiales para el funcionamiento; empieza a tomar forma pista y lugares del negocio.

Prueba piloto para evaluación de la pista; a ser realizadas tres semanas antes de la apertura del negocio, por parte de expertos en el deporte.

Campaña Publicitaria; en diferentes medios de prensa y lugares donde estén los practicantes

Apertura del SKATEPARK

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NI

No.	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Ubicación y alquiler del terreno																
2	Reuniones de la Directiva para revisar avances del desarrollo del negocio																
3	Tramite de legalización de la empresa y permisos																
4	Construcción de la parte externa del SKATEPARK																
5	Distribución y ubicación de cada Área interna/externa																
6	Equipamiento del lugar y abastecimiento de materiales para el funcionamiento																
7	Prueba piloto para evaluación de la pista																
8	Campana Publicitaria																
9	Apertura del SKATEPARK																

Tabla 38: Cronograma de implementación del Negocio

## D.5 Tamaño del mercado

**1) Días en los que estará abierto el local:** Los días que laborará el SKATEPARK es de martes a domingo de 11h00 a 11h00

Total de días abiertos al año: 308 días

**2) Uso de la pista por clases de skateboarding:** Los días de clases son martes, miércoles y jueves, desde las 15h00 hasta las 17h00

**Tamaño de pistas y ocupación máxima:**

Pista jóvenes 40x25. Capacidad 100 personas

Pista niños 10x10. Capacidad 20 personas

Se usará la pista de niños para las clases de skateboarding

**3) Tiempo de uso de pista por cliente (2 horas):** Tiempo de funcionamiento de SKATEPARK 12 horas.

Uso por cliente 2 horas

Pista de jóvenes:  $100 \times 6 = 600$  personas

Pista de niños:  $20 \times 6 = 120$  personas (viernes, sábado y domingo)

Pista de niños:  $20 \times 5 = 100$  personas (martes, miércoles y jueves)

**4) Estimación de capacidad:** Martes a jueves: 700 personas x día  
Viernes a domingo: 720 personas x día

**5) Estimación real:** En la pista de adultos sólo se permitirán 80 personas máximo

Martes a jueves: 580 personas

Viernes a domingo: 600 personas

**6) Demanda calculada x día:**

Lunes 0

Martes 13

Miércoles 36

Jueves 52

Viernes	195
Sábado	347
Domingo	133
Total	776
% ocupación	18,22%