



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL E

INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**“ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE
EQUITACIÓN EN EL VALLE DE CUMBAYÁ”**

Fernando Javier Espíndola Llerena.

María Belén López Jarrín

DIRECTOR

Econ. RAMIRO CANELOS S.

Junio 2012.

Quito – Ecuador.

Nosotros, Fernando Espíndola y Belén López declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o de ningún género.

Fernando Javier Espíndola Llerena.

María Belén López Jarrín.

Firma del o los graduandos.

Yo, Ramiro Canelos certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Economista Ramiro Canelos.

Firma del Director de la Tesis

Resumen

Se analiza la viabilidad técnica y financiera de una escuela de equitación en la ciudad de Quito en el Valle de Cumbayá, en el cual se encuentra ubicada la mayor cantidad de aficionados a este deporte, así como también se encuentran escuelas de equitación.

A través de un estudio de mercado se investiga, por un lado, la oferta de los diferentes clubes de equitación y la satisfacción que los clientes perciben de los servicios que éstas brindan, con el propósito de mejorar estos servicios y proponer nuevos. Por otro lado, también se estudia la demanda a través de la medición en la concurrencia que existe en los concursos hípicas de salto a nivel Nacional y Provincial, lo cual indica el incremento anual de aficionados así como también futuros interesados en la equitación.

La escuela estará enfocada en brindar tres servicios diferenciados: clases de equitación a externos y socios, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Dentro del capítulo de inversión y financiamiento se realizó un estudio a profundidad sobre la infraestructura necesaria, el requerimiento del personal y el espacio de terreno necesario, a fin de poder proyectar los costos y gastos que se van a realizar, frente a los supuestos ingresos que va a recibir la escuela. Para finalizar se desarrollaron dos tipos de estudios, uno con el financiamiento del banco, y el otro sin financiamiento.

Después de los estudios financieros proyectados a diez años, se pudo concluir que la escuela será rentable, manteniendo un cierto número de alumnos y de caballos.

Summary

We analyze the technical and financial feasibility of a horse back riding school in the city of Quito in the Valley of Cumbayá, where are located the largest number of fans of this sport, however there is also plenty of competition from clubs and schools of horse riding. Through a market study we research, one hand, the service of different riding clubs and satisfaction that customers perceive of the services they provide, in order to improve these services and propose new ones. On the other hand, demand is also studied by measuring the competition in the Eventing Jumping National and Provincial level, which indicates the annual increase as well as future fans interested in riding.

The school will focus on providing three different services, riding lessons to individuals and partners, maintenance and training of horses.

In the chapter of investment and financing there is the study in depth on the infrastructure, the requirement of staff and the distribution of the land, in order to project the costs and expenses to be performed, compared with revenue assumptions school will receive. Finally we developed two types of studies, one with bank financing, and the other without funding.

After financial studies performed it was concluded that the school will be profitable, as long as they maintain a certain number of students and horses.

Dedicatoria:

Al deporte que me apasiona, el cual es parte fundamental en mi vida.

A mi familia, ya que me sirvieron de apoyo y guía en mi carrera universitaria.

Fernando Espíndola.

Dedicatoria:

A mis padres porque este logro es fruto de su confianza, esfuerzo, cariño, apoyo incondicional.

A mi esposo y a mis hijos quienes son la luz de mi vida.

A mis hermanos por su cariño.

A mi cuñada y mis sobrinos por ocupar un lugar especial en mi corazón.

María Belén López Jarrín

Agradecimiento:

Agradezco a mis padres por el apoyo infinito e incondicional que me han brindado durante toda la vida.

A la universidad internacional por brindarme la oportunidad de practicar el deporte que me apasiona, y a la vez, poder realizar mis estudios universitarios en ingeniería comercial.

A mis profesores, por la paciencia y dedicación que mantuvieron durante mi carrera universitaria.

Fernando Javier Espíndola Llerena.

Agradecimiento:

Agradezco de manera especial a mi mami, por su amor, su comprensión, sus enseñanzas, sus consejos y más que nada por haber sido mi apoyo incondicional en la culminación de mi carrera.

A mi padre por su preocupación y amor en el transcurso de estos años que han hecho de mí una mejor persona.

A mi hija, por ser la fuente de inspiración para el logro de todas mis metas.

A mi esposo, por su paciencia y confianza.

A mi hermana por ser una buena tía y ayudarme cuando más la necesite.

A mi hermano por sus palabras de ánimo, así como también a mi Cuñada que siempre ha sido una buena amiga y supo darme buenos consejos y estar siempre dispuesta a ayudar.

A mis sobrinos por existir y ser mi alegría.

A todos mis profesores por sus enseñanzas, comprensión y sobre todo amistad.

A Dios por guiar mi camino y rodearme de personas valiosas con las que siempre puedo contar.

María Belén López Jarrín

ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE EQUITACIÓN EN EL VALLE DE CUMBAYÁ.

CAPÍTULO I	19
1.- PLAN DE INVESTIGACIÓN.	19
1.1.- Selección, Definición del Tema de Investigación.	19
1.2.- Planteamiento, Formulación y Sistematización del problema.	20
1.2.1.- Planteamiento	20
1.2.2.- Formulación.	20
1.2.3.- Sistematización.	21
1.3.- Objetivos de la Investigación.	21
1.3.1.- Objetivos Generales	21
1.3.2.- Objetivos Específicos	21
1.4.- Justificación	22
1.5.- Marco de Referencia.	22
1.5.1.- Marco Teórico.	22
1.5.2.- Marco Referencial.	23
1.6.- Hipótesis de la Investigación.	25
1.7.- Metodología	25
CAPÍTULO II	26
2.- ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL MERCADO.	26
2.1- Análisis de la Oferta.	26
2.1.1.-Club Rancho San Francisco (CRSF).	27
2.1.2. - Quito Tennis y Golf Club (QTGC).	28
2.1.3.-Club los chillos (CELCH).	30
2.1.4.-Escuela de Equitación Ilse Bruckman de Orrantia (UIDE).	31
2.1.5.-Club Granaderos De Tarqui (ESMIL).	33
2.1.6.-Arrayanes Country Club (ACC).	34
2.1.7.-Escuela De Equitación Del Ejercito (San Jorge).	35
2.1.8.-Fundación AM-EN	37
2.1.9.-Unidad De Equitación y Remonta (UER)	38
2.1.10.- Comparación de la Oferta.	39
2.2.- Análisis De La Demanda	44

2.2.1 Medición De La Demanda Por Concepto De Concurrencia En Concursos Hípicos.	44
2.2.2.- Investigación de Campo Para Determinar la Demanda. Entrevistas Cualitativas a Profundidad.	48
2.3 Segmento.	52
2.4.- Plan de Marketing.	53
CAPÍTULO III	60
3.-FACTIBILIDAD TÉCNICA.	60
3.1.-Características Generales de la Hípica.	60
3.1.1 Características generales de los Jinetes	60
3.1.2.- Características Generales de los Caballos	61
3.2.- Infraestructura	62
3.2.1.- Capacidades de la Escuela.	63
3.3.- Localización Técnica.	63
3.3.1.- Croquis:	63
3.3.2 Programa Arquitectónico	64
3.4.- Flujo grama de trabajo.	67
3.4.1.- Requerimiento de materiales directos, indirectos y suministros, cantidad, calidad, fuentes y disponibilidad de materias primas.	68
3.4.2.- Proveedores	68
3.4.3.- Maquinaria necesaria.	69
CAPÍTULO IV.	71
4.- ESTUDIO ORGÁNIZACIONAL.	71
4.1.- Misión y Visión.	71
4.1.1.- Misión.	71
4.1.2.- Visión.	71
4.2.- Análisis FODA.	71
4.2.1.- Fortalezas.	72
4.2.2.- Debilidades.	72
4.2.3.- Amenazas.	72
4.2.4.- Oportunidades.	72
4.2.5.- Matriz FODA.	73
4.3.- La empresa y elementos personales	76
4.3.1.- Diseño Organizacional	76
	10

4.3.2.- Organigrama	76
4.3.3.- Descripción y Funciones del Personal.	77
4.3.4.- Diseño de Perfiles Profesionales	78
4.3.5.- Selección del Personal.	79
4.3.6.- Contratación	80
4.3.7.- Gerencia de Recursos Humanos.	81
4.3.8 Evaluación del desempeño:	82
4.4.- Constitución legal de la empresa	82
4.4.1.- Regulaciones	83
CAPITULO V	86
5.- ESTUDIO FINANCIERO.	86
5.1.- Inversión y Financiamiento.	86
5.1.1.- Terreno.	86
5.1.2.- Construcción de la Casa Club.	86
5.1.3.- Parqueadero.	87
5.1.4.- Bodegas.	87
5.1.5.- Pesebreras.	87
5.1.6.- Cancha de Arena.	88
5.1.7.- Caballos de Escuela.	88
5.1.8.- Atalaje.	89
5.1.9.- Tractor y Rastra.	90
5.1.10.- Equipos de Oficina.	90
5.1.11.- Constitución de la Empresa.	91
5.1.12.- Contrato De Donación.	91
5.2.- Costos de Operación:	92
5.2.1.- Personal de Trabajo.	93
5.2.2.- Mantenimiento de Caballos.	94
5.2.3.- Gastos de Oficina.	94
5.2.4.- Snacks.	95
5.2.5.- Servicios Básicos.	96
5.2.6.-Gasto en el Mantenimiento de las Áreas.	97
5.2.7.- Publicidad.	98
5.3.-Flujo de Ingresos y Cantidades.	99
5.3.1.- Clases a Alumnos Externos.	99
5.3.2.- Clases a Socios.	100
5.3.3.- Mantenimiento de Caballos	100
5.3.4.- Entrenamiento de Caballos.	100
5.4.- Evaluación del Proyecto.	103

5.4.1.- Tasa de Descuento.	103
5.4.2.- Flujo de Caja.	108
5.4.3.- Punto de Equilibrio.	114
5.4.4.- Valor de Desecho.	116
5.4.5.- Indicadores de Rentabilidad.	117
5.4.6.- Balance del Proyecto.	121
5.4.7.- Estado de Pérdidas y Ganancias.	123
CAPITULO VI.	125
6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	125
6.1.- Conclusiones:	125
6.2.- Recomendaciones:	128
BIBLIOGRAFIA.	130
ANEXO 1	132
GUIA DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA “ESCUELA DE EQUITACIÓN”	132
ANEXO 2	135
GUIA DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA “ESCUELA DE EQUITACIÓN”	135
ANEXO 3	137
MODELO DE MINUTA	137
ANEXO # 4	146
Cotización De Inversión En Construcciones.	146
ANEXO # 5	147
Cotización De Atalaje.	147
ANEXO # 6	148
Cotización De Tractor y Rastra.	148

ANEXO # 7

150

Contrato De Donación.

150

Índices de Tablas

Tabla #1 Calculo Muestral.....	19
Tabla # 2 Tabla De Calificación Del Club O Escuela.....	26
Tabla # 3 Calificación CRSF.	27
Tabla # 4 Precios CRSF.....	28
Tabla # 5 Calificación QTGC.	29
Tabla # 6 Precios QTGC.....	29
Tabla # 7 Calificación CELCH.	30
Tabla # 8 Precios CELCH.....	30
Tabla # 9 Precios De Clases De Equitación Para Alumnos Externos CELCH.....	31
Tabla # 10 Calificación UIDE.....	32
Tabla # 11 Precios UIDE.....	32
Tabla # 12 Precios De Clases De Equitación Para Alumnos Externos UIDE.	33
Tabla # 13 Calificación ESMIL.	33
Tabla # 14 Precios ESMIL.	34
Tabla # 15 Calificación ACC.....	35
Tabla # 16 Precio ACC.	35
Tabla # 17 Calificación Escuela De Equitación Del Ejercito (San Jorge).	36
Tabla # 18 Precios Escuela De Equitación Del Ejercito (San Jorge).....	36
Tabla # 19 Calificación Fundación AM-EN.	37
Tabla # 20 Precios Fundación AM-EN.....	38
Tabla # 21 Calificación UER.	39
Tabla #22 Cuadro Explicativo De La Calificación Del Segmento.	39
Tabla #23 Cuadro Comparativo De La Oferta.	41
Tabla #24 Tabla De Relación Disponibilidad-Demanda.	42
Tabla #25 Posicionamiento De La Escuela En Segmento Y Nivel De Equitación.....	43
Tabla #26 Medición De La Concurrencia En Los Concursos Hípicos Provinciales.	45
Tabla #27 Medición De La Concurrencia En Los Concursos Hípicos Nacionales.	47
Tabla #28 Tabulación, Personas Que Si Practican Equitación.	49
Tabla #29 Tabulación, Personas Que No Practican Equitación.....	51
Tabla #30 Precio Por Clases de Equitación A Alumnos Externos.....	57
Tabla #31 Precio Por Mantenición De Caballos.	58
Tabla # 32- Tabla De Proveedores Fijos.....	68

Tabla # 33 Tabla De Proveedores Variables.....	69
Tabla # 34 Matriz FODA.....	74
Tabla # 35 Descripción Del Terreno.....	86
Tabla # 36 Descripción De Construcción De Casa Club.....	86
Tabla # 37 Descripción Construcción Parqueadero.....	87
Tabla #38 Descripción Construcción De Bodegas.....	87
Tabla # 39 Descripción Construcción De Pesebreras.....	88
Tabla #40 Descripción Cancha De Arena.....	88
Tabla #41 Numero De Caballos Para La Escuela.....	89
Tabla #42 Equipamiento Para Caballos (Atalaje).....	89
Tabla # 43 Precios De Tractor Y Rastra.....	90
Tabla # 44 Descripción De Equipos De Oficina.....	91
Tabla # 45 Presupuesto De Constitución De La Empresa.....	91
Tabla # 46 Sumatoria De Inversiones.....	92
Tabla # 47 Sueldos Y Derechos De Ley De Los Empleados.....	93
Tabla # 48 Cuadro de precios de mantenimiento de caballos.....	94
Tabla # 49 Gastos De Oficina.....	94
Tabla # 50 Lista de Snacks.....	95
Tabla # 51 Gastos En Servicios Básicos.....	96
Tabla # 52 Gasto de mantenimiento de las áreas de la escuela.....	97
Tabla #53 Presupuesto Para Publicidad.....	98
Tabla # 54 Costos Totales De Operación.....	98
Tabla # 55 Costos De Las Clases De Equitación.....	99
Tabla # 56 Ingresos Por Clases En Caballos De La Escuela.....	99
Tabla # 57 Ingresos Por Socios.....	100
Tabla # 58 Ingresos Por Mantenimiento De Caballos.....	100
Tabla # 59 Ingreso Por Los 5 Servicios.....	101
Tabla # 60 Capacidad De La Escuela.....	102
Tabla # 61 Tasa De Descuento.....	104
Tabla # 62 Datos De Ingresos.....	105
Tabla # 63 Datos de Costos.....	106
Tabla # 64 Costo de operación y mantenimiento.....	107
Tabla #65 Flujo de caja con financiamiento.....	109
Tabla #66 Flujo de caja sin financiamiento.....	112

Tabla #67 Cálculo del Punto de Equilibrio de la Escuela de Equitación.....	114
Tabla #68 Valor de desecho	116
Tabla # 69 Valor De Desecho	117
Tabla # 70 Análisis De Sensibilidad Con Financiamiento.....	118
Tabla # 71 Análisis De Sensibilidad Sin Financiamiento.....	118
Tabla #72 Análisis De Sensibilidad TIR Con Financiamiento	119
Tabla #73 Análisis De Sensibilidad TIR Sin Financiamiento.....	120
Tabla # 74 Balance Del Proyecto.....	121
Tabla # 75 Grafico del balance del proyecto.....	122
Tabla # 76 Estado De Pérdidas Y Ganancias con financiamiento.....	123
Tabla # 77 Estado De Pérdidas Y Ganancias Proyectado Sin Financiamiento.....	124

Índice de Ilustraciones.

Ilustración #1 Localización De La Escuela.....	63
Ilustración #2 Foto de terreno.	65
Ilustración #3 La Cancha De Arena Se Encuentra Rodeada Por La Casa Club Y Las Pesebreras.....	66
Ilustración #4 La Entrada De La Escuela.....	66
Ilustración #5 Vista Panorámica De La Escuela.	67
Ilustración #6 Tractor Y Rastra.....	70

Introducción.

El tema a tratarse en la tesis es la creación de una escuela de equitación en el valle de Cumbayá, la misma que estará dedicada a enseñar equitación a socios y alumnos externos. Adicionalmente brindará el servicio de manutención y entrenamiento de caballos.

El arte de la equitación se basa en mantener el control preciso sobre un caballo, así como los diferentes modos de manejarlo, implica también los conocimientos para cuidar del caballo y el uso del equipo apropiado llamado atalaje. Existe un tipo de equitación básica, donde lo principal es aprender a montar, y uno más avanzado, usado para saltar.

Esta disciplina donde se va a enfocar la escuela, consiste en un acontecimiento sincronizado juzgado en la capacidad del caballo y del jinete de saltar sobre una serie de obstáculos, en un orden dado. Esta disciplina es una de las más populares de los deportes ecuestres y la más usada por los jinetes de hoy en día, además es la más moderna especialidad del deporte ecuestre, que ha convertido al deporte clásico de la equitación en un deporte de espectáculo. Cabe recalcar que este es el único deporte en el cual hombres y mujeres compiten por igual.

El proyecto tiene como fin satisfacer la inmensa demanda de clases de equitación que existe; ya que para toda la población del valle de Cumbayá solo existe un club, el Rancho San Francisco, y dos escuelas de equitación, el Establo y La Tranquera.

En los concursos hípicas a nivel provincial podemos constatar que hay una gran afición a este deporte, los concursos se realizan en un promedio de dos fines de semana por mes, duran viernes, sábado y domingo todo el día, con más de doscientos binomios participantes.

CAPÍTULO I

1.- PLAN DE INVESTIGACIÓN.

1.1.- Selección, Definición del Tema de Investigación.

TEMA: “ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA ESCUELA DE EQUITACION EN EL VALLE DE CUMBAYÁ”

Crear una escuela de equitación en el valle de Cumbayá, donde se fomentará la enseñanza de este deporte a socios y alumnos externos, brindando el servicio de clases, manutención y entrenamiento de caballos.

El objetivo general de la investigación será demostrar la gran demanda que existe en los servicios antes mencionados, por parte de los potenciales clientes. Los objetivos específicos deberán indagar a profundidad los requerimientos de cada uno de nuestros potenciales clientes.

Para el estudio de investigación se tomo un universo de sesenta mil personas, con un nivel de confianza del 90% y un error muestral del 9%, dando una muestra de 83.

Tabla #1 Cálculo Muestral.

Población	60,000			
Muestra	Nivel de Confianza			
Error Muestral	90%	92%	95%	99%
1%	6,079	6,962	8,278	12,988
2%	1,644	1,906	2,308	3,876
3%	742	862	1,048	1,787
4%	419	488	594	1,018
5%	269	313	381	655
6%	187	218	265	456
7%	137	160	195	336
8%	105	122	149	257
9%	83	97	118	203
10%	67	78	95	165

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

1.2.- Planteamiento, Formulación y Sistematización del problema.

1.2.1.- Planteamiento

El estudio pretende demostrar que existe una importante demanda en los servicios de clases de equitación, manutención y entrenamiento de caballos, dentro del valle de Cumbayá. Adicional determinar los precios que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por los servicios antes mencionados.

1.2.2.- Formulación.

Se presume que existe un amplio mercado, el cual se encuentra en crecimiento.

Existe gente interesada en practicar este deporte en Cumbayá, donde se piensa crear la escuela de equitación. Dentro de la ciudad de Quito hay nueve clubs hípicos y dos escuelas de equitación, en cada concurso nacional, se inscriben más de doscientos binomios.

En el valle de Cumbayá existe un club y dos escuelas de equitación que se consideran como competencia directa, el club Rancho San Francisco, que cuenta con unas instalaciones de primera, y el mejor nivel de equitación del país.

Una ventaja muy importante con relación al Club Rancho San Francisco son los precios, dentro de este es muy caro practicar equitación, y además, hay que adquirir una membresía. Con respecto a las escuelas, el servicio brindado por la nueva escuela podrá estar por encima de ellas, ya que contará con instalaciones de primera y un excelente nivel técnico.

La desventaja es, la introducción del servicio en el mercado, frente a los muchos años de experiencia que tiene el Club Rancho San Francisco dentro de este deporte.

La demanda de este servicio es muy grande ya que, existe poca oferta dentro del sector donde se quiere crear la escuela de equitación. Para definir bien esto, se deberá realizar un estudio de mercado.

Las tendencias del mercado son de crecimiento, ya que se puede ver el interés por parte de los deportistas y el público en general, cada fin de semana en los concursos hípicos.

1.2.3.- Sistematización.

La motivación para plantear este problema, es la aceptación que mantiene este deporte. Sin embargo la demanda del mismo está aumentando cada vez más, y las actuales escuelas se están quedando sin espacio para poder atenderla, además los clientes están en la búsqueda de una escuela que satisfaga sus necesidades.

Es por esto que la nueva escuela se encargará de promover servicios que cubran las necesidades del consumidor; entre estos estarán; mantenimiento de los caballos de los socios, clases de equitación, entrenamiento personalizado para los futuros concursantes, entre otros.

Además la escuela contará con una infraestructura de primer orden, en la cual todos los socios, alumnos y visitantes se sentirán en un ambiente acogedor.

1.3.- Objetivos de la Investigación.

1.3.1.- Objetivos Generales

Determinar la viabilidad técnica y financiera de una escuela de equitación en la ciudad de Quito, en el Valle de Cumbayá.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Buscar la viabilidad del proyecto mediante la inversión propia o un financiamiento a través de un banco.
- Determinar si la localización técnica del proyecto (Valle de Cumbayá) es un sector favorable en donde la escuela de equitación tenga una buena acogida por parte de los potenciales clientes.
- Contribuir con el crecimiento del sector ecuestre, mediante la investigación y práctica de este deporte.
- Investigar la forma de generar valor percibido y lealtad hacia el servicio por parte de los clientes, para que el trabajo sea reconocido por su calidad y beneficios.

1.4.- Justificación

La equitación de salto dentro del país tomó fuerza en el año de 1957, año en el cual se fundó La Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres (FEDE), una institución deportiva sin fines de lucro, dedicada al control de las actividades deportivas ecuestres olímpicas. Posteriormente se fundó la Asociación Ecuestre de Pichincha (AEP) y la concentración deportiva de Pichincha (CDP) las tres han sido un apoyo fundamental para este deporte. Desde ese entonces la disciplina de salto ha obtenido importantes logros nacional e internacionalmente.

Cabe recalcar que la equitación no es solo un deporte, se podría decir que es un estilo de vida, ya que se necesita dedicar mucho tiempo y esfuerzo para poder llegar a merecer un premio importante. Los beneficios que nos brinda el montar a caballo son físicos y mentales, con este puedes trabajar muchos de los músculos del cuerpo y a la vez mantener la mente sana. Es por esto que los caballos sirven también para la equino terapia la cual esta dedicada a niños con discapacidades.

Actualmente existen pocas escuelas que brinden este servicio, por lo cual la oferta de una nueva escuela con un servicio de calidad será una nueva opción para las personas que están interesadas en practicar este deporte.

1.5.- Marco de Referencia.

1.5.1.- Marco Teórico.

Las teorías aplicadas para esta investigación fueron:

La **segmentación de mercado**, proceso en el cual se divide un mercado en grupos uniformes más pequeños, logrando que tengan características y necesidades semejantes, esta división del mercado permite determinar con exactitud el nivel socioeconómico al cual la escuela va dirigida, y de esta manera poder identificar las necesidades de los clientes y así poder brindar un servicio más atractivo.

Con la **planeación estratégica** se logra identificar las fortalezas y debilidades de este negocio, planificando los diferentes escenarios que se puedan presentar en el mismo, con el objetivo de tomar las decisiones más acertadas. Para que una planificación estratégica sea exitosa se cuenta con las siguientes características:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.

- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

Las finanzas corporativas se centran en cuatro tipos de decisiones:

- Las decisiones de inversión, que se centran en la eficiente aplicación de recursos para adquirir activos reales.
- Las decisiones de financiación, que estudian la obtención de fondos (provenientes de los inversores que adquieren los activos financieros emitidos por la empresa) para que la compañía pueda adquirir los activos en los que ha decidido invertir.
- Las decisiones sobre dividendos, debe balancear aspectos cruciales de la entidad. Por un lado, implica una remuneración al capital accionario y por otro supone privar a la empresa de recursos financieros.
- Las decisiones directivas, que atañen a las decisiones operativas y financieras del día a día (forman parte de las decisiones de inversión y financiación).

Estas decisiones fueron de mucha ayuda para el normal desenvolvimiento de las finanzas, inversiones y capital, porque así pudimos canalizarlas a los sectores o ámbitos que más lo necesiten en la escuela.

La diferenciación de producto permitió buscar la manera de dar un valor agregado a la escuela, lo cual permitirá que el cliente perciba la diferencia entre esta escuela y las demás.

Los indicadores financieros y de rentabilidad reflejarán datos importantes acerca de la viabilidad del proyecto.

1.5.2.- Marco Referencial.

Hipoterapia.- es reconocida a nivel mundial como un método muy efectivo de rehabilitación física, mental y/o emocional, utilizando caballos.

Montar transmite al paciente un sentido de balance, coordinación, orientación y ritmo.

Se utiliza el movimiento del lomo del caballo como equipo terapéutico.

La Hipoterapia es la base para las demás terapias. La equino terapia se puede considerar una terapia integral, que no sólo cumple funciones fisioterapéuticas, sino también ofrece amplios beneficios en el área psicológica.

La equino terapia es una terapia que utiliza al caballo como instrumento terapéutico.

Fusta.- Vara larga, que utiliza el jinete para estimular al caballo a avanzar.

Atalaje.- Equipo de cuero usado para montar a caballo.

Estribos.- Es la pieza de metal que cuelga a cada lado de la silla de montar y sirve para que el jinete apoye los pies.

Binomio.- Binomio quiere decir caballo y jinete compitiendo juntos.

Paddock.- Es la cancha de arena donde los jinetes calientan sus caballos para que puedan entrar a concursar.

FEI.- Federación Ecuestre Internacional.

CHON.- Concurso Hípico Oficial Nacional.

CHOP.- Concurso Hípico Oficial Provincial.

AEP.- Asociación Ecuestre de Pichincha.

FEDE.- Federación Ecuatoriana De Deportes Ecuestres.

Parantes.- Soportes que sirven para armar un obstáculo de salto.

Quijadas.- Es el pedazo de metal que engancha en el parante y sirve para dar soporte a la vara.

Endurance.- Es una competencia contra reloj que consiste en evaluar la resistencia del caballo y la planeación estratégica de la carrera por parte del jinete.

Vaulting.- Gimnasia rítmica encima del caballo.

1.6.- Hipótesis de la Investigación.

Se plantea la idea de que la escuela de equitación cuente con una infraestructura de primera categoría, profesores que brinden un excelente nivel de equitación y el mejor servicio en cuanto a manutención y entrenamiento de caballos. Gracias a esto se logrará el aporte de socios y alumnos externos, con lo cual se generará beneficios económicos.

1.7.- Metodología

Dentro de la metodología de investigación se usaron: método teórico, método empírico y dentro del método empírico, existen cuatro tipos:

Hipotético-Deductivo.- Este método ayudó con la parte de construcción de la escuela de equitación, ya que a través de este se pudo concluir que el capital de dinero es suficiente para poder acceder a toda la infraestructura necesaria.

La Observación.- el objetivo principal fue indagar y buscar información acerca de la gente interesada en hacer equitación dentro del valle de Cumbayá.

La Medición.- mediante la información de datos estadísticos que se obtuvo a través de las FEDE y la AEP, se pudo establecer un número aproximado de personas interesadas en practicar equitación dentro del valle de Cumbayá.

La Entrevista Personalizada: Las entrevistas fueron hechas a personas que llevan mucho tiempo en la hípica, como por ejemplo, jueces, directores técnicos, presidentes de la FEDE y AEP, profesores de equitación etc.

CAPÍTULO II

2.- ESTUDIO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL MERCADO.

2.1- Análisis de la Oferta.

A continuación se realizara un análisis sobre los diferentes clubs hípicos y escuelas de equitación dentro de la provincia de Pichincha, con el fin de caracterizar a la actual oferta, y así poder observar que tipo de servicios, infraestructura, nivel de equitación, precios se brinda a los socios y alumnos externos en las diferentes escuelas existentes. También es importante identificar el segmento al que están dirigidos.

Para poder categorizar dichos clubs hípicos y escuelas de equitación, en **excelente, muy bueno, bueno, regulary malo** se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Infraestructura.
- Nivel técnico de equitación.
- Tipo de servicio brindado a los clientes.

Con los aspectos antes mencionados, se realizará una tabla calificativa por cada club o escuela, la cual tendrá el siguiente esquema:

Tabla # 2Tabla De Calificación Del Club O Escuela.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
PUNTAJE	CALIFICACIÓN
1	MALO
2	REGULAR
3	BUENO
4	MUY BUENO
5	EXCELENTE

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

2.1.1.-Club Rancho San Francisco (CRSF).

El Club Rancho San Francisco se encuentra ubicado en el valle de Cumbayá, en Miravalles; a cinco minutos de la ciudad de Quito. Cuenta con excelentes instalaciones, es un club de élite y su segmento se enfoca en la clase económica alta.

Dentro de este club se pueden practicar varios deportes como son: el tenis, squash, gimnasia, natación, racket y equitación, además cuenta con un polígono de tiro. Sus instalaciones cuentan con un restaurant, cafetería, tres salones para eventos, sala de juegos y área recreacional para niños, peluquería, tienda de dulces.

Este club está calificado como “**excelente**”(ver tabla #3). En equitación, dentro de este se practica salto, adiestramiento y vaulting; mantiene un número de setenta jinetes, los cuales han logrado premios importantes dentro y fuera del país, tiene un profesional con experiencia a la cabeza, su nombre es Luis Barreiro.

Tiene una capacidad máxima para 93 caballos y actualmente mantiene 84, posee un picadero cubierto, dos canchas de arena, una cancha de césped, un caminador de caballos, corralones y cuenta con la mejor enfermería para caballos donde se realizan importantes cirugías.

Tabla # 3 Calificación CRSF.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN:	PUNTAJE
Infraestructura	5.00
Nivel técnico de Equitación	5.00
Tipo de servicio brindado al cliente	5.00
PROMEDIO	5.00

Fuente: Iván Christiansen

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

A continuación el detalle de los precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 4 Precios CRSF

Clases (dólares)	Mantenimiento de caballo (dólares)	Entrenamiento de caballo (dólares)
Entre 224-250	Entre 410-450	200

Fuente: Iván Christiansen, Administrador del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Para poder ingresar a montar en el Club Rancho San Francisco, la persona interesada debe pagar costos extras, los cuales son una membresía por familia que cuesta 26000 USD, además mensualmente deberá pagar una cuota club de 120 USD y un consumo mínimo por alimentación de 90 USD.

Tener un caballo propio es opcional, si no posee uno el alumno, el club le presta y las clases cuestan lo mismo.

Si bien sus costos son altos, cabe recalcar que las instalaciones son de primera calidad y no solo es una escuela de equitación, es un club en general con distintos deportes.

2.1.2. -Quito Tennis y Golf Club (QTGC).

El club se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito, en la urbanización El Condado, éste es el más antiguo de todos los clubs hípicas, fue fundado en 1940. Está dirigido a personas de clase social alta.

Ofrece una infraestructura y un servicio excelente para varios deportes que se pueden practicar como el tenis, squash, gimnasia, natación, racket, golf, futbol y equitación. También brinda a sus socios servicio de restaurant, cafetería, algunos salones para eventos y áreas recreacionales.

El club se encuentra calificado como “**excelente**”(ver tabla #5). Sus jinetes, los cuales sobrepasan el número de 91, han ganado premios importantes nacional e internacionalmente. Se destaca el jinete Diego Vivero, uno de los mejores del país y quien además tiene mucha experiencia en este deporte por lo cual se encuentra liderando este equipo. Cabe mencionar que existen seis profesores de equitación, los cuales brindan clases de salto, adiestramiento y vaulting.

Especificando las instalaciones del área hípica, ésta cuenta con un restaurant y una tienda hípica patrocinada por el almacén La Pesebrera. Conjuntamente tiene capacidad máxima de 174 caballos, hoy mantienen 115, tiene un amplio picadero cubierto, dos canchas de arena, una cancha de césped, una caminadora para caballos, un elíptico y enfermería para caballos.

Tabla # 5 Calificación QTGC.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	5.00
Nivel técnico de equitación	5.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	5.00
PROMEDIO	5.00

Fuente: Javier Arévalo.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

A continuación el detalle de los precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 6 Precios QTGC.

Clases	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
250	Entre 310-440	200

Fuente: Javier Arévalo, Gerente del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Este club hípico no tiene apertura para más socios, los cupos de membrecía están agotados y los socios no pueden vender sus membrecías. Se debe pagar mensualmente una cuota club de 110 USD y un consumo mínimo por alimentación de 80 USD.

Tener caballo propio no es un requisito, si no posee uno el club le presta, y las clases cuestan lo mismo.

Sus costos son altos, pero al igual que el Club Rancho San Francisco las instalaciones son de primera calidad.

2.1.3.-Club los chillos (CELCH).

El Club Los Chillos se encuentra ubicado en Sangolquí, a cuarenta minutos de la ciudad de Quito, está dirigido a personas de clase media y alta, y no necesariamente se necesita comprar una membrecía para poder practicar equitación dentro de este, ya que el área hípica está adjudicada al señor Juan Ignacio Gangotena, el cual es profesor y administrador.

Este club tiene una calificación de “**muy bueno**” (ver tabla #7). Cuenta con una casa club con bar para los alumnos y servicios básicos, adicional tiene un picadero cubierto, lo cual es muy importante para que las clases no se interrumpan por las condicionales climatológicas, una cancha de arena, un caminador, una enfermería y la capacidad de mantener a 50 caballos, hoy tiene en sus pesebreras a 35 caballos.

Su nivel de equitación es muy bueno, sus jinetes se destacan dentro de los concursos provinciales y nacionales. Mantiene un número de 42 jinetes y 35 caballos; tiene dos profesores que dictan clases de adiestramiento y salto.

Tabla # 7 Calificación CELCH.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	4.00
Nivel técnico de equitación	5.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	4.00
PROMEDIO	4.33

Fuente: Juan Ignacio Gangotena

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 8 Precios CELCH

Clases para personas con caballos	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
200	300	200

Fuente: Juan Ignacio Gangotena, Administrador del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Tabla # 9 Precios De Clases De Equitación Para Alumnos Externos CELCH.

Clases de equitación para alumnos externos:	Valor:
4 clases-una por semana	\$ 80
8 clases-dos por semana	\$ 120
12 clases-tres por semana	\$ 160
16 clases-cuatro por semana	\$ 180

Fuente: Juan Ignacio Gangotena, Administrador del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Para poder ingresar a montar en este club de equitación no se necesita comprar una membrecía al Club los Chillos, ni pagar una matrícula. Cuenta con clases para personas que no tiene un caballo y pueden montar con caballos del club.

2.1.4.-Escuela de Equitación Ilse Bruckman de Orrantia (UIDE).

Esta escuela se encuentra dentro de la Universidad Internacional de Ecuador, la cual está ubicada en la Av. Simón Bolívar y Jorge Fernández. Al interior del campus se practican varios deportes como el golf, fútbol, pesas, voleibol, parapente y equitación, los cuales deben ser tomados y aprobados por los alumnos durante dos semestres.

La calificación que le corresponde a la escuela es de “**excelente**”(ver tabla 10). La escuela tiene un edificio de deportes donde se encuentra la oficina y un bar para los alumnos. Adicional cuenta con 64 pesebreras construidas y diez hectáreas de potreros donde los caballos pueden mantenerse adecuadamente, tres canchas de arena, un caminador de caballos y una enfermería.

La escuela mantiene 75 caballos y un promedio de 60 alumnos universitarios semestralmente, los cuales montan dos veces por semana, además tiene abierta sus puertas para personas externas que deseen practicar equitación, y actualmente conserva 37 alumnos. Existen tres profesores y cuatro estudiantes becados; se brinda

clases de adiestramiento y salto, su nivel de equitación es excelente y a la cabeza de este equipo se encuentra el profesional Juan Francisco Garcés.

Tabla # 10 Calificación UIDE.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	4.00
Nivel técnico de equitación	5.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	5.00
PROMEDIO	4.67

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Fuente: Fernando Espíndola

Los precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 11 Precios UIDE

Clases	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
100	Entre 150-509	100

Fuente: Fernando Espíndola, Administrador del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Para poder ingresar a montar en esta escuela de equitación no se necesita pagar membrecía ni tampoco una matrícula adicional, además las personas interesadas pueden mantener sus caballos en potrero, es por esto que hay más caballos que pesebreras. Asimismo esta escuela brinda clases a alumnos de la universidad y a alumnos externos; las cuales tienen los siguientes precios mensuales:

Tabla # 12 Precios De Clases De Equitación Para Alumnos Externos UIDE.

Clases de equitación para alumnos externos:	Valor:
4 clases-una por semana	\$ 90
8 clases-dos por semana	\$ 120
12 clases-tres por semana	\$ 160
16 clases-cuatro por semana	\$ 200

Fuente: Fernando Espíndola, Administrador del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

2.1.5.-Club Granaderos De Tarqui (ESMIL).

El club ecuestre se encuentra dentro de La Escuela Superior Militar ESMIL, en el kilómetro 2 vía a la mitad del mundo. Esta escuela tiene como objetivo formar cadetes montados a caballo para fines militares y de protocolo. Aparte de esta escuela existe el club hípico, dirigido a gente de clase media que desee practicar las disciplinas de salto y adiestramiento, tiene un nivel de equitación bueno y tiene a disposición de los jinetes 3 profesores. La escuela se encuentra dentro de la calificación “**bueno**”(ver tabla 13).

La infraestructura y los servicios son buenos, dentro de la escuela superior militar hay 30 jinetes pertenecientes al club y 80 jinetes de la escolta, además un aproximado de 100 caballos, 40 de socios y 60 de la escolta presidencial. Las instalaciones son buenas, tienen capacidad para 120 caballos, 1 picadero cubierto, 3 canchas grandes de césped y 1 de arena. La debilidad que muestra este club es que no cuenta con servicio de restaurant o de bar.

Tabla # 13 Calificación ESMIL.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	4.00
Nivel técnico de equitación	5.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	5.00
PROMEDIO	4.67

Fuente: Javier Arévalo.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 14 Precios ESMIL.

Clases	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
250	400	200

Fuente: Javier Arévalo, Administrador del club.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Para poder ingresar a montar a este club, se necesita pagar un membrecía, la cual tiene un costo de 400 USD anuales y una cuota mensual de 35 USD. También se dictan clases individuales y tiene un costo de 15 USD

2.1.6.-Arrayanes Country Club (ACC).

Se encuentra ubicado a cuarenta minutos de la ciudad de Quito, en la parroquia de Puenbo, fue fundado en el año 2002, y su segmento es la clase media-alta.

Goza de unas estupendas instalaciones y amplios espacios verdes, con todos los servicios que un cliente podría desear, dentro de este se pueden practicar deportes como el squash, natación, golf, tenis y equitación.

El club esta calificado como “**muy bueno**”(ver tabla 15). Dentro de este se puede encontrar un restaurant, sala de juego para niños, camerinos. En lo que se refiere a instalaciones para los caballos, cuentan con 1 picadero cubierto, 2 canchas de césped, 1 caminador de caballos, 2 canchas pequeñas de arena y capacidad para 55 caballos.

El club tiene un nivel de equitación excelente, internamente mantienen un número de 36 jinetes y 52 caballos, los cuales practican salto y adiestramiento, las clases están dirigidas por tres profesores, al frente del equipo y de la administración está el General Carlos Vásquez, un jinete con experiencia y reconocido en el mundo de la equitación por sus logros.

Tabla # 15 Calificación ACC.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	4.00
Nivel técnico de equitación	5.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	4.00
PROMEDIO	4.33

Fuente: Carlos Vascones.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 16 Precio ACC.

Clases	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
160	Entre 300-350	200

Fuente: Carlos Vascones Administrador del área hípica.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Para poder practicar equitación en este club se necesita comprar una membresía que cuesta 12.000 USD por familia y además pagar una cuota mensual de 148 USD. Sus instalaciones son buenas, sin embargo una gran debilidad es la lejanía que tiene desde la ciudad de Quito.

2.1.7.-Escuela De Equitación Del Ejército (San Jorge).

La escuela de equitación del ejército se encuentra en Sangolquí, fue fundada en el año de 1987, su principal objetivo es brindar cursos de equitación en las disciplinas de salto, adiestramiento y prueba completa, formando instructores de nivel superior.

Dentro de esta escuela militar existe el club hípico San Jorge, el cual cuenta con buenas instalaciones, está abierto para cualquier persona que desee practicar equitación en las disciplinas de salto y adiestramiento, adicional brinda hipo terapia para niños y adultos con discapacidades. Tiene un nivel de equitación muy bueno y dispone de 3 profesores. La escuela esta calificada como “**muy bueno**”(ver tabla 17).

Internamente la escuela y el club cuentan con 46 jinetes, tomando en cuenta las personas que están realizando los cursos para maestros de equitación, además poseen 92 caballos entre socios y caballos del ejército.

Sus instalaciones son adecuadas, cuentan con 75 pesebreras, un picadero cubierto, 4 canchas de arena, 3 canchas de césped, un campo de Cross Country, varios corralones, un caminador para ejercitar a los caballos, y una enfermería.

Tabla # 17 Calificación Escuela De Equitación Del Ejercito (San Jorge).

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	4.00
Nivel técnico de equitación	5.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	4.00
PROMEDIO	4.00

Fuente: Carlos Narváez.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Los precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos son:

Tabla # 18 Precios Escuela De Equitación Del Ejercito (San Jorge).

Clases	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
150	Entre 350-400	200

Fuente: Carlos Narváez, Instructor de equitación.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

La persona interesada en hacer equitación dentro de este club, deberá pagar una cuota anual de 200 USD.

2.1.8.-Fundación AM-EN

La fundación AM-EN se encuentra ubicada en la viña de Tumbaco, está legalmente constituida mediante un acuerdo ministerial de bienestar social desde el año 1995, como una organización sin fines de lucro cuyas actividades principales son:

Brindar rehabilitación, educación y recreación integral / holística basada en hipo- o equino terapia a niños, jóvenes y adultos con discapacidad.

Estimulo temprano para niños menores de 6 años, y, capacitación a nivel nacional e internacional sobre “Rehabilitación Integral” a instituciones públicas y privadas, profesionales del ramo, padres de familia y público en general.¹

Tiene un número aproximado de 200 personas haciendo hipo terapia en las mañanas, una o dos veces por semana, y en la tarde dictan clases de equitación a niños. Tienen un número de 13 caballos dentro de la fundación y hoy en día existen 15 niños practicando equitación.

La fundación tiene una calificación de “**regular**”(ver tabla 19). Esta cuenta con una casa club, un bar, 30 pesebreras, un picadero cubierto y una cancha de arena.

Tabla # 19 Calificación Fundación AM-EN.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	3.00
Nivel técnico de equitación	1.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	2.00
PROMEDIO	2.00

Fuente: Heidi Palis.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Precios actuales por clase de equitación, mantenimiento y entrenamiento de caballos.

Tabla # 20 Precios Fundación AM-EN

Clases	Mantenimiento de caballo	Entrenamiento de caballo
114.40	280	NA

Fuente: Heidi Palis, Directora de la fundación.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Esta fundación está enfocada especialmente en brindar un servicio de terapia a caballo, es así que los conocimientos de salto y adiestramiento de los profesores son muy bajos y es por esto que no puede brindar una equitación de calidad.

2.1.9.-Unidad De Equitación y Remonta (UER)

La Unidad de equitación y remonta está ubicada en Tambillo, a una hora de la ciudad de Quito. Su misión es garantizar la preparación técnica del personal de la Policía Nacional, para prevenir el desarrollo delincriminal a base del Servicio de Patrullaje Montado con hombres especializados en Caballería.

Dentro de esta unidad existen 50 pesebreras, en las cuales mantienen 42 caballos. Adicional constan 38 jinetes, de los cuales solo 10 pueden pertenecer al equipo ecuestre de la UER, el cual representa a la organización en los distintos concursos hípicas de salto que se realizan durante todo el año.

Su calificación es de **“bueno”** (ver tabla 21). La unidad de equitación y remonta cuenta con un área social con servicio de bar, 50 pesebreras, un picadero cubierto, una cancha de césped y una enfermería para caballos.

Tabla # 21 Calificación UER.

TABLA DE CALIFICACIÓN	
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Infraestructura	3.00
Nivel técnico de equitación	3.00
Tipo de servicio brindado a los clientes	--
PROMEDIO	3.00

Fuente: Cristian Fierro, Instructor de equitación.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Para poder practicar la disciplina de salto dentro de la UER, se necesita pertenecer a la organización y destacarse como jinete.

2.1.10.- Comparación de la Oferta.

En la siguiente tabla se resume las principales variables de los clubs antes mencionados, en la cual se toman en cuenta las siguientes variables.

Numero de Jinetes.

Número de caballos.

Se mide el nivel de equitación.

Segmento de mercado socio-económico.

Tabla #22 Cuadro Explicativo De La Calificación Del Segmento.

SEGMENTO	
ALTA	3
MEDIA-ALTA	2
MEDIA	1

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

El segmento socio-económico de cada club o escuela, se encuentra calificado por el precio ofertante en sus servicios, así como también la demanda existente dentro de cada uno. Ya que si existen una gran cantidad de clientes demandantes, con altos precios, el segmento socio-económico será alto.

Tabla #22 Calificación En El Nivel De Equitación.

CLUB HÍPICO O ESCUELA DE EQUITACIÓN	PROFESOR	ALTURA O LOGRO HÍPICO	CALIFICACIÓN
UIDE	Juan Garcés	Saltando Gran Premio 1.40 mts.	3
CRSF	Luis Barreiro	Salto Panamericanos-Bolivarianos	3
ESMIL	Javier Arévalo	Saltando 1.20 mts.	2
SAN JORGE	Carlos Narváez	Saltando Gran Premio 1.40 mts	3
QTGC	Diego Vivero	Salto Panamericanos-Bolivarianos	3
ACC	Carlos Vásconez	Salto Bolivarianos.	3
UER	Cristian Fierro	Saltando 1.10 mts.	1
CELCH	Juan Gangotena	Saltando 1.30 mts.	2

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

El nivel de equitación de cada club o escuela se estima de acuerdo a la altura que se encuentre saltando el profesor o los logros hípico que haya obtenido.

Tabla #23 Cuadro Comparativo De La Oferta.

CLUB HIPICO O ESCUELA DE EQUITACIÓN	NUMERO DE JINETES	NUMERO DE CABALLOS	NIVEL DE EQUITACION	SEGMENTO	COSTOS				COSTOS ADICIONALES	
					MANTENIMIENTO DE CABALLO	CLASES A SOCIOS	CLASES A ALUMNOS EXTERNOS	ENTRENAMIENTO DE CABALLOS	MEMBRECIA	CUOTA MENSUAL
UIDE (ver tablas # 10-11-12-22)	82	75	3	2	150-509	100	160	100	NA	NA
CRSF(ver tablas # 3-4-22)	84	70	3	3	410-450	250	NA	200	26,000	210
ESMIL(ver tablas # 13-14-22)	30	40	2	1	400	250	250	200	0	68
SAN JORGE (ver tablas # 17-18-22)	46	90	3	2	350-400	150	150	200	N A	16.67
QTGC (ver tablas # 5-6-22)	91	115	3	3	310-440	250	NA	200	AGOTADAS	190
ACC (ver tablas # 15-16-22)	36	52	3	2	300-350	160	NA	200	12,000	148
UER (ver tablas # 21-22)	38	42	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
CELCH (ver tablas #73-8-9-22)	42	35	2	2	300	200	160	200	NA	NA
TOTAL	449	519								
PROMEDIO:	56.13	64.88	2.5	2.14		194.29	180	185.71	19,000	126.53

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

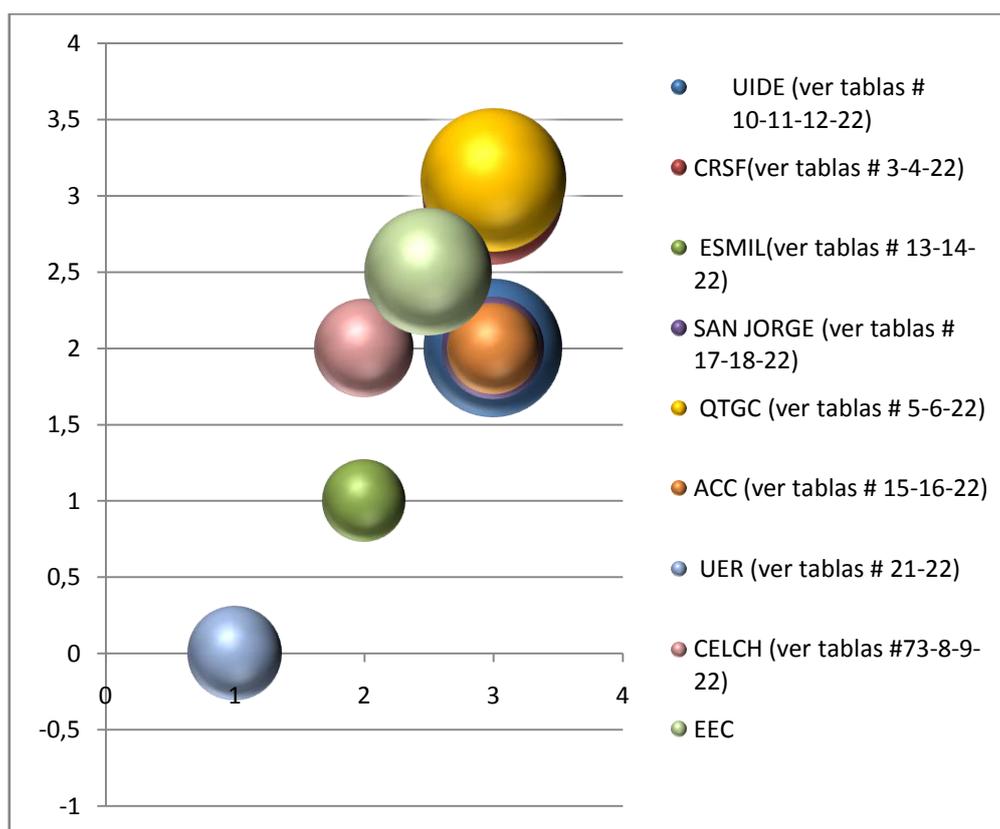
Tabla #24 Tabla De Relación Disponibilidad-Demanda.

NÚMERO DE PESEBRERAS.			
	DISPONIBILIDAD	OCUPACIÓN OFERTADA	% OCUPADO
CRSF	93	84	90.32%
QTGC	174	115	66.09%
CLCH	50	35	70.00%
UIDE	64	64	100.00%
ESMIL	120	100	83.33%
AAC	55	52	94.55%
SAN JORGE	75	75	100.00%
AM-EN	30	13	43.33%
UER	50	42	84.00%
PROMEDIO			81.29%

Fuente: Tabla # 23

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Tabla #25 Posicionamiento De La Escuela En Segmento Y Nivel De Equitación.



Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Fuente: Tabla # 23

A continuación, los resultados del análisis de la oferta (ver resultados en la tabla #23-24).

- Todos los clubs hípicos o escuelas de equitación dentro de la provincia de pichincha están dirigidos a la clase socio-económica media y alta.
- Existe un total de 449 jinetes dentro de la provincia de pichincha, y un promedio de 56 por escuela o club de equitación.
- Existe un total de 519 caballos dentro de la provincia de pichincha, y promedio de 65 por escuela o club de equitación.
- La mayoría de clubs tienen un nivel entre bueno y muy bueno de equitación.
- Las clases para socios cuestan como mínimo 100 USD y máximo 250 USD, el promedio es de 194 USD.
- Las clases a alumnos externos cuestan como mínimo 160 USD y máximo 250 USD, el promedio es de 180 USD y solo la mitad de la oferta ofrece este servicio, la otra mitad pide como requisito comprar una membrecía.

- Todos los ofertantes cobran 200 USD por entrenamiento de caballo, con excepción de la Escuela de equitación Ilse Bruckman de Orrantia que cobra 100 USD.
- A continuación se detalla la ubicación de cada club o escuela: QTCG - El condado, CRSF- Miravalle, CELCH-Los Chillos, UIDE-AV. Simón Bolívar km 10, ESMIL- Vía mitad del mundo km 3, ACC-Puembo, San Jorge-Sangolquí, AM-EN-Tumbaco, UER-Tambillo.
- Los clubes y escuelas anteriormente mencionados, tienen un promedio del 81.29% de ocupación de sus pesebreras, por parte de sus clientes.

2.2.- Análisis De La Demanda

2.2.1 Medición De La Demanda Por Concepto De Concurrencia En Concursos

Hípicos.

A continuación un análisis acerca de la práctica del deporte ecuestre en la disciplina de salto, dentro de la provincia de Pichincha y en general del país. La información se basa en los distintos concursos hípicos, tanto provinciales (CHOPs) Concursos Hípicos Oficiales Provinciales, como en los nacionales (CHONs), Concursos Hípicos Oficiales Nacionales.

Tabla #26 Medición De La Concurrencia En Los Concursos Hípicos Provinciales.

Concurrencia en los Concursos Hípicos Oficiales Provinciales de Salto (CHOPs).														
FECHA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Año	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	CHOP	COP	Promedio
2007	245	260	180	232	200	188	268	301	NSR	337	NSR	333	NSR	281
2008	420	406	243	273	350	335	276	319	266	235	318	318	150	309
2009	378	348	398	270	363	242	342	315	350	336	NSR	NSR	160	316
2010	379	357	347	193	357	357	276	310	377	350	NSR	NSR	150	305
Promedio	355	342	292	242	317	280	290	311	331	314	318	325	153	303
Tasa de Crecimiento	20.56%	14.82%	28.66%	-3.98%	25.69%	32.65%	2.53%	1.05%	19.65%	5.63%	0.00%	-4.50%	0.21%	11.00%

Fuente: Fanny Portilla, Secretaria de la AEP.

Elaborado por: Fanny Portilla

El dato de cada recuadro en la tabla #26 es el total de binomios (caballo + jinete) inscritos durante un fin de semana, viernes, sábado y domingo en los distintos concursos hípicos provinciales durante todo el año.

Se obtiene un promedio de todos los datos de la tabla, siendo el resultado 303 binomios por concurso.

NSR significa que el concurso no se pudo realizar.

Análisis De Los CHOPS.

- Se puede observar en la tabla #26 que el promedio total de participantes por año se incrementa desde el año 2007, al año 2010.
- Un dato muy importante que arroja la tabla, es la tasa de crecimiento total de los cuatro años mencionados, la cual es del 11%.

- Con esto se demuestra que los jinetes de la provincia de Pichincha mantienen una concurrencia en los concursos hípicas, y que además existe una participación constante ya que se realizan en promedio un concurso por mes.

Relación Entre La Concurrencia En Concursos Hípicos Y Potenciales Clientes.

Se asume que la concurrencia de concursos hípicas tiene relación directa con los potenciales clientes de la escuela debido a:

- Los deportistas que acuden a los concursos hípicas podrían ser potenciales clientes de la escuela de equitación Cumbayá, ya que pueden estar inconformes con el servicio que les brinde su actual escuela o club, y busca un diferente servicio.
- Adicional, se registra una tasa de crecimiento en los concursos provinciales y nacionales, estos nuevos deportistas podrían ser atraídos por los servicios de nuestra escuela.

Tabla #27 Medición De La Concurrencia En Los Concursos Hípicos Nacionales.

Concurrencia en los Concursos Hípicos Oficiales Nacionales de Salto (CHONs).															
FECHA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
ONV	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	NOHC	Promedio
2008	405	399	439	388	388	470	364	425	283	309	410	436	367	330	387
2009	502	532	542	539	392	512	525	257	241	515	402	377	346	286	426
2010	436	471	511	500	242	435	528	193	189	463	425	NSR	NSR	NSR	399
Promedio	469	502	527	520	317	474	527	225	215	489	414	377	346	286	413
Tasa de crecimiento	15.80%	25.69%	19.93%	33.89%	-18.30%	0.74%	44.64%	-47.06%	-24.03%	58.25%	0.85%	-13.53%	-5.72%	-13.33%	5.56%

Fuente: Martin Torres, Secretario de la FEDE.

Elaborado por: Martin Torres

Al igual que en los Concursos Hípicos Oficiales Provinciales (CHOPS), estos datos tiene relación con los binomios inscritos por fin de semana. El promedio por concurso de binomios es de 413.

Análisis de los CHON.

- Al parecer la tabla anterior muestra que la concurrencia de parte de los deportistas ha bajado en los concursos nacionales del año 2009 al 2010, pero no es así; a principios del año 2010 hubo una saturación de binomios inscritos, y la FEDE decide que los jinetes, en sus distintas categorías deben saltar un solo día el fin de semana, no dos como era antes. Esto ayudo a disminuir el número de binomios inscritos y a mantener los concursos realizándose los días viernes, sábado y domingos dentro del tiempo estipulado.

- En el año 2010 no se realizaron los últimos tres concursos debido a que hubo un problema sanitario equino en todo el país, es por esto también que se ve una baja de binomios.
- La tasa de crecimiento total desde el año 2007 al 2010 es del 5.56%.

Análisis de los concursos CHOPs y CHONs

- Si tomamos en cuenta tanto los concursos nacionales CHONs (Concursos Hípicos Oficiales Nacionales) como los provinciales CHOP, podemos constatar que se realizan 28 concursos hípicos de salto en todo el año, esto quiere decir que se realizan de 2 a 3 concursos por mes. A diferencia de las otras disciplinas como el *Endurance*¹, que se lo realiza 5 veces al año, el adiestramiento que se le realiza 8 veces al año, o el *Vaulting*² que se lo realiza 4 veces en el año; el salto es la disciplina con más jinetes y más concurrencia dentro del país.
- Lo analizado demuestra que el deporte Ecuestre trae como promedio, un crecimiento importante, que se sostiene en el tiempo.

2.2.2.- Investigación de Campo Para Determinar la Demanda. Entrevistas Cualitativas a Profundidad.

La entrevista cualitativa es una técnica que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más cercana y directa entre investigador y sujeto de investigación. La entrevista cualitativa "*se trata de una conversación con un alto grado de institucionalización y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado (no obstante, al permitir la expansión narrativa de los sujetos, se desenvuelve como una conversación cotidiana)*"¹

La entrevista se realizó a dos tipos de potenciales clientes, los que ya practican equitación dentro de otro club o escuela, y los que están interesados en practicarlo.

¹www.uv.es

A continuación se resumen los resultados de la entrevista a personas que practican el deporte. **Ver Anexo 1.**

Tabla #28 Tabulación, Personas Que Si Practican Equitación.

TABULACION DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.				
ENTREVISTA A PERSONAS QUE SI PRACTICAN EL DEPORTE PERO TIENE INTERES EN EL MISMO				
NUMERO	PREGUNTA	OPCIONES	ENCUESTADOS	
1	Practica usted, o alguna persona de su familia equitación?	SI	83	100%
		NO	0	0%
2	Cuantos años tiene la persona que practica equitación	ENTRE 1-10	13	15.66%
		ENTRE 11-20	35	42.17%
		ENTRE 21-30	22	26.51%
		ENTRE 31-40	9	10.84%
		ENTRE 41-50	4	4.82%
3	La persona antes mencionada, hace equitación como escuela básica (hobbie) o de alto rendimiento para competencias? Que tiempo dedica semanalmente?	alto rendimiento (8 - 20 horas semanales)	50	60.24%
		básico (Hobbie) (1 - 8 horas semanales)	33	39.76%
4	Cuanto gasta mensualmente en los servicios antes mencionados?	\$ 200 a \$400	23	27,71%
		\$ 401 a \$600	38	45,78%
		\$ 601 en adelante	22	26,51%
5	Estaría usted interesado en ser un socio inversionista en una escuela de equitación, con un monto mínimo de inversión de \$10000	SI	8	9.64%
		NO	75	90.36%
6	Qué tipos de servicios le gustaría que una nueva escuela de equitación le brinde	Buenas Instalaciones	41	20.60%
		Personal Capacitado	39	19.60%
		Caballos Preparados y Suficientes.	25	12.56%
		Calases Técnicas – Teoricas	14	7.04%
		Clases de Terminología Ecuestre	16	8.04%
		Semanarios con profesionales nacionales y extranjeros	28	14.07%
		Hipoterapia	10	5.03%
		Clases de adiestramiento	18	9.05%
7	Es conveniente para usted una escuela ubicada a tres minutos del centro comercial Viaventura?	SI	36	43.37%
		NO	47	56.63%
8	Calificando del 1(básico) al 5(excelente), que nivel de equitación tiene la persona que practica este deporte?	5	17	20.48%
		4	15	18.07%
		3	26	31.33%
		2	21	25.30%
		1	4	4.82%
9	Es propietario de uno o varios caballos	0	23	27,71%
		1	38	45,78%
		2	16	19,28%
		mas de 2	6	7,23%
10	Desearía usted que la escuela cuente con servicio de transporte?	SI	45	54.22%
		NO	43	51.81%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Fuente: Entrevistas realizadas.

Análisis de la tabla #28.

El 100% de las personas entrevistadas practican este deporte, y la edad de las personas que lo practican oscila entre los 6 hasta los 50 años. Siendo la edad con más concurrencia entre los 11 a los 30 años.

El 60% de las personas entrevistadas, practican equitación de alto rendimiento, con un rango de práctica semanal de 8 a 20 horas. Mientras que un 39% de las personas entrevistadas practican este deporte como hobby, dedicándole de 1 a 8 horas semanales.

Un 45% de la personas gasta de 401 a 600 dólares mensuales en clases y mantenimiento de su caballo. Mientras que un 27% únicamente gastan de 200 a 400 dólares en clases de equitación.

A continuación el detalle de los tipos de servicios que los posibles clientes desearían tener en la nueva escuela:

- Buenas instalaciones.
- Personal capacitado.
- Caballos preparados y suficientes para los alumnos.
- Clases técnicas-teóricas.
- Clases de terminología ecuestre.
- Clínicas con profesionales nacionales y extranjeros.
- Hipo terapia.
- Clases de adiestramiento.

Un 27% de jinetes no tienen caballo, el 45% tiene un caballo, el 19% tiene dos caballos y el 7% tiene más de dos caballos.

Existe un 54% de las personas entrevistadas que desean que la escuela cuente con transporte.

Posteriormente se resumen los resultados de la entrevista a personas que no practican el deporte, pero están interesadas en hacerlo. **Ver la encuesta en Anexo 2.**

Tabla #29 Tabulación, Personas Que No Practican Equitación.

TABULACION DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.				
ENTREVISTA A PERSONAS QUE NO PRACTICAN EL DEPORTE PERO TIENE INTERES EN EL MISMO				
NUMERO	PREGUNTA	OPCIONES	ENCUESTADOS	
1	o	SI	61	73%
		NO	22	27%
2	Cuantos años tiene la persona interesada en hacer equitación	ENTRE 1-10	12	20%
		ENTRE 11-20	26	43%
		ENTRE 21-30	16	26%
		ENTRE 31-40	4	7%
		ENTRE 41-50	3	5%
3	Defina si el servicio escogido por usted o la persona interesada va a ser de Escuela básica, o de alto rendimiento para competencias y que tiempo dedicaría usted semanalmente.	alto rendimiento (8 - 20 horas semanales)	5	8%
		básico (Hobbie) (1 - 8 horas semanales)	56	92%
4	Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente en los servicios antes mencionados?	\$ 200 a \$400	41	67%
		\$ 401 a \$600	18	30%
		\$ 601 en adelante	2	3%
5	Estaría usted interesado en ser un socio inversionista en una escuela de equitación, con un monto mínimo de inversión de \$10000	SI	10	16%
		NO	51	84%
6	Qué tipos de servicios le gustaría que una nueva escuela de equitación le brinde	Buenas Instalaciones	58	29.15%
		Personal Capacitado	45	22.61%
		Caballos Preparados y Suficientes.	42	21.11%
		Calases Técnicas – Teóricas	6	3.02%
		Clases de Terminología Ecuestre	8	4.02%
		Semanarios con profesionales nacionales y extranjeros	6	3.02%
		Hipoterapia	12	6.03%
		Clases de adiestramiento	22	11.06%
7	Es conveniente para usted una escuela ubicada a tres minutos del centro comercial Viaventura? Porque?	SI	43	70%
		NO	18	30%
8	Tendrá intenciones en el futuro de adquirir un caballo, lo dejaría al cuidado de la escuela de equitación.	SI	12	20%
		NO	49	80%
9	Desearía usted que la escuela cuente con servicio de transporte?	SI	38	62%
		NO	23	38%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Fuente: Entrevistas realizadas.

Análisis de la tabla # 29.

Del 100% de los entrevistados, el 73% si se encuentran interesados en practicar equitación. El rango de edad con afluencia es desde los 6 a los 30 años.

Un 92% afirmó que le gustaría realizar este deporte como hobby, dedicando de 1 a 8 horas semanales, mientras que un 8% lo practicaría como de alto rendimiento, dedicándole entre 8 y 20 horas semanales.

El 67% de las personas interesadas, estarían dispuestas a pagar mensualmente entre 200 y 400 USD, mientras que un 30% pagaría de 401 a 600 USD y un 3% de 601 USD en adelante.

A continuación el detalle de los diferentes servicios que la gente desea que una nueva escuela de equitación les brinde:

- Buenas instalaciones.
- Personal capacitado.
- Caballos preparados y suficientes para los alumnos.
- Clases técnicas-teóricas.
- Clases de terminología ecuestre.
- Clínicas con profesionales nacionales y extranjeros.
- Hipo terapia.
- Clases de adiestramiento.

Con respecto a la ubicación del club, el 70% de los interesados respondieron que es adecuada.

Un 20% de los encuestados respondieron que sí tendrían intenciones de adquirir un caballo, y dejarlo al cuidado de la escuela.

El transporte tiene una aceptación del 62%.

2.3 Segmento.

Se realizó una segmentación al proyecto sobre varios criterios:

Nivel socio-económico: Clase social media y alta.

Nivel de educación: Colegios y escuelas del valle de Cumbayá.

Edad: niños y adultos, de cinco años en adelante.

Género: Masculino y Femenino.

Factor psicográfico: Hombres y mujeres que reflejen un gran amor y pasión por los caballos, y a su vez demuestren interés en compartir tiempo con estos.

Factor geográfico: Todo el valle de Cumbayá y Tumbaco.

2.4.- Plan de Marketing.

Si bien es cierto, toda empresa necesita un plan de marketing, el cual sirva de guía y sustento, donde exista una metodología y la elaboración de un plan. Esto ayudará a alcanzar las metas planteadas.

Objetivos Generales.

La escuela será reconocida por su calidad y beneficios en el servicio, adicional deberá generar valor percibido, lealtad y posicionamiento por parte de los clientes.

Objetivos de Campaña

Lograr mediante el marketing mix en un plazo de 1 año lo siguiente:

- Contar con 40 alumnos externos por día, seis días a la semana.
- Mantener 30 caballos de socios, dándole uso al 100 % de las instalaciones.
- Deberá tener utilidades superiores a los 5000 dólares mensuales.

Estrategias de Marketing Mix.

➤ **Estrategia de Producto.**

La escuela se llamará, “Escuela de equitación Cumbayá (ECC)”, haciendo referencia al sector en donde se encuentra y como una asociación a la calidad y prestigio.

Ofrecerá un servicio de calidad, donde la meta fundamental será la satisfacción del cliente, logrando así, un sentimiento de fidelidad por parte del cliente hacía la escuela. En otras palabras, se podría decir que se debe formar una familia de hípicas dentro de la escuela.

Se brindará tres servicios fundamentales para la práctica de este deporte (clases de equitación, manutención y entrenamiento de caballos).

Se fomentará la constante capacitación y formación de los profesores y palafreneros de la escuela, ya que este es un deporte de constante evolución.

A futuro se planea la construcción de un picadero cubierto.

A diferencia de los otros clubs, se brindará un servicio adicional, la grabación de los concursos por parte de la escuela, así los alumnos podrán ver y corregir sus errores.

Dentro de la escuela se brindará tres servicios, los cuales los vamos a detallar a continuación.

- **Clases de equitación.**

Se brindará clases de equitación para socios y alumnos externos, depende mucho el nivel de habilidades de la persona que va a tomar clases de equitación, se procura enseñar a montar a caballo en un aproximado de 30 clases, para que aprenda a saltar necesitara un mínimo de 80 clases.

A continuación el detalle de los primeros conocimientos que van a aprender los alumnos en la escuela de equitación:

Conocimiento del Caballo y Cuidado Elemental

- a. Partes del atalaje
- b. Aprender cómo se limpia un caballo
- c. Aprender cómo se ensilla un caballo

Dentro de esta primera etapa, se enseñara a los alumnos como mantener un caballo limpio, a continuación se les indica todas las partes del atalaje (cabezada, silla, pechera, bocado, pelero). Además de aprender a colocar el atalaje en el caballo, a lo que se le denomina “ensillar”.

Primeras Acciones al Paso

- d. Asiento
- e. Confianza
- f. Equilibrio
- g. Conducción del caballo al paso
 - i. Círculos

- ii. Vueltas
- iii. Medias vueltas

Los primeros acercamientos de los jinetes nuevos con los caballos son muy importantes, ya que dentro de estos se deberá desarrollar una profunda confianza entre los dos individuos. Después se buscará desarrollar el asiento y el equilibrio para que el jinete aprenda a seguir el movimiento del caballo. Posteriormente la conducción del mismo.

Primeras Acciones al Trote

- h. Aprendizaje de trote levantado
- i. Conducción del caballo al trote
 - i. Círculos
 - ii. Vueltas
 - iii. Medias vueltas
- j. Trote sentado
- k. Trote apilado
- l. Terreno(Paseo)

El caballo tiene tres aires, el paso, el trote y el galope. Dentro del trote, hay tres posiciones en las cuales se puede montar al caballo, el trote sentado, el trote levantado y el trote apilado. El jinete deberá aprender a montar en estas tres posiciones, así podrá aprender a utilizar sus tres ayudas (el asiento, las piernas y las manos).

Primeras Pasadas de Varas en el Piso.

- m. Al paso
- n. Al trote

Una vez que el jinete ha desarrollado las destrezas antes mencionadas, empezará a realizar ejercicios con varas en el piso.

Primeras Acciones al Galope.

- o. Transiciones del trote al galope en círculo
- p. Vueltas y medias vueltas

Es importante que los jinetes aprendan a montar su caballo en el tercer aire, el galope, ya que un concurso de salto, se lo debe realizar al galope.

Trote a la Mano.

- q. Diferencia entre trote en falso y trote a la mano
- r. Cambios de asiento

El jinete deberá aprender a reconocer si está trotando en un asiento correcto, o incorrecto.

Galope a la Mano

- s. Diferencia entre galope en falso y galope a la mano
- t. Sacar el caballo a la mano

El jinete deberá aprender a reconocer si su caballo está galopando a la mano o en contra galope.

Primeros Saltos.

- u. Crucetas
- v. Verticales facilitadas

Los primeros saltos se realizaran con una altura mínima y con una vueltas amplias, siempre el caballo deberá ser guiado al centro del obstáculo y su jinete deberá tener una correcta posición y un buen balance.

En estas primeras acciones, el objetivo será formar a los jinetes con excelentes bases de equitación, con las cuales ellos puedan desarrollar sus habilidades y demostrar durante los concursos hípicas, que la escuela brinda una equitación de calidad.

- **Entrenamiento de caballo.**

Todos los caballos aprenden a saltar, son como los deportistas, unos mejores y con más capacidades que otros. Depende mucho nivel de adiestramiento que posea el caballo para que pueda empezar a saltar obstáculos dentro de la cancha, un potro demora más en aprender que un caballo adulto. Una vez que el caballo empiece a saltar saldrá a concursar y tiene que hacer una carrera como deportista que consta de cuatro niveles, cada nivel dura un año.

- **Manutención de caballo**

El costo de manutención por caballo varía dependiendo el tipo de alimento que el caballo consume, no todos los caballo comen lo mismo, algunos necesitan comer más sobrealimento, otros más heno, o tal vez más zanahorias. He puesto un precio aproximado para el cliente tenga una idea.

➤ **Estrategia de Precio.**

Hoy en día los clientes son más sensibles al precio y están mejor informados, del mismo modo la inflación genera problemas de elasticidad sobre el precio de los servicios en el mercado ecuatoriano.

Es apropiado aplicar la estrategia de precios en función de la competencia directa (Club Rancho San Francisco), es por esto que la escuela se va a enfocar en brindar precios más bajos, los clientes no necesitarán pagar una membrecía ni matrícula.

A continuación se detalla los precios de cada servicio:

Tabla #30 Precio Por Clases de Equitación A Alumnos Externos.

Clases de equitación para alumnos externos al mes:	Valor:
4 clases-una por semana	\$ 90
8 clases-dos por semana	\$ 120
12 clases-tres por semana	\$ 160
16 clases-cuatro por semana	\$ 200

Elaborado por Fernando Espíndola, Belén López

- Clases de equitación para socios: Se cobrará 150 USD, ya que la competencia cobra entre 250 USD y 100 USD.
- Las clases para socios serán de menor valor ya que ellos cuentan con su propio caballo y atalaje. Las clases para alumnos externos tendrán un valor más alto ya que la escuela deberá asistir con caballo y atalaje propio.

- Entrenamiento de caballo: Tendrá un costo de 150 USD mensuales, ya que la competencia cobra 200 USD, solo la UIDE cobra 100 USD.
- Manutención de caballo: Después de un profundo estudio de la tabla # 29, y tomando en cuenta que el precio por manutención de caballo en el Rancho San Francisco cuesta entre 410 USD y 450 USD, se concluyó que la escuela cobre 410 USD por manutención de caballo. A continuación un cuadro detallado de los rubros.

Tabla #31 Precio Por Manutención De Caballos.

PRECIO POR MANUTENCIÓN DE CABALLO.	
DETALLE	PRECIO
ALIMENTO	\$ 137.00
HERRAJE	\$ 40.00
VETERINARIO	\$ 20.00
PALAFRENERO	\$ 67.00
VIRUTA	\$ 40.00
SEGURIDAD	\$ 27.00
PESEBRERA	\$ 40.00
CUOTA CLUB	\$ 90.00
TOTAL	\$ 410.00

Elaborado por Fernando Espíndola, Belén López

➤ **Estrategia de Distribución (Plaza)**

Una vez que la escuela se encuentre lista para recibir a sus clientes, los encargados de realizar las ventas a los interesados serán el administrador, la secretaria y el profesor. Los tres deberán elaborar una presentación con toda la información de la escuela, con esto, deberán realizar visitas a familias que tengan o hayan tenido relación con la hípica, para venderles la idea. Adicional deberán visitar las escuelas y colegios del valle.

➤ **Estrategia de Promoción y Publicidad.**

La publicidad es fundamental, ya que la escuela debe penetrar en el mercado, por lo tanto necesitamos la mayor comunicación posible. Por ello se usará en primera instancia, el contacto y comunicación con los compradores potenciales, para que tomen conciencia de los beneficios que el servicio ofrece junto con sus características y ventajas. Adicional se utilizara promoción integrada que incluye: la publicidad, relaciones públicas y la promoción de ventas, al hacer conocer a los futuros clientes que en la escuela no se cobrara matrícula ni inscripción.

Se realizará publicidad en páginas de redes sociales, como Facebook, y Twitter. Además publicaciones en revistas como Pura Sangre, Clubes y Valles, que lleguen al mercado meta.

A través del correo electrónico se contactará a los potenciales clientes utilizando una base de datos, la misma que se obtendrá de los colegios. Cabe mencionar que se usará este medio, ya que el segmento al que se está dirigiendo la escuela, ya tiene conocimiento y acceso al uso de internet.

Con lo correspondiente a las relaciones publicas, se considera pertinente establecer alianzas o proyectos con las escuelas y colegios, así llegar a un acuerdo en el que se creen grupos de alumnos para que puedan venir a recibir las clases, con un precio más cómodo.

Para poder promocionar la escuela se debe crear tarjetas de presentación y folletos, con los cuales se deberá visitar los colegios y escuelas del valle de Cumbayá. Además se realizara un seguimiento a las personas interesadas.

CAPÍTULO III

3.-FACTIBILIDAD TÉCNICA.

3.1.-Características Generales de la Hípica.

Se considera fundamental el conocimiento sobre el caballo y el jinete, a continuación se realiza una pequeña descripción de los mismos.

3.1.1 Características generales de los Jinetes

Todo deportista sigue un plan de entrenamiento físico adaptado al deporte que practica. En esta ocasión el deporte dedicado a esta actividad se llama Equitación; *“La equitación es un deporte ecuestre regido por la Federación Ecuestre Internacional, y es uno de los deportes olímpicos desde 1900. Incluye tres disciplinas: salto, doma clásica y concurso completo”*.²

Esta preparación específica es necesaria para el desarrollo de aptitudes propias al deporte practicado, e indispensable para la consecución de una progresión real. El entrenamiento del jinete fuera de la práctica ecuestre propiamente dicha, se suele resumir como máximo en diez minutos de calentamiento, antes de comenzar el trabajo, y algunas sesiones de trote a la inglesa, o de trote en suspensión sin estribo como único ejercicio de musculación.

La equitación requiere de la preparación intensa de músculos raramente utilizados así como una gran independencia de los segmentos musculares, y una clara disociación del tronco, arriba y abajo, lo que es indispensable para conseguir perfecta independencia de las ayudas.

Una preparación física adecuada permitirá al jinete dominar una serie de movimientos necesarios para este deporte. Sin olvidar la condición física del jinete, en los resultados del binomio (Jinete y Caballo). En la mayoría de los casos muchos de los problemas observados en un caballo son inducidos por su jinete.

*La falta de preparación se puede traducir, en dificultad a la hora de realizar ciertos ejercicios, así como la aparición de micro-traumatismos en espalda y abductores.*³

² www.wikipedia.com

³ www.argentinahorses.com

3.1.2.- Características Generales de los Caballos

El caballo es un mamífero perteneciente al orden de los ungulados impar digitados, forma parte del grupo de los herbívoros por alimentarse principalmente de hierbas.

Este animal se caracteriza por su fuerza, energía, valor y nobleza. Su mayor desarrollo es adquirido a la edad de cuatro años, su esperanza de vida varía entre los veinticinco y los treinta años, pudiendo extenderse unos cuantos años más.

Este grupo de animales se pueden clasificar en: caballos de sangre fría, de sangre caliente y de sangre tibia.

Los caballos de sangre fría son de temperamento muy tranquilo, en este grupo se caracterizan las razas Percherón y el Clydesdale.

Los caballos de sangre caliente se caracterizan por tener un temperamento alerta y nervioso, las razas características en esta clasificación son la Árabe y la Pura Sangre Inglés.

Los caballos sangre tibia son el producto de la cruce de caballos sangre fría con sangre caliente, obteniendo del primer grupo su tranquilidad y docilidad y del segundo su agilidad y ligereza, las razas más conocidas son las de origen alemán como el Hanoveriano, el Westfaliano y el Trakener.

En cuanto al Pelaje, este se ha ido desarrollando durante millones de años con el objetivo de proporcionar al animal el mejor camuflaje dentro de su medio ambiente, ya que cuando más se parecía a su entorno más a salvo estaría de sus depredadores. En la actualidad la variedad es resultado de la crianza controlada y no guarda relación alguna con el camuflaje.

El color no ninguna relación con el temperamento ni con la calidad del caballo, ya que es transmitido como las demás características, a través de los genes.

Los sentidos del caballo son utilizados para llevar a cabo la comprensión de la información que le es proporcionada, ya sea por la naturaleza o por el hombre. Los sentidos de audición y de olfato son asombrosos. Los olores pueden ser percibidos a través de las membranas sensitivas de los labios o de las narinas. Por otro lado, la visión posee escasa bifocalidad, lo que contribuye a que el animal se asuste con movimientos violentos y sombras. Poseen cierta sensibilidad a la atmosfera que los rodea. Tienen la capacidad de valorar el estado de ánimo de su jinete, convirtiéndose en el espejo de la persona que los monta; así como también perciben aquellos sentimientos provenientes de su amo, tales como; timidez vacilación o miedo, confianza y el valor que se deposite en él.

El instinto de reproducción de este animal se presenta al cumplir el primer año de vida y alcanza la pubertad a la edad de los dos años. La vida sexual de los equinos es prolongada y puede superar incluso los quince años en las yeguas y en los machos dura toda la vida.

En cuanto a la domesticación solamente en Argentina y Nueva Zelanda el caballo puede vivir en casi todo el territorio, sin necesidad de comprar alimentos especiales, debido a las extensas áreas verdes que existen en estos países.

Históricamente el caballo fue domesticado en el Lejano oriente por las civilizaciones primitivas de hace cinco mil años, es decir, aproximadamente tres mil años antes de Cristo. Los caballos comenzaron a ser montados muy pronto, aunque algunas civilizaciones antiguas, como la griega y la egipcia se los utilizaban para jalar carros. Los persas, en cambio, fueron excelentes jinetes y alrededor del quinientos antes de Cristo, poseían una poderosa caballería preparada para cargar armamento pesado. Con el paso del tiempo los griegos fueron buenos jinetes, pero los romanos, a pesar de su caballería montada, no distinguieron de modo especial. De este modo el caballo se convirtió en un compañero indispensable para el hombre, ya que fue el factor principal de las civilizaciones conquistadoras. En Europa y en América contribuyó también a la expansión de los pueblos y apenas hace un siglo y medio, era en tierra el único medio de locomoción y de transporte rápido.

El caballo necesita ser alimentado adecuadamente, pero la cantidad y la calidad de dicho alimento tienen efectos distintos en cada una de las categorías equinas. Esto se debe a que los requerimientos nutricionales varían de acuerdo a su especie, raza y grado de actividad. Es por eso que cada animal tiene un peso ideal determinado según su situación.⁴

3.2.- Infraestructura

Para empezar este proyecto se necesita un terreno de media hectárea; de preferencia lo mas plano posible, ya que así no hay que hacer movimientos de tierra. A partir de la compra del terreno, se construirá una cancha de arena, de 2500 metros cuadrados, con un cerramiento de tablas. La construcción de dos bodegas se realizará a la par para así organizar los suministros necesarios para las clases de equitación, la primera será una bodega de atalaje donde se guarde las monturas y demás; y la segunda será una bodega de alimento de caballos, las dos medirán cuarenta metros cuadrados.

La casa club, en la cual se ubicarán la oficina administrativa, la sala de estar, los camerinos para hombres y mujeres, el restaurante; estarán repartidos en una superficie de 100 metros cuadrados.

Al término de la construcción de la casa club, se comienza con la construcción de las cuarenta pesebreras cada una de doce metros cuadrados.

⁴ www.argentinahorses.com

Los garajes están distribuidos de la siguiente manera: un garaje para el tractor y sus herramientas, y veinte parqueaderos para carros.

3.2.1.- Capacidades de la Escuela.

La capacidad instalada de la escuela podrá mantener cuarenta caballos, a su vez, podrá brindar clases de equitación y entrenamiento a los mismos.

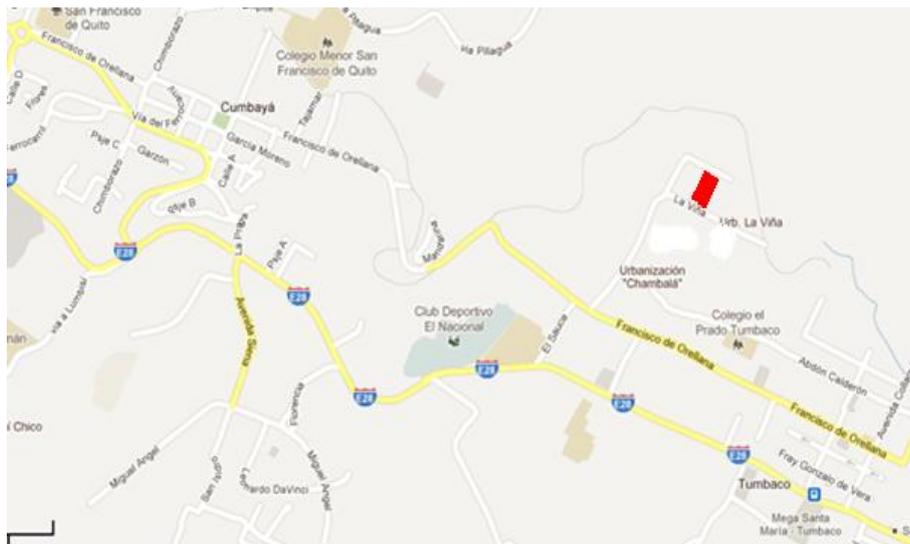
La disponibilidad de dar clases de equitación es bastante amplia, ya que se puede dar clases a cualquier hora del día de 7am a 6 pm, con un número máximo de ocho jinetes por clase.

Las posibilidades de entrenar caballos serán de doce por mes, ya que, solo se contratará dos profesores. Es importante recalcar que no todos los caballos del club necesitan estar entrenados por los profesores, algunos basta con la clase que realiza el alumno en su caballo.

3.3.- Localización Técnica.

3.3.1.-Croquis:

Ilustración #1 Localización De La Escuela.



Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Factores de localización:

El terreno previsto cuenta con un excelente acceso. Como vía principal esta la E28, esta cruza los valles de Cumbayá y Tumbaco. Como vía secundaria está la Francisco de Orellana, y la calle que conduce al terreno es la vía la viña.

Análisis de la localización.

- Existen oportunidades de crecimiento para la escuela en el valle de Cumbayá, debido a que se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Quito, y este lugar posee una expansión tanto poblacional como comercial.
- La mayor parte de los espacios libres son usados para la construcción de departamentos, casas, conjuntos residenciales, oficinas, locales comerciales, negocios, empresas etc.
- Debido a que se caracteriza por ser un sector que se ha desarrollado ampliamente en el ámbito urbano, se considera que no sería apropiado dedicar las tierras ubicadas aquí para la agricultura; se podría beneficiar con la utilización de las tierras disponibles para la mayor construcción de viviendas y conjuntos residenciales, colegios, clubes, etc.
- Esto sin duda implica una influencia muy positiva para este proyecto, debido a que el crecimiento comercial y poblacional incrementara las posibilidades de afluencia y por ende rentabilidad a este negocio.

3.3.2 Programa Arquitectónico

Para este proyecto se ha desarrollado un plan arquitectónico, el cual cubre todas las necesidades de nuestra Escuela de Equitación.

La distribución de la escuela de equitación es:

- Terreno de media hectárea.
- Cancha de arena, de $50 \times 50 = 2500$ metros cuadrados.
- Bodega de atalaje donde se guarde las monturas.
- Bodega de alimentos.
- Casa club.- donde se encuentra la oficina administrativa, una sala de estar, camerinos para hombres y mujeres y el restaurante.
- Cuarenta pesebreras.- cada una de $3 \times 4 = 12$ metros cuadrados.

- Garaje para el tractor.
- Parqueaderos para carros.

Como se ha estado mencionando la escuela de equitación necesitará de pesebreras, parqueaderos, una casa club y la cancha de arena, a continuación se muestra el espacio físico donde estará ubicada la escuela (terreno), seguido de esto los planos respectivos de la escuela de equitación.

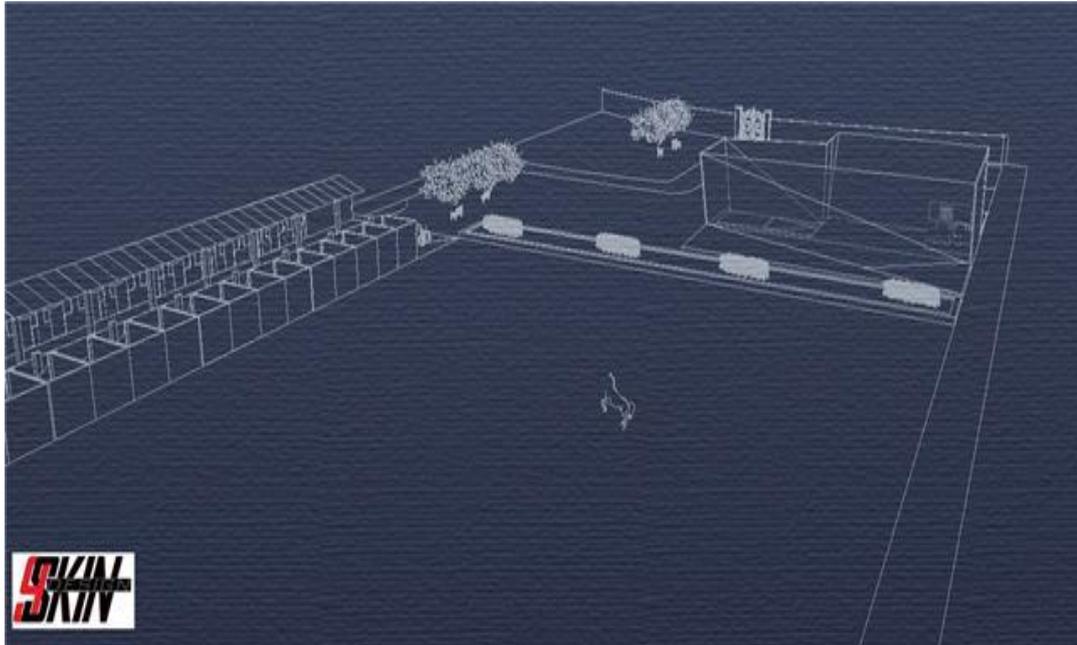
Ilustración #2 Foto de terreno.



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Ilustración #3 La Cancha De Arena Se Encuentra Rodeada Por La Casa Club Y Las Pesebreras.



Fuente: Google Maps.

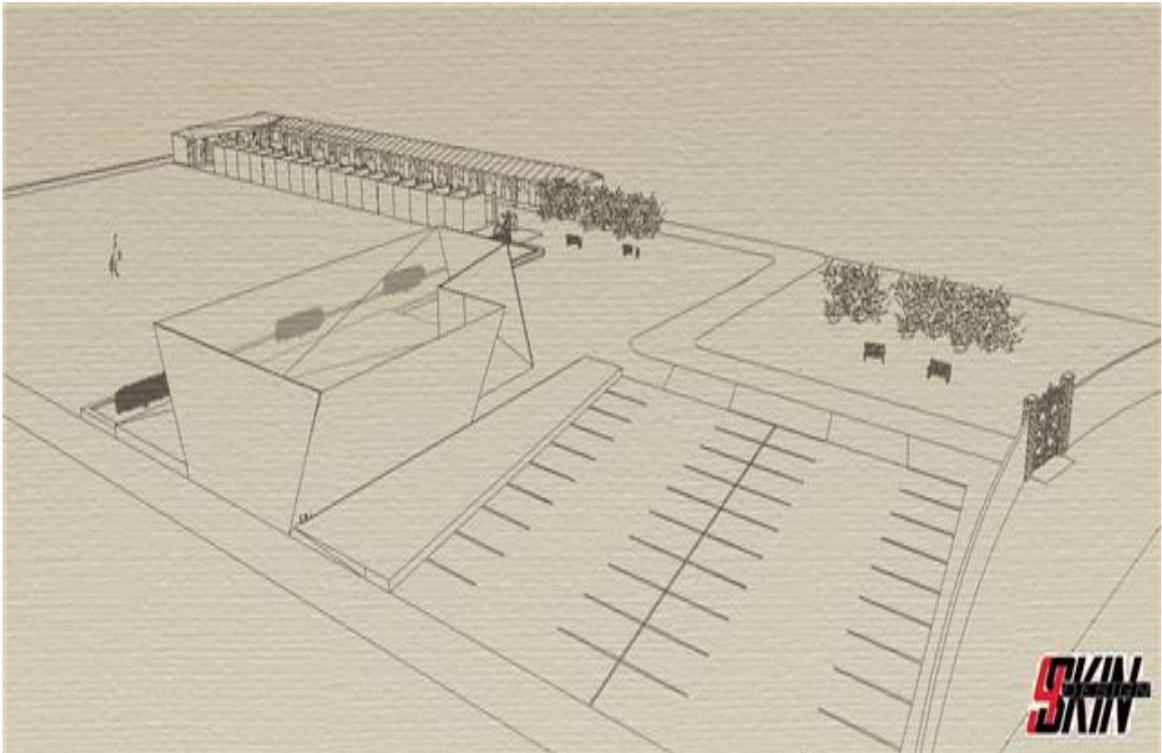
Elaborado por: Felipe Velasteguí.

Ilustración #4 La Entrada De La Escuela.



Elaborado por: Felipe Velasteguí.

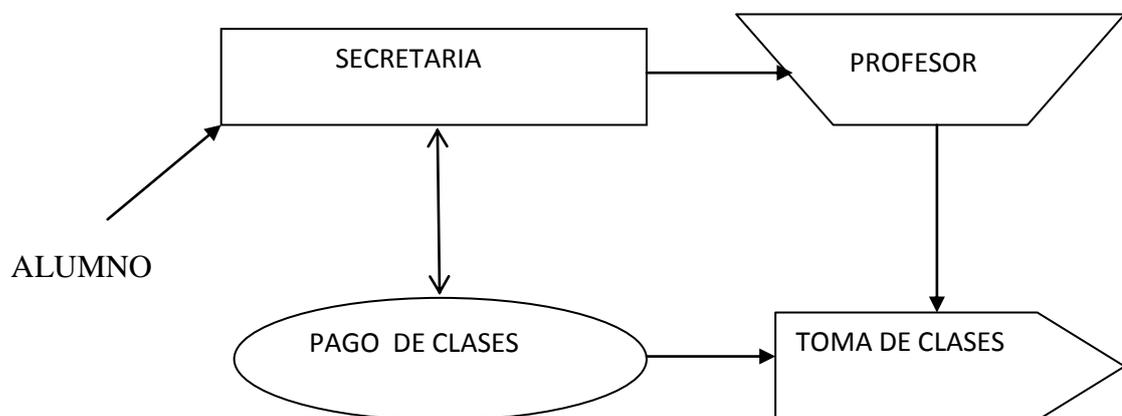
Ilustración #5 Vista Panorámica De La Escuela.



Elaborado por: Felipe Velasteguí.

3.4.- Flujo grama de trabajo.

El alumno llega al club, interesado en recibir clases de equitación, se acerca donde la secretaria, la cual le informa de los precios y horarios de clases. El alumno decide cuantos días montar y la hora, paga las clases y comienza a montar al siguiente día con el profesor asignado. A su vez la secretaria se encarga de informar al profesor que tiene un alumno nuevo, él profesor tendrá que proveer un caballo al nuevo alumno.



3.4.1.- Requerimiento de materiales directos, indirectos y suministros, cantidad, calidad, fuentes y disponibilidad de materias primas.

La escuela de equitación requiere de los servicios muy específicos de terceras persona y empresas, las mismas que ayudaran para el desenvolvimiento y el mantenimiento de los diferentes recursos que se encuentran dentro de la escuela.

A continuación la descripción de cada uno de ellos.

3.4.2.- Proveedores

Proveedores fijos: Estos se encargan de entregar producto todos los meses.

- **Proveedor de alimentos.-** se necesita un proveedor de pacas de heno, balanceado y zanahoria.
- **Proveedor de aserrín.-** El aserrín se requiere como cama para los caballos, el cual se compra en un aserradero.

Suponiendo que las pesebreras de la escuela estuvieran completamente ocupadas, el requerimiento sería:

Tabla # 32- Tabla De Proveedores Fijos.

Proveedor	Concepto	Cantidad	Valor Unitario
Empresa GISIS	Balanceado	60 sacos	21.86
Abiantraging S.A	Zanahoria	6 qq	6.5
Aserradero	Aserrín	2 camiones	150
Juan Fernando Fiallo	Pacas de heno	800 pacas	3.30

Elaborado por Fernando Espíndola, Belén López.

Proveedores variables: Encargados de entregar productos o servicios cuando se necesite.

- **Proveedor de atalaje.-** El Atalaje es todo lo necesario para la monta y el cuidado de los caballos, el almacén la pesebrera cuenta con todos los productos necesarios.

- **Proveedor de transporte.**-Cuando alumnos y profesores salgan a concursar, se requiere de un servicio de camión, el cual se encargue de llevar y traer los caballos. La empresa Winavena será la asignada de brindar el servicio.

El transporte es un proveedor fundamental en la escuela de equitación, ya que este se encargara de transportar los caballos para los diferentes concursos que se realicen dentro del país.

Proveedor de medicinas.- El centro agrícola es la mejor opción para comprar medicinas.

Tabla # 33 Tabla De Proveedores Variables.

Proveedor	Concepto
Winavena	Transporte
La pesebrera	Atalaje
Centro agrícola	Medicinas

Elaborado por Fernando Espíndola, Belén López

3.4.3.- Maquinaria necesaria.

Dado la evolución y el avance tecnológico en los últimos años, se espera que en la escuela de equitación se pueda implementar una tecnología de primer nivel para así poder aprovechar al máximo los recursos.

Pensando únicamente en el ahorro de tiempo y optimización de los recursos, la escuela utilizará los siguientes medios tecnológicos.

- Tractor, el mismo que con la ayuda de un igualador de cancha, podrá brindarnos el trabajo de igualar la cancha ecuestre en el momento y la hora requerida.

Ilustración #6 Tractor Y Rastra.



- **Computadoras con instalación de internet**, estas prestan varios servicios, realizar el archivo de los alumnos, registrar las facturas a los proveedores, crear una página web en la cual se muestren todos los servicios que presta la escuela.
- **Sistema de riego**, para la cancha de arena.
- **Obstáculos de madera para la cancha**, son necesarios 30 pares de obstáculos, los cuales vienen con sus respectivos parantes, varas y quijadas.

CAPÍTULO IV.

4.- ESTUDIO ORGÁNIZACIONAL.

Este estudio estará enfocado en establecer el tipo de organización de la empresa, su estructura y se buscará la manera de utilizar los recursos existentes.

4.1.-Misión y Visión.

Estos dos factores son importantes en la creación de una empresa. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. La visión en cambio es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

4.1.1.- Misión.

Escuela de equitación dedicada a brindar el servicio de mantenimiento, entrenamiento de caballos y clases de equitación a socios y alumnos externos.

4.1.2.- Visión.

Ser para el año 2020 una de las tres mejores escuelas de equitación dentro del país

4.2.- Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que nos ayuda a detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestro negocio, y es una invaluable herramienta para comenzar a trabajar la escuela de equitación.

La importancia de esta herramienta es que analiza dos factores importantes que condicionan un negocio y estos son los factores internos y externos.

Dentro de los factores internos, estudiaremos Fortalezas y Debilidades, y dentro de los factores externos, detallaremos las Oportunidades y Amenazas.

4.2.1.- Fortalezas.

- Experiencia con la que cuenta el personal.
- Localización de la escuela, ya que en el valle de Cumbayá existe un amplio segmento de mercado, el mismo que tiene gran interés en la práctica de este deporte.
- Contar con todos los requerimientos que demanda este deporte.
- Las relaciones interpersonales que tiene esta escuela con los directivos más involucrados en este deporte a nivel nacional ej. Directores de la federación y asociación, jueces, profesores de los distintos clubes hípicos, entre otros.

4.2.2.- Debilidades.

- Falta de experiencia en la administración de una escuela de equitación.
- Bajo presupuesto para la compra de caballos de escuela.
- Ser nuevo en el mercado.
- Pago de las inversiones que se van a realizar.

4.2.3.- Amenazas.

- Dificultad de encontrar auspiciantes, ya que este deporte es de elite y esta recién empezando a entrar en el mercado.
- La competencia por parte de clubs o de equitación ya establecidas.
- El alto costo que genera practicar este deporte.
- La diversidad de deportes que existen.

4.2.4.- Oportunidades.

- Interés de las personas en la práctica del deporte.
- Sector en el cual la escuela está localizada.

- Existencia de pocas escuelas que oferten servicios relacionados con este deporte.
- Tasa de crecimiento del 5.56% en concursos hípicas nacionales y 11% en concursos provinciales.

4.2.5.- Matriz FODA.

A continuación se utilizará la información recopilada en el FODA para proceder a encontrar estrategias que permitan aprovechar nuestras oportunidades, y prevenir las amenazas, cada una de las estrategias refleja el propósito en la mejora de la organización.

Estrategia FO: uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategia DO: enfrentamiento de las debilidades para aprovechar oportunidades.

Estrategia FA: uso de las fortalezas para prevenir amenazas.

Estrategia DA: enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas.

Tabla # 34 Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA.	<p>Localización de la escuela</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Contar con los requerimientos necesarios</p> <p>Atención personalizada para los clientes</p>	<p>Falta de experiencia en la administración de una escuela de equitación</p> <p>Bajo presupuesto para la compra de caballos de escuela</p> <p>Ser nuevo en el mercado</p> <p>Pago de inversiones</p>
OPORTUNIDADES	Estrategia. FO	Estrategia. DO
<p>Interés de las personas en la práctica de este deporte.</p> <p>Sector en el cual la escuela se encuentra localizada.</p> <p>Existencia de pocas escuelas de equitación.</p> <p>Tasa de crecimiento favorables.</p>	<p>1. Promocionar y captar la mayor cantidad posible de clientes</p> <p>2. Realizar eventos en los cuales interactúen las personas más influyentes de la hípica, con nuestros clientes y potenciales clientes.</p> <p>3. Dar seguimiento a las necesidades de los clientes.</p>	<p>1. Utilización de Benchmarking con otras escuelas para analizar su sistema de trabajo y procesos.</p> <p>2. Aprovechar la escases de la oferta, frente a la demanda existente</p> <p>3. Buscar mantener los costos bajos.</p>
AMENAZAS	Estrategia. FA	Estrategia. DA
<p>Dificulta para encontrar auspiciantes.</p> <p>Competencia por parte de clubs y escuelas ya establecidas.</p> <p>Alto costo que genera practicar este deporte.</p> <p>Diversidad de deportes existentes.</p>	<p>1. La relaciones interpersonales existentes con los directivos y gente influyente, facilitará a la escuela a encontrar auspiciantes.</p> <p>2. La escuela cuenta con todos los requerimientos necesarios para la práctica de este deporte, con la ventaja de contar con precios bajos.</p>	<p>1. Demostrar que la hípica es un deporte que cada año tiene más seguidores, para así motivar a los auspiciantes.</p>

Elaborado: Belén López, Fernando Espíndola

Análisis FODA:

La matriz muestra claramente que la ubicación de la escuela es la fortaleza más importante, ya que en este sector se encuentra el segmento de mercado al cual la escuela va dirigida, esta fortaleza se deberá aprovechar al máximo realizando eventos promocionales, en donde nuestro clientes y potenciales clientes interactúen dentro del ambiente hípico con las personas mas influyentes de este deporte. El valor agregado de la escuela será la atención personalizada con cada cliente, tomando en cuenta cada una de sus necesidades, atendiéndolas de manera específica y oportuna.

La utilización del benchmarking beneficiará en gran medida la administración de la escuela, ya que conociendo los sistemas utilizados en las diferentes escuelas establecidas, se podrá realizar un mejor proceso administrativo.

La oportunidad más notable de la escuela esta en aprovechar la escases de la oferta, y atraer la demanda existente.

La falta de conocimiento de este deporte hace que los auspiciantes no quieran apoyar la equitación, sin embargo, se debe trabajar en demostrar los beneficios de este deporte, procurando que los clientes se sientan satisfechos realizando este deporte, así ellos demostrarán a los auspiciantes los beneficios que ellos pueden obtener al apoyar la equitación.

Estructura de la Empresa.

La escuela de equitación tendrá la denominación de escuela hípica ecuestre “CUMBAYÁ”, estará dedicada a brindar el servicio de mantenimiento, entrenamiento de caballos y clases de equitación.

Estará dirigida por un gerente el mismo que deberá tener una educación superior en administración de empresas, el contrato con sus respectivas cláusulas deberá ser firmado y notariado en una notaria del Ministerio de Trabajo, la compañía deberá ser registrada en la Superintendencia de compañías en un lapso de 9 días, además deberá también ser registrada en el SRI, para el debido cumplimiento de los impuestos.

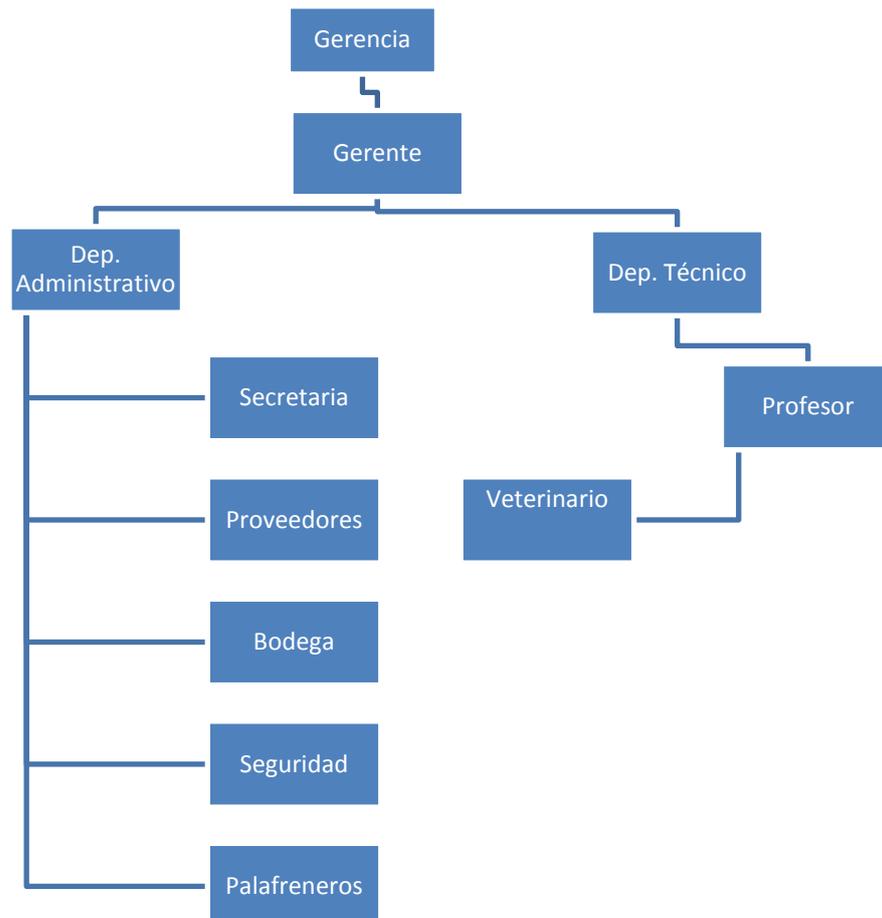
4.3.- La empresa y elementos personales

4.3.1.- Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de la misma.

4.3.2.- Organigrama

El Organigrama es un modelo grafico que da una visión global de una empresa, en donde se muestra los distintos departamentos en los que se encuentra dividida y representa la forma en que se encuentran agrupadas las actividades dentro de la misma.



Elaborado. Belén López, Fernando Espíndola

4.3.3.- Descripción y Funciones del Personal.

Cada persona cumple con ciertas funciones, las mismas que se detallan a continuación.

➤ **Administrador:**

- Estructurar la empresa actual y futura.
- Dirigir la empresa.
- Ser un líder para que pueda generar un buen trabajo en equipo.
- Controlar las actividades planificadas.
- Tomar decisiones, supervisar cada una de las actividades.
- Aumentar el número de clientes.
- Aumentar la calidad del servicio.
- Resolver los problemas que se presenten en la escuela.
- Velar por los intereses financieros.

➤ **Secretaria.**

- Será la portavoz de las dudas de los clientes hacia el administrador.
- Encarga de realizar los cobros a los clientes.
- Coordinar entrega de suministro y alimento con los proveedores.

➤ **Profesor.**

- Ejecutar las clases de equitación.
- Reportar al gerente sobre el progreso de alumnos y caballos.
- Solicitar material necesario para las clases.
- Estará a cargo de diseñar y verificar horarios de alumnos.
- Organizar los horarios diarios de actividades.
- Definir el nivel y el entrenamiento de los binomios.
- Supervisar el estado de salud de los caballos.
- Verificar el buen estado de los alimentos para los caballos.

➤ **Palafreneros**

- Encargados de cuidar y alimentar a los caballos asignados.

➤ **Bodeguero**

- Encargado de los suministros de la escuela especialmente de los insumos de los caballos.

➤ **Seguridad**

- Se hará la contratación por medio de una empresa de seguridad.
- El guardia deberá estar bien equipado y brindar su servicio en el día y en la noche, para seguridad de la escuela y los clientes.

4.3.4.- Diseño de Perfiles Profesionales

➤ **Administrador.**

- Hombre entre 25 a 40 años
- Estado civil soltero
- Título universitario en carreras administrativas y gestiones similares.
- Conocimientos sólidos en finanzas marketing administración economía comercio
- Competencias requeridas liderazgo, planificación y organización de gestión criterio de manejo de información
- Experiencia de mínimo 5 años en la práctica del deporte.

➤ **Secretaria**

- Mujer de 22 a 30 años
- Conocimiento de programas de computación, ingreso de datos, elaboración de facturas.

- Capacidades requeridas, que pueda relacionarse de buena manera con los clientes, profesores, público en general.

➤ **Profesor**

- Hombres o mujeres de 20 a 30 años.
- Experiencia mínima de 2 años en el trato de caballos y sus destrezas
- Que pueda relacionarse bien con los alumnos.

➤ **Palafreneros**

- Hombre de 20 a 30 años.
- Conocimiento en trato a animales con experiencia mínima de 1 año
- No se solicita ningún título en especial.

➤ **Bodeguero**

- Hombre 20 a 35 años.
- Experiencia en otras actividades afines.

➤ **Seguridad**

- Hombre 25 a 35 años.
- Vasto conocimiento en sistemas y técnicas de seguridad.
- Persona que recomiende la empresa aseguradora.

4.3.5.- Selección del Personal.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales.

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Para la selección del personal, se realizarán el reclutamiento de carpetas para los diferentes cargos. Después de estudiar cada una de ellas, se procederá a localizar a los interesados para fijar un día y hora para la entrevista. Contaremos con la ayuda de una persona especializada en recursos humanos que nos ayude a realizar este proceso de la manera más prolija posible.

4.3.6.- Contratación

Cada uno de nuestros empleados, tendrán primero una etapa de inducción y capacitación, en la cual se explicará con claridad cuáles son las actividades que cada uno debe realizar, así como también será un buen momento para que los empleados puedan socializar y puedan conocerse.

Los empleados deberán pasar primero por un periodo de prueba el cual dura 3 meses, después de que estos hayan aprobado, se pasará a la fase de contratación, en la cual la empresa les hará firmar un contrato de trabajo, el cual deberá ser legalizado y presentado en el ministerio de trabajo.

Adjunto a este contrato se realizarán las debidas aportaciones al seguro social de acuerdo a la actividad que realicen cada uno de ellos, así como también cada uno de los colaboradores deberá conocer los valores a los cuales la escuela representa, los mismos que son:

- Liderar con el ejemplo.
- Trabajar en equipo.
- Respetar a las personas.
- Comunicación abierta y honestamente.
- Compromiso con la comunidad.
- Ante todo, actuar con integridad.
- Buscar la excelencia de los clientes con eficiencia y eficacia

4.3.7.- Gerencia de Recursos Humanos.

Análisis de subsistemas: Políticas de Selección, Contratación, Capacitación, Remuneración, evaluación de desempeño.

Selección:

El gerente deberá contar con un título universitario de Ingeniería comercial, y además, contar con experiencia dentro del ámbito ecuestre.

El profesor de equitación será contratado según su currículo y experiencia dentro de la hípica ecuatoriana. Experiencia que deberá constar de 5 años mínimo para poder desempeñar el cargo.

El veterinario será la Dra. Cristina Saltos muy reconocida dentro del ámbito hípico. El tipo de contrato será por obra cierta, ya que prestara sus servicios de visita y chequeo para los caballos.

El guardia, será contratado mediante una empresa de seguridad.

La secretaria deberá contar, por lo menos con el título de bachiller.

La persona encargada de la limpieza de la casa club y jardines tiene que ser alguien de confianza, es decir se los seleccionara por referencias, ya que también va a atender en el bar.

Los palafreneros tendrán que entregar un certificado de haber trabajado antes en un club hípico por lo menos un año.

Contratación:

La contratación se dará una vez pasado los tres meses de prueba del empleado, mediante un contrato válido por un año. Se trabajará 6 días a la semana, el domingo será día de descanso.

Capacitación:

La capacitación se la dará a los profesores y a los palafreneros. Los profesores podrán tomar los diferentes cursos, que pone a disposición la federación técnica ecuatoriana

durante todo el año. Los palafreneros igual harán cursos de capacitación para aprender la mantención y cuidados de los caballos.

Remuneración:

Administrador:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.
Profesor:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.
Secretaria:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.
Veterinario:	Pago por servicios profesionales.
Palafrenero:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.
Guardia:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.
Persona de bodega:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.
Perona de limpieza:	Sueldo fijo, dentro del rol de pagos.

4.3.8 Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño se lo hará mediante un estudio de observación y encuestas a los alumnos, para determinar el desempeño de los profesores y la percepción de los estudiantes sobre las técnicas y el conocimiento aplicados por ellos. Esta evaluación se la hará bimestralmente de manera constante durante el año.

4.4.- Constitución legal de la empresa

Por disposiciones generales de la ley de compañías, toda compañía debe acogerse a un contrato por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de la ley.

La compañía a constituirse en este proyecto es la compañía de responsabilidad limitada. “Una **sociedad de responsabilidad limitada (SRL)** o **sociedad limitada (SL)** es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.”⁵

⁵www.wikipedia.com

Estructura Administrativa: La Ley de Compañías no determina un patrón para la estructura administrativa de la compañía; por tanto tendrá valor lo que conste, al respecto, en el estatuto².

Documento Habilitante: Como documento habilitante, se agregará a la escritura, el comprobante o certificado de depósito del capital pagado, en la cuenta «Integración de Capital» de una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en dinero².

Aprobación de la Superintendencia de Compañías: Esta clase de compañía está sujeta al control, vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Compañías, a través de sus Intendencias, por tanto, para la constitución de una compañía con domicilio en la ciudad de Quito, deberá enviarse la escritura a la Intendencia de Compañías de Pichincha, para su aprobación; la que, al aprobar la constitución dispone lo siguiente: 1. Que se margine una razón en la matriz de la escritura de constitución, con la aprobación que realiza; 2. La publicación de un extracto de la escritura de constitución, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía: y 3. La inscripción en el Registro Mercantil.²

La minuta: *Antes de elevar a escritura pública la minuta que contiene el contrato de constitución de la compañía, es conveniente, enviarla a la Intendencia de Compañías, para su revisión y visto bueno. Con ello, estamos asegurando, en cierta forma, la conformidad de la Intendencia para la aprobación de la escritura pública; incluida la que se refiere a la razón social de la compañía a constituirse.*⁶

Ver anexo 3.

4.4.1.- Regulaciones

En términos generales los negocios deben acatarse a las leyes de salud, solicitando permisos sanitarios y de funcionamiento, por el cual deberá cancelar los derechos por servicio.

El permiso de seguridad se lo obtendrá a través del Cuerpo de Bomberos de Quito, institución que certifica que el establecimiento cuenta con todos los parámetros de seguridad en caso de emergencia, es decir que la escuela está distribuida de tal forma

⁶ www.abogadosenlinea.com.ec

Generales:

- *Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento*
- *Copia de RUC*
- *Copia de Cédula de Identidad o Ciudadanía del Representante Legal*
- *Copia de papeleta de votación del representante legal*
- *Informe de Compatibilidad de Uso de Suelo*
 - * *Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos (cuando aplique).*

que en un supuesto caso de emergencia existirán las debidas salidas de emergencia, extintores y botiquines para brindar primeros auxilios, no solo por seguridad de la escuela sino de todos los clientes.

Esta escuela debe seguir las regulaciones del Municipio de Quito, el cual otorga la licencia de funcionamiento que esta descrita a continuación.

Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Esta licencia se utiliza para:

- *Realizar actividades con bajo riesgo de incendios: Establecimientos de servicio y comercialización que no almacenen materiales combustibles, ni lleven a cabo procesos complejos.*
- *Para establecimientos de mediano y alto riesgo de incendio: Establecimientos dedicados a la fabricación, o algunos comercios que almacenen combustibles, y lleven a cabo procesos de transformación mediana o altamente complejos.*
- *Para establecimientos que requieren control.*

Fuente, Municipio de Quito

En la actualidad el municipio está trabajando mucho por el cuidado del medio ambiente, así que en esta escuela deberemos implementar todas las normas e infraestructura que así lo determine.

En la actualidad el municipio está trabajando mucho por el cuidado del medio ambiente, así que en esta escuela deberemos implementar todas las normas e infraestructura que así lo determine.

Con la obtención de la Licencia de Funcionamiento del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la certificación de seguridad del Cuerpo de Bomberos, la escuela de equitación, podrá empezar a brindar sus servicios con la certeza de que todos están seguros en ella.

Con la obtención de la Licencia de Funcionamiento del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la certificación de seguridad del Cuerpo de Bomberos, la

escuela de equitación, podrá empezar a brindar sus servicios con la certeza de que todos están seguros en ella.

CAPITULO V

5.- ESTUDIO FINANCIERO.

5.1.- Inversión y Financiamiento.

A continuación el detalle de los costos que requiere la inversión del proyecto. Adicional

Se calcula la inversión con y sin financiamiento.

5.1.1.- Terreno.

El terreno previsto tiene 5.000 mts y su valor es de 100 USD por m²(ver anexo 4)

Tabla # 35 Descripción Del Terreno

TERRENO			
DESCRIPCIÓN	M²	COSTO POR M²	TOTAL
1/2 HECTAREA	5.000	100	500.000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.1.2.- Construcción de la Casa Club.

La casa club que se debe construir, deberá contar con camerinos, una oficina, un bar y una sala de estar. Su precio es de 300 USD por m²(ver anexo 4).

Tabla # 36 Descripción De Construcción De Casa Club

CASA CLUB

DESCRIPCIÓN	M²	COSTO POR M2	TOTAL
CAMERINOS	40	300	12000
OFICINA	20	300	6000
BAR	6	300	1800
SALA DE ESTAR	34	300	10200
TOTAL	100		30.000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.1.3.- Parqueadero.

El parqueadero tendrá abastecimiento para veinte vehículos y se necesita una calle de ingreso. Su costo por m² es de 15 USD. (ver anexo4)

Tabla # 37 Descripción Construcción Parqueadero

PARQUEADERO					
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	M ²	TOTAL METROS M ²	COSTO POR M ²	TOTAL
20	PARQUEADEROS	3X4=12	240	15	9600
1	CALLE	6X60=360	360	15	5400
TOTAL			600	15	15000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.1.4.- Bodegas.

Se requieren dos bodegas, una para almacenar el alimento de los equinos, y otra para el atalaje. Su costo por m² es de 100 USD.(ver anexo 4).

Tabla #38 Descripción Construcción De Bodegas.

BODEGAS			
DESCRIPCIÓN	M ²	COSTO POR M ²	TOTAL
BODEGA 1	8X5= 40	100	4000
BODEGA 2	8X5= 40	100	4000
TOTAL	80		8000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.1.5.- Pesebreras.

Se construirá 40 pesebreras para caballos de socios y escuela. Su costo por m² es de 100 USD (ver anexo 4).

Tabla # 39 Descripción Construcción De Pesebreras

PESEBRERAS				
DESCRIPCIÓN	M² POR PESEBRERA	COSTO POR M²	TOTAL M²	TOTAL
40 PESEBRERAS	3x4=12	100	480	48000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.1.6.- Cancha de Arena.

En un espacio de 50 metros cuadrados se deberá poner drenajes, encima un material llamado piedra azul y para terminar arena lavada de río. Su costo por m² es de 15 USD.(ver anexo 4).

Tabla #40 Descripción Cancha De Arena

CANCHA DE ARENA				
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	M²	COSTO POR M²	TOTAL
1	CANCHA DE ARENA	50X50=2500	15	37.500

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.1.7.- Caballos de Escuela.

Se necesita realizar la compra de diez caballos para la escuela, los mismos que se utilizarán para dar clases a los alumnos externos. Su costo promedio en el mercado es de 1500 USD.

Tabla #41 Numero De Caballos Para La Escuela.

CABALLOS PARA ESCUELA			
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	COSTO POR CADA UNO	TOTAL
10	CABALLOS	1000	10000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.1.8.- Atalaje.

Para poder equipar a los 10 caballos de la escuela, se deberá comprar la siguiente lista de atalaje (ver anexo 5):

Tabla #42 Equipamiento Para Caballos (Atalaje)

ATALAJE			
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
10	CASCOS	46	460
5	FUSTAS	15	75
10	SILLAS	350	3500
10	PELERS	20	200
10	POLAINAS	35	350
10	CABEZADAS	78	780
10	BOCADOS	20	200
		TOTAL	5.565

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Descripción breve de los implementos:

Cascos: implemento para proteger la cabeza del jinete.

Fustas: Ayuda exterior que utiliza el jinete para impulsar el caballo.

Silla: Implemento por medio del cual el jinete toma asiento en el caballo.

Peleros: Alfombra de algodón que está debajo de la silla del jinete para proteger el lomo del caballo.

Polainas: Prenda que protege las piernas del jinete.

Cabezada: Implemento de cuero situado en la cabeza del caballo, el cual sostiene el bocado y las riendas.

Bocado: Pedazo de hierro que va en la boca del caballo, sirve para dirigir al caballo.

5.1.9.- Tractor y Rastra.

Para poder montar todos los días en la cancha de arena, se debe pasar una rastra niveladora (ver anexo 6).

Tabla # 43 Precios De Tractor Y Rastra

TRACTOR MAS IMPLEMENTO		
NUMERO	DESCRIPCIÓN	PRECIO EN DOLARES
1	TRACTOR	7500
1	RASTRA	2300
	TOTAL	9800

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.1.10.- Equipos de Oficina.

Para la oficina se requiere invertir en una computadora y una impresora.

Tabla # 44 Descripción De Equipos De Oficina

EQUIPOS DE OFICINA		
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	COMPUTADORA	700
1	IMPRESORA	200
	TOTAL	900

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.1.11.- Constitución de la Empresa.

Para poder constituir la empresa se harán gastos de inscripción y notario, de alrededor de 2000 USD.

Tabla # 45 Presupuesto De Constitución De La Empresa.

PRESUPUESTO PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	2.000
--	--------------

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.1.12.- Contrato De Donación.

El juego de obstáculos de salto será donado por el Sr. Andrés Bedón, propietario del Club Hípico Las Garzas ubicado en la ciudad de Ibarra, el señor desea apoyar la hípica y adicional practicar este deporte en la escuela.

A continuación se detalla las inversiones que requiere la escuela y la sumatoria de las mismas.

Tabla # 46 Sumatoria De Inversiones.

NÚMERO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	%
1	TERRENO	500,000.00	74.99%
1	CASA CLUB	30,000.00	4.50%
1	PARQUEADERO Y CALLE	15,000.00	2.25%
2	BODEGAS	8,000.00	1.20%
1	CANCHA DE ARENA	37,500.00	5.62%
10	CABALLOS DE ESCUELA	10,000.00	1.50%
40	PESEBRERAS	48,000.00	7.20%
1	ATALAJE	5,565.00	0.83%
1	TRACTOR	9,800.00	1.47%
1	IMPLEMENTOS DE OFICINA	900.00	0.13%
1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	2,000.00	0.30%
	TOTAL	666,765.00	100.00%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.2.- Costos de Operación:

A continuación se detallan los costos mensuales y anuales de operación y mantenimiento.

5.2.1.- Personal de Trabajo.

El costo en personal será el siguiente:

Tabla # 47 Sueldos Y Derechos De Ley De Los Empleados.

SUELDOS Y DERECHOS DE LEY DE LOS EMPLEADOS										
PERSONAL	SUELDO		13	14	IESS (12.15)		FONDO DE RESV(8.33%)		ANUAL	%
	MENSUAL	ANUAL			MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL		
Administrador	1.000	12.000	1.000	292	122	1.458	83	1.000	15.750	20,83%
Profesor	790	9.480	790	292	96	1.152	66	790	12.504	16,54%
Secretaria	300	3.600	300	292	36	437	25	300	4.929	6,52%
Veterinario	250	3.000	250	292	30	365	21	250	4.151	5,49%
5 Palafreneros	1.500	18.000	1.500	292	182	2.187	125	1.499	23.478	31,06%
Guardia	300	3.600	300	292	36	437	25	300	4.929	6,52%
Persona de bodega	300	3.600	300	292	36	437	25	300	4.929	6,52%
Persona de limpieza	300	3.600	300	292	36	437	25	300	4.929	6,52%
TOTAL	4.740	56.880	4.740	2.336	576	6.911	395	4.738	75.600	100,00%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.2.2.- Manutención de Caballos.

El costo en manutención de caballos será el siguiente:

Tabla # 48 Cuadro de precios de manutención de caballos.

ALIMENTACIÓN Y MANUTENCIÓN DE CABALLOS				
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
80	BALANCEADO	21.86	1748.8	20,985.60
792	PACAS	3.3	2613.6	31,363.20
40	ZANAHORIAS/qq	10	400	4,800.00
2	CAMIONES DE VIRUTA	120	240	2,880.00
		TOTAL	5002.4	60,028.80

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.2.3.- Gastos de Oficina.

A continuación se detallan todos los suministros necesarios para la oficina.

Tabla # 49Gastos De Oficina

GASTOS DE OFICINA				
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
1	Paquete de Papel	35	35	420
1	Paquete de Grapas	2.5	2.5	30
5	Esferos	0.5	2.5	30
10	Carpetas	0.2	2	24
1	Tinta de Impresora	15	15	180
	TOTAL		57	684

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.2.4.- Snacks.

Los snacks que se venderán en el bar, serán los siguientes.

Tabla # 50 Lista de Snacks

SNACKS				
NÚMERO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
30	REFRESCOS	0.40	12.00	144
40	CHOCOLATES	0.35	14.00	168
50	SANDUCHES	0.80	40.00	480
30	PAPAS	0.25	7.50	90
30	SNACKS	0.25	7.50	90
50	CHICLES	0.50	25.00	300
50	CHUPETES	0.50	25.00	300
TOTAL			131.00	1,572.00

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.2.5.- Servicios Básicos.

Hay que tomar en cuenta los gastos en los servicios básicos.

Tabla # 51 Gastos En Servicios Básicos.

SERVICIOS BÁSICOS		
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
AGUA	200	2400
LUZ	80	960
TELÉFONO (INTERNET)	20	240
TOTAL	300	3600

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.2.6.-Gasto en el Mantenimiento de las Áreas.

Tabla # 52 Gasto de mantenimiento de las áreas de la escuela.

MANTENIMIENTO (LIMPIEZA)			
REQUERIMIENTO ANUAL	DESCRIPCIÓN	PRECIO	COSTO ANUAL
12	ESCOBA	2.50	30.00
3	TRAPEADOR	3.00	9.00
12	JABON LIQUIDO (FRASCO)	2.50	30.00
6	COLORO (GALON)	4.00	24.00
24	GUANTES	2.00	48.00
12	UNIFORMES	60.00	720.00
10	FUNDAS DE BASURA (25)	2.10	21.00
4	RECOGEDOR	0.80	3.20
12	PALAS	38.00	456.00
		TOTAL	1,341.20

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.2.7.- Publicidad.

Cada año se tendrá un presupuesto para gastos en publicidad.

Tabla #53 Presupuesto Para Publicidad.

PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD	ANUAL(DOLARES)
Revista los valles	800
Hojas volantes	600
Afiches	600
Total	2,000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

A continuación se detalla los costos totales de operación.

Tabla # 54 Costos Totales De Operación.

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	%
PERSONAL DE TRABAJO	6,300.00	75,600.00	52.20%
ALIMENTACIÓN Y MANUTENCIÓN DE CABALLOS	5,002.40	60,028.80	41.45%
GASTOS DE OFICINA	57.00	684.00	0.47%
SNACKS	131.00	1,572.00	1.09%
SERVICIOS BASICOS	300.00	3,600.00	2.49%
MANTENIMIENTO	111.77	1,341.20	0.93%
PUBLICIDAD	166.67	2,000.00	1.38%
TOTAL	12,034.64	144,826.00	100.00%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.3.-Flujo de Ingresos y Cantidades.

5.3.1.- Clases a Alumnos Externos.

Se va a realizar un cálculo para obtener el precio promedio por clase, posteriormente se calculará la capacidad máxima que la escuela podrá brindar, y los ingresos.

Tabla # 55 Costos De Las Clases De Equitación.

Clases de equitación	Precio mensual	Precio por clase
4 clases-una por semana	\$ 90	\$ 22.50
8 clases-dos por semana	\$ 120	\$ 15.00
12 clases-tres por semana	\$ 160	\$ 13.33
16 clases-cuatro por semana	\$ 200	\$ 12.50
E Promedio	\$ 142.50	\$ 15.83

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Se estima que la escuela brinde clases al 100% de su capacidad, y el precio promedio por clase es de 15.83 USD, se obtendrá los siguientes ingresos por clases en caballos de la escuela.

Tabla # 56 Ingresos Por Clases En Caballos De La Escuela.

No. de caballos	No. Clases por caballo	No. Clases por día	Precio promedio	Días laborables	Ingresos por mes	Ingresos por año
10	4	40	15.83	26	16,463.20	197,558.4

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.3.2.- Clases a Socios.

Se estima que existan 30 socios, cada uno con caballo, los ingresos por clases serán los siguientes:

Tabla # 57 Ingresos Por Socios.

No de caballos	Ingreso mensual clase	Ingreso total mensual	Ingreso total anual
30	150	4500	54000

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

5.3.3.- Manutención de Caballos

Se estiman 30 socios, cada uno con caballo, los ingresos por manutención de caballos serán los siguientes:

Tabla # 58 Ingresos Por Manutención De Caballos.

No de caballos	Ingreso mensual por caballo	Ingreso total mensual	Ingreso total anual
30	410	12300	147600

E

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.3.4.- Entrenamiento de Caballos.

Los ingresos por entrenamiento de caballo van relacionados con las clases de socios, ya que si no se brinda clases, el socio tiene la posibilidad de pedir al profesor que entrene el caballo. El precio es el mismo. La disponibilidad para entrenar caballos será de 12.

A continuación se detalla los ingresos por los 5 servicios.

Tabla # 59 Ingreso Por Los 5 Servicios.

SERVICIO	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL	%
CLASES PARA ALUMNOS EXTERNOS	16,463.20	197,558.40	49.22%
CLASES A SOCIOS O ENTRENAMIENTO DE CABALLO.	4,500.00	54,000.00	13.45%
MANUTENCION DE CABALLOS	12,300.00	147,600.00	36.78%
VENTA DE SNACKS	183.40	2,200.80	0.55%
TOTAL	33,446.60	401,359.20	1.00

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Posteriormente se realiza un cálculo estimado de trabajo, para los primeros diez años de funcionamiento de la escuela.

En este cuadro se describe como la capacidad de la escuela aumenta con los años de trabajo de la misma, hasta poder utilizar el 90% de la capacidad total de la escuela.

Tabla # 60 Capacidad De La Escuela.

		AÑO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% TRABAJO	CAPACIDAD AL 100%	50.00 %	60.00 %	70.00%	80.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00 %
	clases alumnos externos	12,480	6,240	7,488	8,736	9,984	11,232	11,232	11,232	11,232	11,232
clases a socios	360	180	216	252	288	324	324	324	324	324	324
Manutención caballos	360	180	216	252	288	324	324	324	324	324	324
Snacks	2,200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
INGRESOS EN USD		201,780	241,696	281,612	321,528	361,443	361,443	361,443	361,443	361,443	361,443

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Fuente: Fernando Espíndola.

Análisis de la tabla #60

La tabla # 60 se estimó gracias a la experiencia de Fernando Espíndola, administrador del área hípica de la UIDE. Él asegura que cuando inicio la escuela de equitación, esta tuvo una buena aceptación por parte de sus clientes, ocupandoun 50% del total de la capacidad que el club podía ofertar en sus servicios. Cada año la demanda crecía un 10%.

5.4.- Evaluación del Proyecto.

Una correcta clasificación sobre los costos e ingresos facilitará una construcción adecuada del flujo de caja, en la cual se resume, en términos monetarios, toda la información procesada hasta el momento; de allí la importancia de realizar un adecuado estudio de costos del proyecto. Para efectos de evaluación económica y financiera, se clasifican en costos de inversión y costos de operación y mantenimiento⁷.

5.4.1.- Tasa de Descuento.

La tasa de descuento es la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de sus recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares, lo que se denominará costo de capital. En este costo debe incluirse el factor de corrección por el riesgo que enfrenta. Una tasa de interés o de descuento en un flujo de caja a precios corrientes, debe tener en su estructura la tasa de inflación, ya que los valores de sus ingresos y costos también se ven afectados por el incremento de la tasa de inflación. Por lo tanto, si los ingresos y costos se incrementan, actualizar estos valores significa descontarlos de la tasa exigida en el momento (factor tiempo) se debe guardar una coherencia en el descuento de estos valores con una tasa que también contiene la inflación.⁸

La tasa de descuento, tiene la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{tasa de interes} &= r + R + (1 + r + R) * If \\ 1 + TASA REAL &= \frac{1 + Tasa Nominal}{1 + Tasa de Inflacion} \end{aligned}$$

⁷Formulación y evaluación de un plan de negocios-Ramiro Canelos Salazar.

⁸Formulación y evaluación de un plan de negocios-Ramiro Canelos Salazar.

Tabla #61 Tasa De Descuento

Capital Asset Pricing Model CAPM	
Modelo de Valoración de Activos de Capital	
$E(Rtn) = E(Rtn)_{sin\ riesgo} + B (E(Rtn)_{mkt} - E(Rtn)_{sin\ riesgo})$	
<p>E(Rtn) = Retorno Esperado</p> <p>E(Rtn)sin riesgo = rentabilidad que espera obtener el inversor de un activo sin riesgo</p> <p>E(Rtn)mkt = rentabilidad que el inversor espera obtener si invierte en una cartera de inversiones que refleja la del mercado</p> <p>B = coeficiente que mide la relación entre el riesgo del activo y el riesgo del mercado. (desviación estándar de la rentabilidad del mercado)</p>	
PARAMETROS	
CAPM	
E(Rtn)sin riesgo	2.93%
E(Rtn)mkt	14.00%
B =	1.00
E(Rtn) - Tasa de descuento capital propio	14.00%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Tabla # 62 Datos De Ingresos.

2. Datos de Ingresos											
2.1 Demanda del Producto – Cantidades											
Demanda de Productos											
Productos / Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clases particulares		6,240	7,488	8,736	9,984	11,232	11,232	11,232	11,232	11,232	11,232
Clases a socios		180	216	252	288	324	324	324	324	324	324
Manutención de caballos		180	216	252	288	324	324	324	324	324	324
Snacks		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.2 Precios por Producto											
Precios	\$										
Clases particulares	15.83										
Clases a socios	150.00										
Manutención de caballos	410.00										
Snacks	2,200.80										
Venta del Producto – dólares											
\$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clases particulares		98,779.20	118,535.04	138,290.88	158,046.72	177,802.56	177,802.56	177,802.56	177,802.56	177,802.56	177,802.56
Clases a socios		27,000.00	32,400.00	37,800.00	43,200.00	48,600.00	48,600.00	48,600.00	48,600.00	48,600.00	48,600.00
Manutención de caballos		73,800.00	88,560.00	103,320.00	118,080.00	132,840.00	132,840.00	132,840.00	132,840.00	132,840.00	132,840.00
Snacks		2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80	2,200.80
Total Ingresos	0.00	201,780.00	241,695.84	281,611.68	321,527.52	361,443.36	361,443.36	361,443.36	361,443.36	361,443.36	361,443.36

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Tabla #63 Datos de Costos

3. Datos de Costos											
3.1 Costos de Inversión											
(Se ingresan los datos con signo menos)											
	Inversión en \$		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Depreciaciones años
	Rubros										
Activo no Depreciable	Terreno		-500,000.00								
	Constitución de la empresa		-2,000.00								
Activos Depreciables	Casa club		-30,000.00								10
	Parqueadero		-15,000.00								10
	Bodegas		-8,000.00								10
	Cancha de arena		-37,500.00								10
	Caballos de escuela		-10,000.00								10
	Pesebreras		-48,000.00								10
	Atalaje		-5,565.00								10
Depreciación 2	Tractor		-9,800.00								5
	Implementos de oficina		-900.00								5
Amortización Intangibles	Gastos de Organización										3.00
	Capital de Trabajo	-	39,009.53								
	Total Inversiones		-705,774.53	0.00							

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Costos de Operación y Mantenimiento.

Tabla # 64 Costo de operación y mantenimiento.

III. Costos de Operación Y Mantenimiento												
Costos Fijos	AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gastos operacionales	Sueldos y salarios		77,490.00	79,427.25	81,412.93	83,448.25	85,534.46	87,672.82	89,864.64	92,111.26	94,414.04	96,774
	Gastos de oficina		701.10	718.63	736.59	755.01	773.88	793.23	813.06	833.39	854.22	875
	Snacks		1,611.30	1,651.58	1,692.87	1,735.19	1,778.57	1,823.04	1,868.61	1,915.33	1,963.21	2,012
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto de ventas	Publicidad		2,050.00	2,101.25	2,153.78	2,207.63	2,262.82	2,319.39	2,377.37	2,436.81	2,497.73	2,560
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos Variables	Alimentacion y manutencion		61,529.52	63,067.76	64,644.45	66,260.56	67,917.08	69,615.00	71,355.38	73,139.26	74,967.75	76,841
Costo de ventas	Mano de Obra		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Materia Prima- Insumos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Imprevistos		2,562.50	2,626.56	2,692.23	2,759.53	2,828.52	2,899.23	2,971.71	3,046.01	3,122.16	3,200
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costos de Operación			145,944.42	149,593.03	153,332.86	157,166.18	161,095.33	165,122.72	169,250.78	173,482.05	177,819.10	182,264

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.4.2.- Flujo de Caja.

La construcción y proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que su constitución de evaluación se efectuarán sobre los resultados que se determinen en el.

Un flujo de caja difiere de otro si se lo realiza para un proyecto de creación de una nueva empresa y otros proyectos donde se evalúa una empresa en funcionamiento (costos incrementales).

Los costos que intervienen en un flujo de caja son:

- *La inversión inicial.*
- *Costos de operación y mantenimiento.*
- *Beneficios e ingresos de operación.*
- *Valor de desecho o salvamento.⁹*
- *Tasa de descuento.*

⁹Formulación y evaluación de un plan de negocios-Ramiro Canelos Salazar.

Tabla #65 Flujo de caja con financiamiento

IX. Flujo de Caja con Financiamiento											
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		206,825	253,932	303,265	354,906	408,940	419,163	429,643	440,384	451,393	462,678
Ingresos x venta de activos											
- Costos		145,944	149,593	153,333	157,166	161,095	165,123	169,251	173,482	177,819	182,265
- Gasto Intereses		32,861	27,119	20,618	13,256	4,919	0	0	0	0	0
- Depreciación		17,985	18,435	18,896	19,368	19,852	17,867	18,313	18,771	19,241	19,722
- Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Gravable		10,034	58,784	110,418	165,116	223,073	236,174	242,078	248,130	254,334	260,692
- 15% utilidad a trabajadores		1,505	8,818	16,563	24,767	33,461	35,426	36,312	37,220	38,150	39,104
- Impuesto a la renta (25%)		2,132	12,492	23,464	35,087	47,403	50,187	51,442	52,728	54,046	55,397
- Impuesto Venta de activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		6,397	37,475	70,392	105,261	142,209	150,561	154,325	158,183	162,138	166,191
+Depreciación		17,985	18,435	18,896	19,368	19,852	17,867	18,313	18,771	19,241	19,722
+ Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después de Impuestos		24,382	55,910	89,287	124,629	162,061	168,428	172,638	176,954	181,378	185,913
- Inversiones	-423,465	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversion Capital de Trabajo	-39,010	0	0	-16,153	0	-16,971	0	-17,830	0	0	0
+ Préstamo	282,310										
Total Inversión Neta Propia	-180,164	0	0	-16,153	0	-16,971	0	-17,830	0	0	0
- Amortización Deuda		43,356	49,097	55,598	62,961	71,298	0	0	0	0	0
+ Valor de Desecho		0	0	0	0	0	0	0	0	0	940,466
Flujo de Caja Neto	-180,164	-18,974	6,813	17,535	61,669	73,793	168,428	154,808	176,954	181,378	1,126,379
Flujo de Caja Neto descontado		-16,918	5,416	12,431	38,982	41,593	84,648	69,374	70,708	64,624	357,842
VAN	\$ 548,536.42										
TIR	33.26%										
WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado	12.15%										

Elaborado por: Fernando Espíndola y Belén López.

Análisis de la tabla # 65

En la tabla número 65, donde se calcula el flujo de caja con un financiamiento del 40% de deuda contraída con una entidad financiera, al 12.50% anual, se puede observar que los ingresos están calculados con la inflación anual, los cuales tienden a crecer conforme pasan los años, ya que el primer año se estima que la escuela va a trabajar solo al cincuenta por ciento de su capacidad máxima, en los siguientes años, los ingresos subirán un diez por ciento por año, hasta llegar a trabajar al noventa por ciento de la capacidad máxima. Después se restan los costos, gastos en intereses y por efectos contables, la depreciación y las amortizaciones. Esto arroja la utilidad gravable, a la cual hay que restar el quince por ciento de utilidades a trabajadores y el veinticinco por ciento del impuesto a la renta. Como resultado está la utilidad neta, a esta se suman las depreciaciones y amortizaciones para calcular la utilidad después de impuestos, se restan las inversiones y la inversión en capital de trabajo y se suma el préstamo, así se obtiene el total de inversión neta propia. A este resultado se resta la amortización de la deuda y se suma el valor de desecho, con esto finalmente se obtiene el Flujo de caja neto. **El préstamo ingresa con signo positivo** ya que en este cuadro se expresa únicamente la ganancia del inversionista en relación al capital propio, más no del préstamo del banco, ya que la ganancia del banco se refleja en los intereses que van a ser pagados.

Se proyectó un Valor Actual Neto de \$548,536.42, esto es el resultado de haber restado la tasa de descuento que se le exige al proyecto a cada uno de los diez años, después haberlos sumados a todos, y finalmente haber restado la inversión inicial. Este dato sirve como una referencia de la utilidad económica leído en valor presente.

La Tasa Interna de Retorno, la cual mide la rentabilidad del proyecto con el 33.26%, una tasa bastante alta a comparación con la tasa que se le exige al proyecto, la cual es del 12,15%.

Tabla #66 Flujo de caja sin financiamiento

XII. Flujo de Caja sin Financiamiento											
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		206,825	253,932	303,265	354,906	408,940	419,163	429,643	440,384	451,393	462,678
Ingresos x venta de activos											
- Costos		145,944	149,593	153,333	157,166	161,095	165,123	169,251	173,482	177,819	182,265
- Gasto Intereses		17,985	18,435	18,896	19,368	19,852	17,867	18,313	18,771	19,241	19,722
- Depreciación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Gravable		42,895	85,904	131,036	178,372	227,992	236,174	242,078	248,130	254,334	260,692
- 15% utilidad a trabajadores		6,434	12,886	19,655	26,756	34,199	35,426	36,312	37,220	38,150	39,104
- Impuesto a la renta (25%)		9,115	18,255	27,845	37,904	48,448	50,187	51,442	52,728	54,046	55,397
- Impuesto Venta de activos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		27,346	54,764	83,536	113,712	145,345	150,561	154,325	158,183	162,138	166,191
+Depreciación		17,985	18,435	18,896	19,368	19,852	17,867	18,313	18,771	19,241	19,722
+ Amortización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después de Impuestos		45,331	73,199	102,431	133,080	165,197	168,428	172,638	176,954	181,378	185,913
- Inversiones	-664,765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversión Capital de Trabajo	-39,010	0	0	-16,153	0	-16,971	0	-17,830	0	0	0
+ Préstamo											
Total Inversión Neta Propia	-703,775	0	0	-16,153	0	-16,971	0	-17,830	0	0	0
- Amortización Deuda											
+ Valor de Desecho		0	0	0	0	0	0	0	0	0	940,466
Flujo de Caja Neto	-703,775	45,331	73,199	86,278	133,080	148,226	168,428	154,808	176,954	181,378	1,126,379
VAN	166,569										
TIR	17.67%										

Elaborado por: Fernando Espíndola y Belén López.

Análisis de la tabla # 66

En la tabla número 66, se puede percibir el flujo de caja sin financiamiento, donde el inversionista asume el ciento por ciento de la inversión estimada para el emprendimiento del proyecto, se divisa que los ingresos y los costos son los mismos. No existen gastos por intereses del préstamo, así que la utilidad grabable es mucho más alta. Consecuencia de esto, se paga una suma alta de dinero por el 15% de utilidad a trabajadores y el 25% del impuesto a la renta. Sin embargo, las utilidades siguen siendo más altas y en el primer año existen 45.331 USD de superávit.

Para el año diez existe una utilidad de 1.126.379 USD, el cual sobrepasa ampliamente a las inversiones iniciales; demostrando así que el proyecto es altamente rentable.

El Valor Actual Neto proyectado para el flujo de caja sin financiamiento es de 166.569 USD, más bajo que el flujo de caja con financiamiento, esto es debido a que el VAN se calcula restando la inversión inicial.

La Tasa Interna de Retorno se calculó en 17.67%, es menor la rentabilidad ya que para calcular dicha tasa, se debe restar la inversión inicial, la cual es bastante alta debido a que no se obtuvo un préstamo.

Según los resultados obtenidos entre los dos flujos de cajas estudiados, es preferible adquirir un préstamo en el banco y amortizar la deuda, en vez de realizar una inversión del cien por ciento, ya que esto ayuda a efectuar un apalancamiento y generar mejor rentabilidad.

5.4.3.- Punto de Equilibrio.

Tabla #67 Cálculo del Punto de Equilibrio de la Escuela de Equitación.

I. Costos Fijos

1. Inversiones.		703,775
Años de depreciación		10
meses efectivos de trabajo		12

Costo fijo por mes / infraestructura =				5,864.79
--	--	--	--	-----------------

2. Costos de operación.	-
-	
PERSONAL DE TRABAJO	6,300.00
ALIMENTACIÓN Y MANUTENCION DE CABALLOS	5,002.40
GASTOS DE OFICINA	22.8
SNACKS	131
SERVICIOS BASICOS	300
MANTENIMIENTO	111.77
PUBLICIDAD	166.67
TOTAL	11,867.97

Total costos fijos				17732.76
---------------------------	--	--	--	-----------------

II. Costo Variable

Oscila en un porcentaje de las ventas			25%	
852	x	20%		170.40

Costo variable unitario (como % del ingreso unitario)			170.40
--	--	--	---------------

III. Ingresos

Clases para alumnos externos	Precio Unitario
	142

Clases para socios	Precio Unitario
Restricción. Max 30 clases por mes	150

Mantenimiento caballos	Precio Unitario
Restricción. Max 30 mantenciones por día	410

Entrenamiento de caballos	Precio Unitario
Restricción. Max 30 mantenciones por día	150

TOTAL INGRESO UNITARIO	852
-------------------------------	------------

Punto de equilibrio =

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingresos} - \text{Costo Variable}}$$

Punto de equilibrio =

$$\frac{17732.76}{852 - 170.4}$$

Punto de equilibrio =

26 servicios mensuales

Análisis del Punto de Equilibrio:

La escuela deberá brindar 26 veces cada servicio mencionado para poder llegar al punto en que se cubran los costos totales. En este punto no se obtiene perdidas, ni ganancias.

Se debe tomar en cuenta que hay una restricción para el entrenamiento de caballos, la escuela solo puede brindar este servicio doce veces en el día, entonces se deberá cubrir los catorce servicios faltantes con el ingresos de los otros tres servicios.

5.4.4.- Valor de Desecho.

Se calcula el valor de desecho del proyecto como la suma de los valores contables o en libros de los activos. Se aplica la depreciación del activo anualmente y su valor residual a fin del periodo de análisis será el valor de desecho¹⁰.

La fórmula es la siguiente:

$$VD = IJ - \frac{(IJ \cdot DJ)}{n}$$

A continuación el cálculo del valor de desecho:

Tabla #68 Valor de desecho

VII. Valor de desecho del Proyecto	Valor
Valor actual Beneficios	1,943,129.05
Valor actual Costos	897,333.59
Neto B-C	1,045,795.45
- Valor actual Depreciaciones	105,329.49
Valor de desecho del Proyecto	940,465.96

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

El valor de desecho del proyecto es una valoración económica que se hace al finalizar la depreciación después de los diez años, si bien es cierto que ha perdido parte su valor contable, el proyecto en sí, no lo ha hecho.

¹⁰Formulación y evaluación de un plan de negocios-Ramiro Canelos Salazar

Se lo calcula restando los beneficios netos actuales, menos los costos actuales, y menos el valor actual en depreciaciones.

En el flujo de caja, el valor de desecho se lo suma al término de los diez años, tal como se lo presenta en el siguiente cuadro:

Tabla # 69 Valor De Desecho

Utilidad después de Impuestos		24,382.08	55,909.83	89,287.28	124,629.42	162,061.47	168,427.71	172,638.40	176,954.36	181,378.22	185,912.68
- Inversiones	-423,464.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Inversión Capital de Trabajo	-39,009.53	0.00	0.00	-16,153.36	0.00	-16,971.12	0.00	-17,830.29	0.00	0.00	0.00
+ Préstamo	282,309.81										
Total Inversión Neta Propia	-180,164.44	0.00	0.00	-16,153.36	0.00	-16,971.12	0.00	-17,830.29	0.00	0.00	0.00
- Amortización Deuda		43,356.13	49,097.17	55,598.43	62,960.55	71,297.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Valor de Desecho		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	940,465.96
Flujo de Caja Neto	-180,164.44	-18,974.05	6,812.66	17,535.49	61,668.87	73,792.80	168,427.71	154,808.12	176,954.36	181,378.22	1,126,378.64

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.4.5.- Indicadores de Rentabilidad.

Los indicadores de rentabilidad deberán estar siempre presente, a lo largo de la evaluación de un proyecto, ya que estos tendrán su máxima utilidad cuando se los pueda usar de forma comparativa (indicadores del proyecto A vs. Indicadores del proyecto B).

Sin embargo, es factible que la comparación pueda hacerse a un mismo proyecto que tenga distintas o diferentes alternativas técnicas, para ofrecer el mismo producto, es decir, en un proyecto se pueden considerar dos alternativas con diferentes tecnologías, procesos de producción, etc.

El valor actual neto (VAN)

Se define operacionalmente como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento menos la inversión inicial. Este indicador plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es

igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.¹¹

Tabla # 70 Análisis De Sensibilidad Con Financiamiento.

X. ANALISIS DE SENSIBILIDAD VAN (Con financiamiento)								
VALOR PRESENTE NETO								
TASA DE DESCUENTO								
2.15%	4.15%	8.15%	12.15%	16.15%	20.15%	24.15%	28.15%	32.15%
1,529,999.87	1,271,255.82	879,426.20	606,551.46	413,203.72	273,957.72	172,125.24	96,569.05	39,739.02

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

En la tabla número 70 análisis de sensibilidad VAN con financiamiento, se observa en la primera fila la tasa de descuento y en la segunda fila el Valor Actual Neto. Si se exige al proyecto una tasa mas alta, el VAN comenzará a bajar.

Tabla # 71 Análisis De Sensibilidad Sin Financiamiento.

XIII. ANALISIS DE SENSIBILIDAD VAN SIN FINANCIAMIENTO									
VALOR PRESENTE NETO									
TASA DE DESCUENTO									
4.00%	6.00%	10.00%	14.00%	18.00%	22.00%	26.00%	30.00%	34.00%	38.00%
1,071,922.20	837,993.87	477,586.11	220,254.88	33,018.69	- 105,679.86	- 210,185.68	- 290,207.36	- 352,422.14	- 401,49

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

En la tabla anterior se realiza el mismo análisis de sensibilidad VAN sin financiamiento, la diferencia es que el proyecto baja su rentabilidad, y no se le puede exigir una tasa de descuento alta.

Tasa interna de retorno (TIR)

¹¹Formulación y evaluación de un plan de negocios-Ramiro Canelos Salazar

Se define operacionalmente como la tasa que mide la rentabilidad del proyecto. El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función de la única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de beneficios actualizados son exactamente iguales a los costos expresados en moneda actual.¹²

Tasa interna de retorno con financiamiento.

Tabla #72 Análisis De Sensibilidad TIR Con Financiamiento

XI. ANALISIS DE SENSIBILIDAD TIR (Con financiamiento)							
TIR = 33.26%		WACC - Tasa de descuento del proyecto financiado 12.15%					
SENSIBILIDAD		INGRESOS	COSTOS DE INVERSION	COSTOS DE OPERACION	SENSIBILIDAD COMPUESTA		TIR
INGRESOS	COSTOS				INGRESOS	COSTOS	
10.0%	50.0%	44.71%	26.11%	6.37%	-25.00%	25.00%	0.04%
5.0%	45.0%	40.21%	26.69%	8.51%	-23.00%	23.00%	2.59%
0.0%	40.0%	35.78%	27.29%	10.74%	-21.00%	21.00%	5.15%
-5.0%	35.0%	31.39%	27.92%	13.08%	-19.00%	19.00%	7.74%
-10.0%	30.0%	27.04%	28.58%	15.53%	-17.00%	17.00%	10.35%
-15.0%	25.0%	22.71%	29.27%	18.11%	-15.00%	15.00%	13.01%
-20.0%	20.0%	18.36%	29.98%	20.82%	-13.00%	13.00%	15.73%
-25.0%	15.0%	13.98%	30.74%	23.68%	-11.00%	11.00%	18.52%
-30.0%	10.0%	9.50%	31.54%	26.70%	-9.00%	9.00%	21.40%
-35.0%	5.0%	4.88%	32.38%	29.89%	-7.00%	7.00%	24.37%
Variación Porcentual de la Sensibilidad 5.00%					Variación Porcentual de la Sensibilidad 2.00%		

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

En el análisis de sensibilidad TIR con financiamiento se observa que la escuela de equitación podría soportar caídas de ingresos hasta un 25 % y la subida de costos de hasta un 35%. Esto quiere decir que dentro de estos índices la escuela aun sería rentable.

Tasa interna de retorno sin financiamiento.

¹²Formulación y evaluación de un plan de negocios-Ramiro Canelos Salazar

Tabla #73 Análisis De Sensibilidad TIR Sin Financiamiento.

XIV. ANALISIS DE SENSIBILIDAD TIR SIN FINANCIAMIENTO									
TIR		17.67%							
SENSIBILIDAD		BENEFICIOS	INVERSION	OPERACIÓN	SENSIBILIDAD COMPUESTA		TIR		
INGRESOS	COSTOS								
10.0%	50.0%	23.02%	10.66%	4.87%	-25.00%	25.00%	-2.64%		
5.0%	45.0%	20.97%	11.21%	6.18%	-20.00%	20.00%	1.88%		
0.0%	40.0%	18.85%	11.79%	7.49%	-15.00%	15.00%	6.19%		
-5.0%	35.0%	16.66%	12.39%	8.78%	-10.00%	10.00%	10.40%		
-10.0%	30.0%	14.38%	13.03%	10.07%	-5.00%	5.00%	14.60%		
-15.0%	25.0%	11.99%	13.69%	11.35%	0.00%	0.00%	18.85%		
-20.0%	20.0%	9.47%	14.40%	12.63%	5.00%	-5.00%	23.23%		
-25.0%	15.0%	6.80%	15.14%	13.90%	10.00%	-10.00%	27.81%		
-30.0%	10.0%	3.93%	15.94%	15.16%	15.00%	-15.00%	32.67%		
-35.0%	5.0%	0.81%	16.78%	16.42%	20.00%	-20.00%	37.90%		
Variación Porcentual de la Sensibilidad		5.00%					Variación Porcentual de la Sensibilidad		2.50%

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López

Por otro lado, en el análisis de sensibilidad TIR sin financiamiento los cálculos arrojados demuestran que la escuela de equitación podría soportar caídas de ingresos hasta un 15 % y la subida de costos de hasta un 15%.

5.4.6.- Balance del Proyecto.

Tabla #74 Balance Del Proyecto.

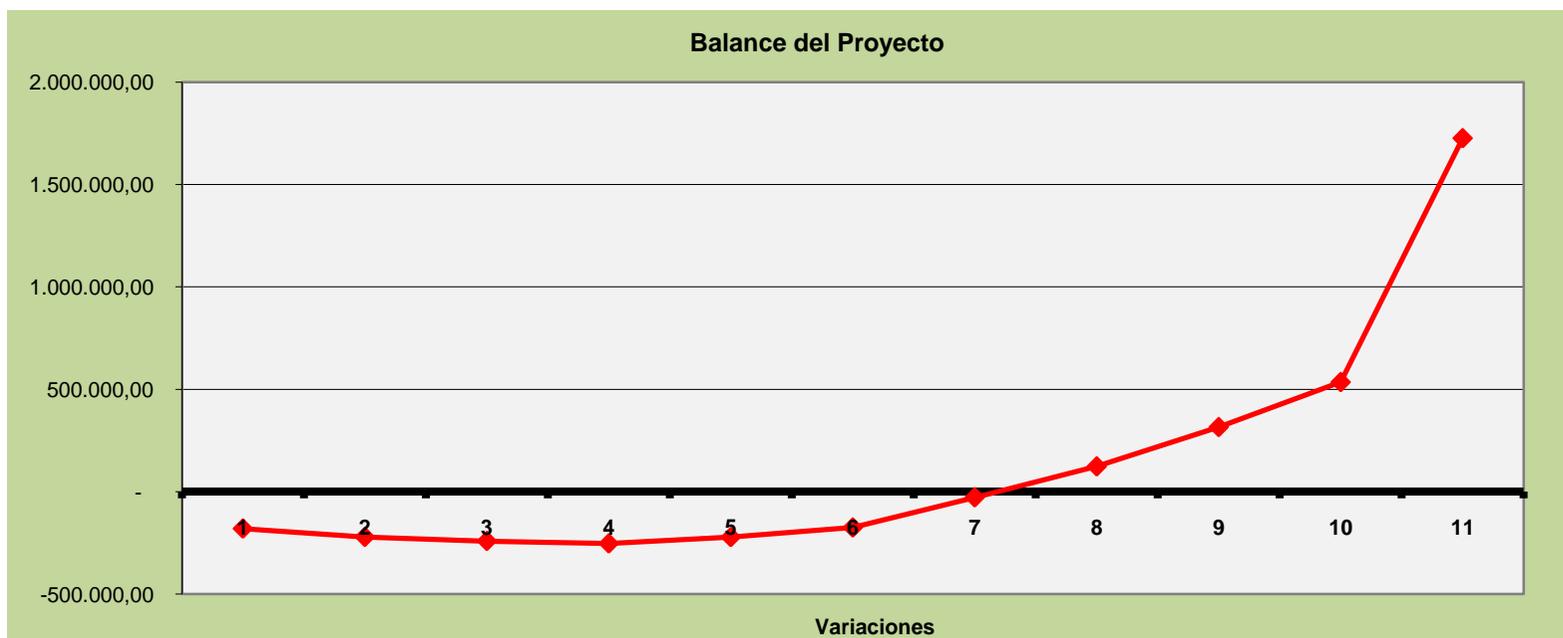
XVI. Balance del Proyecto				
Períodos	Intereses Causados	Ingresos recibidos	Amortización	Inversión Amortizada
0				- 180,164.44
1	- 21,889.98	- 18,974.05	- 40,864.03	- 221,028.47
2	- 26,854.96	6,812.66	- 20,042.30	- 241,070.77
3	- 29,290.10	17,535.49	- 11,754.61	- 252,825.37
4	- 30,718.28	61,668.87	30,950.59	- 221,874.78
5	- 26,957.79	73,792.80	46,835.02	- 175,039.76
6	- 21,267.33	168,427.71	147,160.38	- 27,879.38
7	- 3,387.35	154,808.12	151,420.77	123,541.39
8	15,010.28	176,954.36	191,964.64	315,506.03
9	38,333.98	181,378.22	219,712.21	535,218.24
10	65,029.02	1,126,378.64	1,191,407.66	1,726,625.90

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Análisis.

Para comprender la tabla 74, primero hay que tomar en cuenta la inversión inicial que se realiza en el periodo 0, a esta inversión se la multiplica por la tasa de descuento y nos da como resultado los intereses causados en el período 1. A estos intereses se suma los ingresos recibidos en el mismo período y el resultado será la suma de la amortización. La amortización más la inversión inicial, será el resultado de la inversión amortizada. Este cálculo se realiza durante los diez años.

Tabla # 75 Grafico del balance del proyecto.



Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

5.4.7.- Estado de Pérdidas y Ganancias.

Tabla # 76 Estado De Pérdidas Y Ganancias con financiamiento.

XXI. ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Con Financiamiento)										
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por ventas netas	206,824.50	253,931.69	303,264.98	354,906.22	408,939.99	419,163.49	429,642.57	440,383.64	451,393.23	462,678.06
(-) Costos de Ventas	2,562.50	2,626.56	2,692.23	2,759.53	2,828.52	2,899.23	2,971.71	3,046.01	3,122.16	3,200.21
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	204,262.00	251,305.13	300,572.75	352,146.69	406,111.47	416,264.25	426,670.86	437,337.63	448,271.07	459,477.85
(-) Gastos Operacionales	79,802.40	81,797.46	83,842.40	85,938.46	88,086.92	90,289.09	92,546.32	94,859.98	97,231.48	99,662.26
(-) Gasto de Ventas	2,050.00	2,101.25	2,153.78	2,207.63	2,262.82	2,319.39	2,377.37	2,436.81	2,497.73	2,560.17
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	122,409.60	167,406.42	214,576.57	264,000.61	315,761.73	323,655.77	331,747.17	340,040.85	348,541.87	357,255.42
(-) Gastos financieros (intereses)	76,216.66	76,216.66	76,216.66	76,216.66	76,216.66	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Otros Ingresos										
(-) Otros Gastos										
(-) 15 % participacion de trabajadores	18,361.44	25,110.96	32,186.49	39,600.09	47,364.26	48,548.37	49,762.08	51,006.13	52,281.28	53,588.31
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	27,831.50	66,078.79	106,173.42	148,183.85	192,180.81	275,107.41	281,985.09	289,034.72	296,260.59	303,667.10
(-) Impuesto a la renta 25%	6,957.87	16,519.70	26,543.36	37,045.96	48,045.20	68,776.95	70,496.27	72,258.68	74,065.15	75,916.78
(=) UTILIDAD NETA	20,873.62	49,559.09	79,630.07	111,137.89	144,135.60	206,330.56	211,488.82	216,776.04	222,195.44	227,750.33

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Análisis de la tabla # 76.

En la tabla número 76 se puede encontrar el estado de pérdidas y ganancias con financiamiento, el cual es un balance financiero proyectado que se sustenta en la estructura de costos del proyecto; a diferencia del flujo de caja, en este análisis se puede percibir que en los primeros cinco años los ingresos son bajos, esto es debido a que existen gastos financieros (intereses), los cuales deben ser pagados al mismo tiempo que las participaciones a trabajadores. Sin embargo desde el sexto año los ingresos aumentan considerablemente.

Tabla #77 Estado De Pérdidas Y Ganancias Projectado Sin Financiamiento.

XXII. ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Sin Financiamiento)										
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por ventas netas	206,824.50	253,931.69	303,264.98	354,906.22	408,939.99	419,163.49	429,642.57	440,383.64	451,393.23	462,678.06
(-) Costos de Ventas	2,562.50	2,626.56	2,692.23	2,759.53	2,828.52	2,899.23	2,971.71	3,046.01	3,122.16	3,200.21
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	204,262.00	251,305.13	300,572.75	352,146.69	406,111.47	416,264.25	426,670.86	437,337.63	448,271.07	459,477.85
(-) Gastos Operacionales	79,802.40	81,797.46	83,842.40	85,938.46	88,086.92	90,289.09	92,546.32	94,859.98	97,231.48	99,662.26
(-) Gasto de Ventas	2,050.00	2,101.25	2,153.78	2,207.63	2,262.82	2,319.39	2,377.37	2,436.81	2,497.73	2,560.17
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	122,409.60	167,406.42	214,576.57	264,000.61	315,761.73	323,655.77	331,747.17	340,040.85	348,541.87	357,255.42
(-) Gastos financieros (intereses)										
(+) Otros Ingresos										
(-) Otros Gastos										
(-) 15 % participacion de trabajadores	18,361.44	25,110.96	32,186.49	39,600.09	47,364.26	48,548.37	49,762.08	51,006.13	52,281.28	53,588.31
(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA	122,409.60	167,406.42	214,576.57	264,000.61	315,761.73	323,655.77	331,747.17	340,040.85	348,541.87	357,255.42
(-) Impuesto a la renta 25%	30,602.40	41,851.60	53,644.14	66,000.15	78,940.43	80,913.94	82,936.79	85,010.21	87,135.47	89,313.85
(=) UTILIDAD NETA	91,807.20	125,554.81	160,932.43	198,000.46	236,821.30	242,741.83	248,810.38	255,030.64	261,406.40	267,941.56

Elaborado por: Fernando Espíndola, Belén López.

Análisis de la tabla # 77

En la tabla número 77 se encuentra el estado de pérdidas y ganancias proyectado sin financiamiento, en el cual se observa que desde el primer año existen utilidades bastante altas, con relación a los obtenidos en la tabla anterior. Un punto negativo es el alto porcentaje que se paga al impuesto a la renta, así como también la participación a los trabajadores. Durante los últimos años, las utilidades casi llegan a igualarse con las del estado de perdidas ganancias con financiamiento.

CAPITULO VI.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1.- Conclusiones:

- La equitación, principalmente en la disciplina de salto, tomó fuerza dentro del país en el año de 1957, cuando se fundó La Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres (FEDE), una institución deportiva sin fines de lucro, dedicada al control de las actividades deportivas ecuestres olímpicas. Posteriormente se fundó la Asociación Ecuestre de Pichincha (AEP) y la concentración deportiva de Pichincha (CDP) las tres han sido un apoyo fundamental para este deporte. Desde ese entonces la disciplina de salto ha obtenido importantes logros nacional e internacionalmente.
- La equitación no es solo un deporte, se podría decir que es un estilo de vida, ya que se necesita dedicar mucho tiempo y esfuerzo para poder llegar a merecer un premio importante. Los beneficios que nos brinda el montar a caballo son físicos y mentales, con este se puede trabajar muchos de los músculos del cuerpo y a la vez mantiene la mente sana.
- La principal competencia que tendrá la escuela será el Club Rancho San Francisco, el cual se encuentra ubicado en el valle de Cumbayá, en Mira Valle, a cinco minutos de la ciudad de Quito. Dicho club es de élite, cuenta con muy buenas instalaciones, y su segmento se enfoca en la clase económica alta.
- Todos los clubs hípicas o escuelas de equitación dentro de la provincia de pichincha están dirigidos a la clase social media y alta.
- Existe un total de 449 jinetes dentro de la provincia de pichincha, y un promedio de 56 por escuela o club de equitación.

- Existe un total de 519 caballos de salto dentro de la provincia de pichincha, y promedio de 65 por escuela o club de equitación.
- Dentro de la provincia de Pichicha, solo la mitad de la oferta ofrece clases de equitación para alumnos externos al club, la otra mitad pide como requisito comprar una membresía, para poder hacer uso de las instalaciones, y practicar este deporte. Los tres mejores clubs de la provincia piden como requisito comprar una membresía para poder practicar equitación dentro del mismo.
- La tasa de crecimiento anual en la concurrencia a los concursos hípicas provinciales es del 11% y en concursos nacionales es del 5.56%.

A continuación el detalle de los tipos de servicios que los potenciales clientes desearían tener en la nueva escuela:

- Buenas instalaciones.
 - Personal capacitado.
 - Caballos preparados y bien entrenados para los jinetes principiantes.
 - Clases técnicas-teóricas.
 - Clases de terminología ecuestre.
 - Clínicas con profesionales nacionales y extranjeros.
 - Clases de adiestramiento.
 - Hipo terapia.
- El administrador, la secretaria y el profesor serán los encargados de realizar una buena estrategia de distribución, realizando visitas a familias que tengan o hayan tenido relación con la hípica, así con toda la información de la escuela, deberán venderles la idea. Adicional deberán visitar las escuelas y colegios del valle.
 - Si el proyecto se lo hace con un financiamiento, podemos ver dentro del flujo de caja proyectado a diez años que en el primer año, se divisa perdida, desde el segundo año la escuela de equitación empezaría a generar utilidades, teniendo un TIR del 33.26%

- Si se pretende desarrollar el proyecto sin financiamiento, se puede observar que en el año cero el flujo de caja es negativo y bastante alto. Esto se debe a que el proyecto debe soportar la inversión sin tener un préstamo como respaldo. Se obtendría un TIR del 17.67%
- En el análisis de sensibilidad TIR con financiamiento se observa que la escuela de equitación podría soportar caídas de ingresos hasta un 25% y la subida de costos de hasta un 35%. Esto quiere decir que dentro de estos índices la escuela aun sería rentable.
- En el análisis de sensibilidad TIR sin financiamiento los cálculos arrojados demuestran que la escuela de equitación podría soportar caídas de ingresos hasta un 15 % y la subida de costos de hasta un 15%

6.2.- Recomendaciones:

- Un factor crítico de éxito para la escuela sería el implementar el transporte para los clientes en el futuro, ya que todas las personas entrevistadas respondieron que si se encuentran interesadas en que la escuela les brinde servicio de transporte, ya que con eso facilitarían la movilización de sus hijos.
- Es apropiado aplicar la estrategia de precios en función de la competencia directa (Club Rancho San Francisco), es por esto que la escuela se va a enfocar en brindar precios más bajos, y los clientes no necesitarán pagar una membresía ni matrícula. Para poder generar fidelidad en los clientes, la escuela brindará atención personalizada a cada cliente, tomando en cuenta cada una de sus necesidades, atendiéndolas de manera específica y oportuna.
- El administrador de la escuela deberá velar por mantener el mayor número posible de socios y alumnos, esto solo lo logrará dando un excelente servicio y creando fidelidad en todos los clientes.
- Hay que tener en cuenta que para el primero año de funcionamiento se estima que la escuela va a trabajar solo al cincuenta por ciento de su capacidad máxima, en los siguientes años, los ingresos subiera un diez por ciento por año, hasta llegar a trabajar al noventa por ciento.
- Es muy importante velar por la salud de los caballos, y mantener los cuidados debidos, ya que estos van a tener un fuerte y duro trabajo todos los días.
- Si por problemas climáticos se suspenden las clases, los profesores se verán en la obligación de recuperarlas. Ellos deberán ponerse de acuerdo con los alumnos y definir el día.
- En un futuro, la escuela debería buscar la posibilidad de contar con un picadero cubierto, ya que con esto las clases no se suspenderían por problemas climáticos.

- Es importante, buscar constantemente la forma de reducir costos dentro de la escuela.
- Los señores palafreneros deberán mantener una buena presentación en tres aspectos muy importantes: cuidado personal, de los caballos y de las instalaciones. Esto dará una buena impresión a socios y alumnos externos, además de la gente que se encuentre interesada en inscribirse en la escuela.
- Para ambientar la escuela, se debería considerar la opción de comprar un equipo de audio.
- Para convencer a los clientes que practiquen equitación dentro de nuestras instalaciones, hay que usar una herramienta poderosa con la cual cuenta la escuela, esta es la de no cobrar membrecía o cuota anual a los socios, ni a los alumnos externos
- Frecuentemente, los profesores deberán realizar capacitaciones y cursos de equitación, ya que este es un deporte que evoluciona constantemente.
- Los profesores deberán estar conscientes que es trabajo duro y de mucha dedicación, ya que los fines de semana y feriados, son los días en que la escuela tendrá una mayor actividad hípica.

BIBLIOGRAFÍA.

- ZAPATA, Pedro, Contabilidad de Costos, segunda edición, México DF, Editorial Mc Graw Hill, 2005
- PULIDO , Humberto, Calidad Total y Productividad, segunda edición, México DF, Editorial Mc Graw Hill, 2003
- BAQUERO, Daniel, HUERTAS, Fernando, Marketing de Clientes, segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, 2007
- CHAVARRIA Marcela, VILLOBOS Marveya, Orientaciones para la Elaboración y presentación de Tesis, Editorial Trillas, México DF, 1993
- PHILIP Kotler y Gray Armstrong, Editorial, fundamentos de marketing Pearson Educación / Prentice Hall, octava edición, 2008.
- MARTINEZ Landa Roberto, Escuela de equitación el jinete completo, Editorial Hispano Europea, 2003.
- CHAMBRY Pierre, La Equitación, Técnica Entrenamiento, Competición, Editorial Hispano Europea, 2004.
- SWIFT Sally, Equitación centrada, Editorial Hispano Europea, 2002.
- MC DONALD Mary, Ashoby, Horse Business, Editorial Storey Publishing 1997
- www.caballosecuador.com (AEP)
- www.federacionecuestreargentina.com
- www.fede.com.ec (FEDE)
- www.abogadosenlinea.com.ec

ANEXOS.

ANEXO 1

GUIA DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA “ESCUELA DE EQUITACIÓN”

Entrevista a personas que SI practican equitación.

Esta entrevista tiene el propósito de demostrar la gran demanda que existe en el deporte de la equitación dentro de la ciudad de Quito, y la viabilidad de crear una escuela de equitación en el valle de Cumbayá especializado en tres servicios, clases de equitación, mantención de caballos y entrenamiento de los mismos. El cuál va a estar dirigido a personas de clase económica media alta y alta. Dicha escuela brindará un precio preferencial a socios inversionistas en los servicios antes mencionados.

1. ¿Practica usted, o alguna persona de su familia equitación?

.....
.....
.....

2. ¿Cuántos años tiene la persona que practica equitación?

.....
.....
.....

3. La persona antes mencionada hace equitación como escuela básica (hobbie) o de alto rendimiento para competencias? ¿qué tiempo dedica semanalmente?

.....
.....
.....

4. ¿Cuánto gasta mensualmente en los servicios antes mencionados?

.....
.....
.....

5. ¿Estaría usted interesado en ser un socio inversionista en una escuela de equitación, con un monto mínimo de inversión de \$10000?

.....
.....
.....

6. ¿Qué tipos de servicios le gustaría que una nueva escuela de equitación le brinde?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿Es conveniente para usted una escuela ubicada a 3 minutos del centro comercial vía aventura? ¿por qué?

.....
.....
.....

8. Calificando del 1(básico) al 5(excelente), que nivel de equitación tiene la persona que practica este deporte.

.....
.....
.....
.....
.....

9. ¿Es propietario de uno o algunos caballos?

.....
.....
.....

10. ¿Desearía usted que la nueva escuela cuente con servicio de transporte?

.....
.....
.....

ANEXO 2

**GUIA DE ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA “ESCUELA DE
EQUITACIÓN”**

Entrevista para personas que NO practican equitación.

Esta entrevista tiene el propósito de demostrar la gran demanda que existe en el deporte de la equitación dentro de la ciudad de Quito, y la viabilidad de crear una escuela de equitación en el valle de Cumbayá especializado en tres servicios, clases de equitación, mantención de caballos y entrenamiento de los mismos. El cuál va a estar dirigido a personas de clase económica media alta y alta. Dicha escuela brindará un precio preferencial a socios inversionistas en los servicios antes mencionados.

11. ¿Está usted, o alguna persona de su familia interesada en hacer equitación?

.....
.....
.....

12. ¿Cuántos años tiene la persona interesada en hacer equitación?

.....
.....

13. Defina si el servicio escogido por usted o la persona interesada va a ser de escuela básica (hobbie) o de alto rendimiento para competencias y qué tiempo dedicaría usted semanalmente.

.....
.....
.....
.....

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar mensualmente en los servicios antes mencionados?

.....
.....
.....
.....

15. ¿Estaría usted interesado en ser un socio inversionista en una escuela de equitación; cuanto estaría dispuesto a invertir

.....
.....
.....
.....

16. ¿Qué tipos de servicios le gustaría que una nueva escuela de equitación le brinde?

.....
.....
.....
.....
.....

17. ¿Es conveniente para usted una escuela ubicada a 3 minutos del centro comercial vía aventura? ¿por qué?

.....
.....
.....
.....

18. ¿Tendría intenciones en el futuro de adquirir un caballo? ¿lo dejaría al cuidado de la escuela de equitación

.....
.....
.....
.....

19. ¿Desearía usted que la escuela cuente con servicio de transporte?

.....
.....
.....

ANEXO 3

MODELO DE MINUTA

SEÑOR NOTARIO:

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase Insertar una de constitución de compañía de responsabilidad limitada, al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA.- COMPARECIENTES Y DECLARACIÓN DE VOLUNTAD. - Intervienen en la celebración de este contrato, los señores: FERNANDOXAVIER ESPINDOLA LLERENA. MARIA BELEN LOPEZ JARRIN; los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, soltero el primero, casada la segunda, domiciliados en esta ciudad; y, declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía de responsabilidad limitada «HIPICO CUMBAYÁ CÍA. LTDA.» la misma que se regirá por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE. “HIPICO CUMBAY”A CÍA. LTDA.

CAPITULO PRIMERO

DENOMINACIÓN. NACIONALIDAD, DOMICILIO,

FINALIDADES Y PLAZO DE DURACIÓN

ARTICULO UNO.- Constituyese en la ciudad de Quito, con domicilio en el mismo lugar, provincia de Loja. República del Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada « HIPICO CUMBAYÁ CÍA. LTDA.

ARTICULO DOS.- La compañía tiene por objeto y finalidad, la enseñanza de equitación, y cualquier otra actividad afín con la expresada. La compañía, además realizará actividades como mantención de caballos y entrenamiento de los mismos en cualquier parte del país. La compañía podrá por sí o por otra persona natural o jurídica intervenir en la venta y exportación de los productos que elabore y en las actividades ecuestres, si ello es conveniente a sus Intereses; y tiene facultades para abrir dentro o fuera del país, agencias o sucursales, y

para celebrar contratos con otras empresas que persigan finalidades similares sean nacionales o extranjeras.

ARTICULO TRES.- La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad.

ARTICULO CUATRO.- El plazo de duración del contrato social de la compañía es de treinta años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviere la Junta general de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

CAPITULO SEGUNDO

DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE

LA RESERVA LEGAL

ARTICULO CINCO.- El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólares cada una, que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente de conformidad con la ley y estos estatutos, certificado que será firmado por el presidente y gerente de la compañía. El capital está íntegramente suscrito y pagado en numerarlo en la forma y proporción que se especifica en las declaraciones.

ARTICULO SEIS.- La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios.

ARTICULO SIETE.- El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos en la ley.

ARTICULO OCHO.- La compañía entregará a cada socio el certificado de aportaciones que te corresponde; dicho certificado de aportación se extenderá en libre tiñes acompañados de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del presidente y gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios.

ARTICULO NUEVE.- Todas las participaciones son de Igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno.

ARTICULO DIEZ.- Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social, que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo. La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades liquidas y realizadas.

ARTICULO ONCE.- En las Juntas generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto.

CAPITULO TERCERO

DE LOS SOCIOS. DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y

RESPONSABILIDADES

ARTICULO DOCE.- Son obligaciones de los socios:

Las que señala la Ley de Compañías:

Cumplir con las funciones, actividades y deberes que les asigne la Junta general de socios, el presidente y el gerente;

Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía cuando y en la forma que decida la Junta general de socios; y,

Las demás que señalen estos estatutos.

ARTICULO TRECE.- Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto;

Elegir y ser elegido para los órganos de administración;

A percibir las utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones, lo mismo respecto del acervo social de producirse la liquidación de la compañía:

Los demás previstos en la ley y en estos estatutos.

ARTICULO CATORCE.- La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones Individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

CAPITULO CUARTO

DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

ARTICULO QUINCE.- El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La Junta general de socios, el presidente y el gerente.

ARTICULO DIECISEIS.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

ARTICULO DIECISIETE.- Las sesiones de junta general de socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta general de socios en la modalidad de junta

universal, esto es, que la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la junta y los asuntos a tratarse, entendiéndose así, legalmente convocada y válidamente constituida.

ARTICULO DIECIOCHO.- Las Juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de Junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

ARTICULO DIECINUEVE.- Las juntas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los socios, con ocho días de anticipación por lo menos al señalado para la sesión de Junta general. La convocatoria indicará el lugar, local, fecha, el orden del día y objeto de la sesión.

ARTICULO VEINTE.- El quórum para las sesiones de Junta general de socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social y. en la segunda se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se Indicará en la convocatoria. La sesión no podrá instalarse, ni continuar válidamente sin el quórum establecido.

ARTICULO VEINTIUNO.- Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTICULO VEINTIDÓS.- Las resoluciones de la Junta general de socios tomadas con arreglo a la ley y a estos estatutos y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto y estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones.

ARTICULO VEINTITRÉS.- Las sesiones de junta general de socios, serán presididas por el presidente de la compañía y. a su falta, por la persona designada en cada caso, de entre los socios: actuará de secretarlo el gerente o el socio que en su falta la Junta elija en cada caso.

ARTICULO VEINTICUATRO.- Las actas de las sesiones de junta general de socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas y escritas en el anverso y reverso, las que llevarán la firma del presidente y secretario. De cada sesión de junta se formará un expediente que contendrá la copia del acta, los documentos que Justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubieren sido conocidos por la Junta.

ARTICULO VEINTICINCO.- Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración: y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos:

Nombrar al presidente y al gerente de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas Justificadas o a la culminación del periodo para el cual fueron elegidos;

Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarlos e Informes que presenten los administradores;

Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;

Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios:

Acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley:

Resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;

Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto:

Acordar la venta o gravamen de los bienes Inmuebles de la compañía;

Aprobar los reglamentos de la compañía:

Aprobar el presupuesto de la compañía;

Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de la compañía:

Las demás que señalen la Ley de Compañías y estos estatutos.

ARTICULO VEINTISÉIS.- Las resoluciones de la Junta general de socios son obligatorias desde el momento en que son tomadas válidamente.

ARTICULO VEINTISIETE.- DEL PRESIDENTE.- El presidente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Puede ser socio o no.

ARTICULO VEINTIOCHO.- Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e Informar de estos particulares a la junta general de socios:

Convocar y presidir las sesiones de junta general de socios y suscribir las actas;

Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas;

Reemplazar al gerente, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la Junta general de socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito;

Firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones sobre el mismo;

Las demás que le señalan la Ley de Compañías, estos estatutos, reglamentos de la compañía y la junta general de socios.

ARTICULO VEINTINUEVE.- DEL GERENTE.- El gerente será nombrado por la Junta general de socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no.

ARTICULO TREINTA.- Son deberes y atribuciones del gerente de la compañía:

Representar legalmente a la compañía en forma Judicial y extrajudicial;

Conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;

Dirigir la gestión económica financiera de la compañía;

Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;

Realizar pagos por conceptos de gastos administrativos;

Realizar Inversiones y adquisiciones hasta por la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías;

Suscribir el nombramiento del presidente y conferir coplas y certificaciones sobre el mismo;

Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;

Llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general;

Manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones:

Presentar a la Junta general de socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico;

Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general de socios;

Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, estos estatutos, los reglamentos de la compañía y las que señale la Junta general de socios.

CAPÍTULO QUINTO

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- La disolución y liquidación de la compañía se regla por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, especialmente por lo establecido en la sección once; así como por el Reglamento pertinente y lo previsto en estos estatutos.

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- No se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus socios.

DECLARACIONES.- El capital con el que se constituye la compañía • HIPICO CUMBAYÁ CIA. LTDA. ha sido suscrito y pagado en su totalidad en la siguiente forma: la señora Belen Lopez quinientas participaciones, de un dólar cada una, con un valor total de quinientos dólares; el señor Fernando Espíndola quinientas participaciones, un dólar cada una, con un valor, con un valor total de quinientos dólares; TOTAL: mil participaciones de un dólar cada una, que dan un total de MIL PARTICIPACIONES DE UN DÓLAR; valor que ha sido depositado en dinero en efectivo en la cuenta «Integración de Capital», en el Banco del Pichincha, Sucursal en Cumbayá, cuyo certificado se agrega a la presente escritura como documento habilitante. Los socios de la compañía por unanimidad nombran al señor Fernando Espíndola para que se encargue de los trámites pertinentes, encaminados a la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía, su inscripción en el Registro Mercantil y convocatoria a la primera junta general de socios, en la que se designarán presidente y gerente de la compañía. Hasta aquí la minuta. Usted señor Notario se sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.*

Atentamente,

(f) El Abogado

Anexo # 4

Cotización De Inversión En Construcciones.

COTIZACION DE INVERSION EN CONSTRUCCIONES.

NUMERO	DESCRIPCION	COSTO POR M ²	REQUERIMIENTO (M2)	PRECIO
1	TERRENO	\$ 100.00	5000	500,000.00
1	CASA CLUB	\$ 300.00	100	30,000.00
1	PARQUEADERO Y CALLE	\$ 25.00	600	15,000.00
2	BODEGAS	\$ 100.00	80	8,000.00
1	CANCHA DE ARENA	\$ 15.00	2500	37,500.00
40	PESEBRERAS	\$ 100.00	480	48,000.00
TOTAL				638,500.00


FIRMA:
ARQ. CRISTINA GUIJARRO

Anexo # 5

Cotización De Atalaje.



COTIZACION

Quito, 16 de Abril del 2012

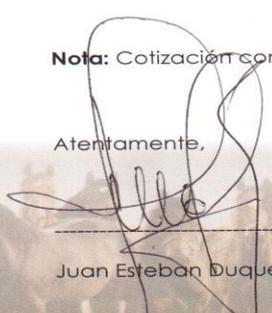
SEÑOR:
FERNANDO ESPINDOLA

En la presente encontrara la cotización solicitada:

CANT	NOMBRE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
10	Cascos	41.07	410.71
5	Fustas	13.39	66.95
10	Silla	312.50	3125.00
10	Peleros	17.86	178.57
10	Polaina	31.25	312.50
10	Cabezada	69.64	696.43
10	Filete	17.86	178.60
		SUBTOTAL	\$ 4968.76
		I.V.A.	\$ 596.25
		TOTAL	\$ 5565.00

Nota: Cotización con carácter Informativo para sustentar tesis.

Atentamente,


Juan Esteban Duque

Quito: Av. Eloy Alfaro 3049 y Luis Armendariz • Telf.: (593-2) 2252 281 • Fax: (593-2) 2440 397 • Sangolquí: Telf.: (593-2) 2870-542
Cumbayá: Telf.: (593-2) 2890-924 • El Condado: Telf.: (593-2) 2495-232 • e-mail: info@lapesebrera.com
www.lapesebrera.com

Anexo # 6

Cotización De Tractor y Rastra.

PONCE YEPES CIA. DE COMERCIO S.A.

Av. Galo Plaza N52-51
Telfs.: 2400222 / 2410650 Fax:(593-2) 2400275
Apartado Postal 17012513
E-mail: ponceyepes@ponceyepes.com
WebSite: www.ponceyepes.com
Quito - Ecuador



Quito, 17 de abril de 2012
AGR – 183-2012

PROFORMA

Señora
BELEN LÓPEZ
Teléfono: 097773000
Ciudad .-

De nuestra consideración:

Presentamos a continuación cotización de los equipos agrícolas solicitados por usted:

TRACTOR AGRÍCOLA MARCA JOHN DEERE MOD. 6405 MFWD DOBLE TRANSMISIÓN

ESPECIFICACIONES TECNICAS TRACTOR 6405

Procedencia: Alemania

Potencia 106HP

Año 2000

Turbo SI

Montado en chasis

Marchas : 12 adelante y 4 reversa

PRECIOS:

VALOR P.V.P. \$ 7.500

RASTRA HIDRÁULICA MARCA METAL AGRÍCOLA MODELO 12X22"

ESPECIFICACIONES TECNICAS :

Procedencia: NACIONAL

12 discos de 22 pulgadas

PRECIOS:

VALOR P.V.P \$2.300

DISPONIBILIDAD: INMEDIATA

Los precios propuestos estarán vigentes por 15 días a partir de la fecha de la proforma.

Ponce Yepes Cia de Comercio S.A. se reserva el derecho de incrementar los precios en el evento de que durante la vigencia de esta operación se incrementaren los impuestos arancelarios e I.V.A., y/o incremento de precios de fábrica, debidamente Los costos estarán vigentes documentados. El lugar de entrega será en las instalaciones de Ponce Yepes – Quito.

Esperamos que nuestra oferta obtenga su aprobación y estamos a su disposición para facilitarles más detalles.

Atentamente,

Ponce Yepes Cia. de Comercio S.A.


VERÓNICA CHÁVEZ
Ventas John Deere AGRICOLA
SEMA AUTORIZADA
084462950

Anexo # 7

Contrato De Donación.

CONTRATO DE DONACION

En la ciudad de Quito, a los 14 dias del mes de Mayo de 2012, entre el Sr. Andres Bedón, en adelante EL DONANTE y el Sr. Fernando Espindola, en adelante EL DONATARIO, se conviene celebrar este "contrato de donación de un juego de obstáculos de salto" sujeto a las siguientes condiciones:

PRIMERA: OBJETO. El donante dona sin cargo y en forma gratuita los accesorios de salto.

La cosa objeto de esta donación es de propiedad del donante, el mismo que se encuentra en libre disposición de sus bienes.

SEGUNDA: POSESION. ACEPTACION. En este acto el donante entrega al donatario la tenencia y posesión del bien donado y éste acepta la donación en la forma pactada.

TERCERA: DESCRIPCION. Juego de obstáculos de salto.

30 Parantes de madera.

60 Varas de madera.

30 Quijadas.

Para constancia de este convenio de donación firman en la Ciudad de Quito.


Sr. Andres Bedón
1002299 383


Sr. Fernando Espindola
0401103031