



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN PARQUE TEMÁTICO  
DE MINI-GOLF EN LA CIUDAD DE AMBATO

Autor

Ricardo Javier Salvador Torres

Año  
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN PARQUE TEMÁTICO DE  
MINI-GOLF EN LA CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing  
Deportivo

Profesor Guía

Ing. Marco Vinicio Castillo Añezco

Autor

Ricardo Javier Salvador Torres

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un parque temático de mini-golf en la ciudad de Ambato, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ricardo Javier Salvador Torres, en el semestre Marzo del 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Marco Vinicio Castillo Añezco  
CI: 171530374-7

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un parque temático de mini-golf en la ciudad de Ambato, del estudiante Ricardo Javier Salvador Torres, en el semestre de marzo del 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Alexandra Ordóñez Carrera  
CI: 171413220-4

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Ricardo Javier Salvador Torres  
C.I.: 180393114-4

## **AGRADECIMIENTOS**

Por esta meta lograda primeramente agradezco con mucho amor a Dios y a mis padres, que han sido los pilares más importantes. Gracias a su apoyo y esfuerzo para culminar esta etapa tan importante en mi vida. Adicionalmente, agradezco a la Universidad de las Américas y a mis profesores, por sus conocimientos brindados y de esta manera poder culminar mi carrera.

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo realizado para terminar este proyecto se lo dedico a Dios, a mis padres por todo el amor, sabiduría, esfuerzo y apoyo incondicional que me han brindado en este camino. A mis hermanos, que son una parte muy importante en mi vida y a mi hija Rafaela quien es la razón de mi vida.

## RESUMEN

Este plan de negocio tiene como fin la implementación de un complejo de entretenimiento deportivo en la ciudad de Ambato enfocada en el minigolf. Debido a preferencias y comportamiento del mercado ambateño, este proyecto buscará ser el más importante de la industria en la ciudad, brindando al cliente manera diferente de entretenerse. Factores como el apoyo gubernamental a la industria y una investigación de mercados ha sido factores importantes al momento de la creación del proyecto.

De acuerdo con la información que se ha recolectado mediante el grupo focal, encuestas y entrevistas a expertos en tema de instalaciones deportivas y el golf como deporte, fueron de mucha ayuda al momento de tomar la decisión para la implementación de esta instalación. Actualmente, la industria del entretenimiento enfocado al deporte ha ido creciendo gracias al interés de las personas por realizar actividades nuevas o innovadoras.

En el aspecto financiero, para este proyecto se necesitará una inversión inicial de 56.090,44 dólares, en la cual el 70% es de capital propio y el 30% una deuda adquirida a 60 meses plazo. Debido a esto se determinó una viabilidad del negocio en el mercado ambateño, ya que se cuenta con un VAN de 15.592,91 USD y TIR del 22,28%.



## **ABSTRACT**

This business plan aims to implement a sports entertainment complex in Ambato city focused on mini golf. Due to preferences and behavior of the marketplace in Ambato, this project will seek to be the most important of the industry in the city, providing the client with a different way of entertaining. Factors such as government support to the industry and market research have been important at the time of the creation of the project.

According to the information gathered through the focus group, surveys and interviews with experts on the subject of sports facilities and golf as a sport, were of great help when making the decision to implement this facility. Currently the entertainment industry focused on sports has grown thanks to the interest of people to perform new or innovative activities.

In the financial aspect, for this project an initial investment of \$ 56,090.44 will be needed, in which 70% is own capital and 30% a debt acquired at a 60-month term. Due to this, a viability of the business in the marketplace in Ambato was determined, since it has a NPV of 15,592.91 USD and IRR of 22.28%.

# ÍNDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1    Objetivo General del Trabajo .....	2
1.1.2    Objetivos específicos del Trabajo .....	2
2. CAPITULO II: ANÁLISIS ENTORNOS .....	2
2.1. Entorno Externo (Político, Económico, Social, Tecnológico) .	2
2.1.1.    Análisis Político.....	2
2.1.2.    Análisis Económico.....	3
2.1.3    Análisis Social.....	4
2.1.4    Análisis Tecnológico .....	6
2.2    CIU.....	7
2.3    Análisis de la Industria (Porter) .....	7
2.3.1    Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	7
2.3.2    Poder de Negociación de los compradores .....	8
2.3.3    Amenaza de productos sustitutos.....	8
2.3.4    Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.3.5    Rivalidad y competencia del mercado .....	9
2.4    Matriz EFE .....	10
2.5    Conclusiones .....	11
3. CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	11
3.1    Análisis Cualitativo .....	11
3.1.1    Entrevistas .....	11
3.1.1.1    Análisis de la Entrevista Pedro Ruggeri.....	11
3.1.1.2    Análisis de la Entrevista a Diego Atapuma .....	12
3.1.2    Focus Group .....	13
3.1.2.1    Análisis Focus Group .....	13
3.2    Análisis Cuantitativo.....	14
3.2.1    Segmentación Nacional .....	14

3.3	Tipo de Muestreo.....	14
3.4	Encuestas.....	14
3.5	Conclusiones.....	16
4.	<b>CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>17</b>
5.	<b>CAPITULO V: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>20</b>
5.1	Estrategia General de Marketing.....	20
5.1.1	Mercado Objetivo.....	20
5.2	Mezcla de Marketing.....	22
5.2.1	Producto .....	22
5.2.1.1	Básico.....	23
5.2.1.2	Real .....	23
5.2.1.3	Aumentado .....	23
5.2.1.4	Branding .....	23
5.2.1.5	Mezcla .....	24
5.2.2	Precio .....	26
5.2.2.1	Estrategia de precios.....	26
5.2.2.2	Estrategia de ajuste de precio .....	27
5.2.3	Plaza.....	27
5.2.3.1	Canales de Distribución.....	28
5.2.4	Promoción .....	29
5.2.4.1	Estrategia de Promoción .....	29
5.2.4.2	Mix Promocional.....	30
6.	<b>CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>32</b>
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	32
6.1.1	Misión .....	32
6.1.2	Visión.....	32
6.1.3	Objetivos.....	32
6.2	Cadena de Valor.....	33

6.3	Plan de Operaciones .....	34
6.3.1	Mapa de Procesos.....	34
6.3.2	Proceso de Adquisición del servicio .....	34
6.4	Estructura Organizacional .....	36
7.	CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....	38
7.1	Proyección de Ingresos, costos y gastos.....	38
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital...	41
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de resultados, flujo de efectivo y flujo de caja. ....	42
7.4	Calculo del flujo del inversionista, tasa de descuento y criterios de valoración. ....	43
7.5	Índices financieros .....	44
8.	CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES .....	46
	REFERENCIAS .....	52
	ANEXOS .....	52

## **1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del Trabajo**

La recreación física son todas las actividades que transitan por la práctica de actividades lúdico-recreativas, de deportes recreativos y de espectáculos deportivos. Estas se realizan durante el tiempo libre de las personas, de forma voluntaria y opcional, produciendo placer, diversión o enriquecimiento, por lo que debe estar al alcance de todos independientemente de la edad, sexo, talento y capacidad (Avilés, 2010).

En el Ecuador, según estudios realizados por el INEC, el 41,8% de habitantes de 12 años y más practicaron algún deporte. Así mismo, una de cada cinco personas practicó algún deporte, lo hizo durante 13 días o más al mes. En ese mismo estudio se afirma que el 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedica a la semana 150 minutos a la actividad física en su tiempo libre; el 69,2% lo hace en espacios públicos, el 30,9% en establecimientos educativos, mientras que el 7,7% lo hace en su propia casa (El Telégrafo, 2015).

En cuanto a actividades de entretenimiento deportivo, el mini golf es una variación o modalidad del golf que se puede practicar en espacios reducidos, individualmente o en grupo de amigos de hasta ocho personas. Según la revista Entrepreneur, el negocio del golf miniatura ha ido ganando adeptos a nivel de Latinoamérica y más aún en México, imitando al modelo de negocio de los Estados Unidos de América, "Se trata de una opción de entretenimiento, que permite a las personas convivir en un ambiente diferente; mientras que el emprendedor tiene la libertad de operar este negocio a su ritmo" (Entrepreneur, 2009).

Debido a las razones y motivos anteriormente mencionados, surgió la idea de crear un campo temático de mini golf en la ciudad de Ambato. Este importante proyecto en la ciudad busca brindar una nueva forma de entretenerse; puesto que la carencia de centros de entretenimiento y recreación deportiva se ha tornado escasa. Según el diario El Telégrafo, ciudades como Ambato, Machala

y Cuenca, tienen un déficit de espacios dedicados para la recreación de sus habitantes (El Telégrafo, 2017). Adicionalmente este nuevo proyecto en la ciudad tiene como finalidad fomentar el entretenimiento sano enfocado al deporte para el público joven de la ciudad de Ambato.

### **1.1.1 Objetivo General del Trabajo**

- Elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de la creación de un campo temático de mini golf en la ciudad de Ambato.

### **1.1.2 Objetivos específicos del Trabajo**

- Elaborar un análisis del entorno para comprender los factores externos de la industria a la cual se ingresa.
- Realizar una investigación de mercados para de esta manera determinar y conocer al cliente, por medio de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Elaborar las respectivas estrategias de marketing para maximizar la rentabilidad del proyecto, en base a la mezcla de mercado.
- Determinar la estructura organizacional y plan de operaciones de la empresa, para establecer y detallar las funciones de cada miembro del personal.
- Elaborar y desarrollar un plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto propuesto con una proyección a 5 años.

## **2. CAPITULO II: ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1. Entorno Externo (Político, Económico, Social, Tecnológico)**

#### **2.1.1. Análisis Político**

En el análisis político de la empresa, cabe destacar que el Ecuador hasta el año 2006 se ha caracterizado por una inestabilidad política y económica debido a gobiernos anteriores, esto ha cambiado en los 10 años de gobierno por parte del ex presidente el Eco. Rafael Correa (Sevilla, 2014). Otra característica muy importante, es que en la Constitución ecuatoriana vigente desde el 2008, se ha dado mucha importancia a sectores como vivienda, salud, educación y se ha dado un énfasis en el ámbito deportivo. Por otro lado, la ciudad de Ambato ha

recibido una inversión pública de 620 millones de dólares en los últimos 8 años, que han ayudado al desarrollo en todos los sectores, incluido el de entretenimiento (SEMPLADES, 2015)

## 2.1.2. Análisis Económico

### Inflación mensual

Como se muestra en la figura 1, Ecuador actualmente se encuentra con una inflación mensual del -0.18%, lo cual nos quiere decir que la inflación se ha convertido en deflación. Después de la caída del precio del petróleo, un ajuste de precios, ha sido la principal causa del porcentaje negativo en la tasa de inflación que se mantiene desde junio del 2017 (El Comercio, 2018).

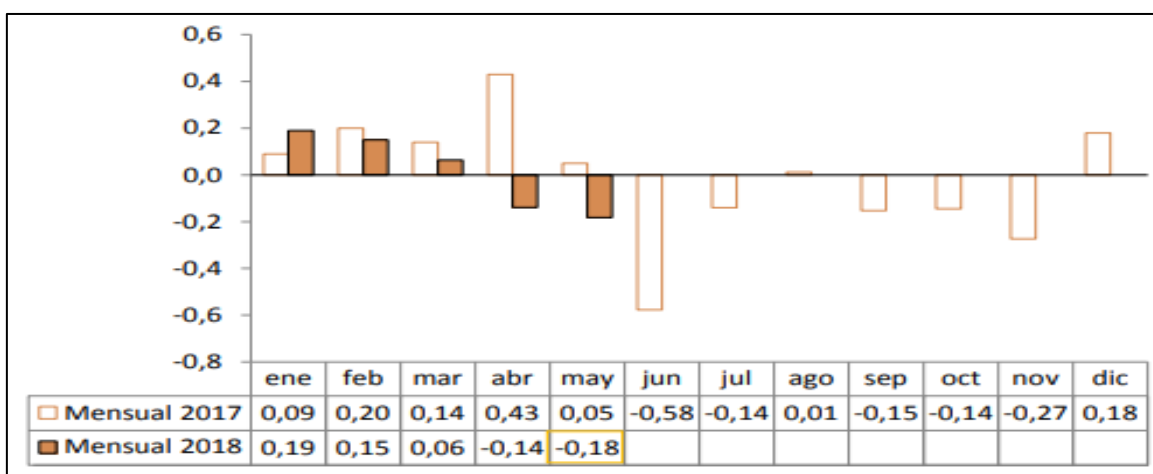


Figura No 1: Tasa de inflación mensual del Ecuador

Enero 2017 – mayo 2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2018

### Tasa de desempleo

Según la última encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU), el Ecuador Registró una disminución del desempleo, a un 4,1%. Este organismo registró que, entre los meses de diciembre de 2017 y junio de 2018, el desempleo disminuyó de 4.6% a 4.1%, y el subempleo de 19.8% a 19.4%. Así mismo, este estudio afirma que un 70.5% de la población de Ecuador, está en

edad de trabajar, y del mismo porcentaje un 66.4% se encuentra económicamente activa (Universo, 2018).

### Producto Interno Bruto (PIB)

Se puede apreciar en la figura 2 que, la economía en Ecuador, registró un crecimiento en términos reales de un 3.0% durante el 2017, este porcentaje se ve reflejado en el último informe del Banco Central del Ecuador (El Telégrafo, 2018).

El aumento del PIB es un signo de que la economía en el país ha ido mejorando y tratando de recuperar lo que se perdió en años anteriores (El Universo, 2014).

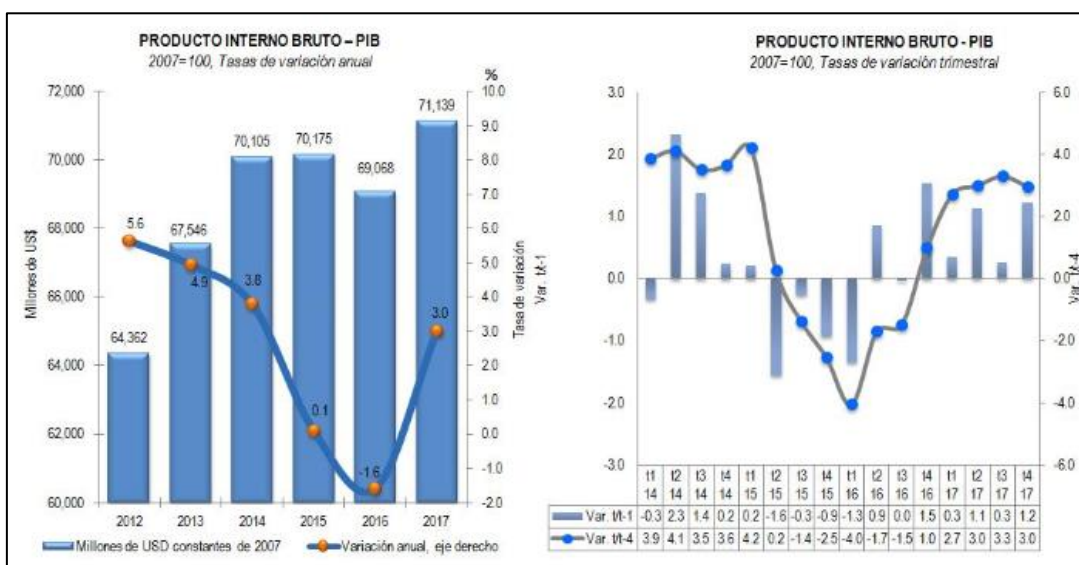


Figura No 2: Tasa de valoración trimestral - PIB

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2018

### 2.1.3 Análisis Social

En la provincia de Tungurahua, el INEC afirma que existen 223.939 personas en el rango de los 10 a los 34 años de edad, lo que representa un 44.3% de los habitantes totales de la provincia (INEC, 2010). Este Indicador es bueno ya que la población en la provincia es joven y son propensos a realizar actividades físicas deportivas como recreación personal.



## Nivel socioeconómico

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, realizó un estudio a 9.744 viviendas de áreas urbanas en las ciudades más importantes del Ecuador, entre ellas Ambato. Este estudio reveló que, en el Ecuador, los hogares se dividen en cinco estratos sociales. Únicamente el 1.9% de los hogares ecuatorianos, se encuentran en el estrato A, el 11.2% se encuentra en el nivel B y el 22.8% se encuentra en el C+. (INEC, 2014). Este factor se considera de mucha importancia, debido a que el negocio apunta a un nivel socioeconómico medio alto y alto, quienes generalmente poseen los recursos para temas relacionados con diversión y entretenimiento.

## Nivel de actividad física y sedentarismo

### Actividades físicas en adolescentes entre 10 a menores de 18 años en el Ecuador.

En la figura 3, se afirma que existe un 34% de los adolescentes inactivos, esto representa un tercio de la población; mientras que un 38.1% es irregularmente activo y tan sólo menos de tres de cada diez, son activos.

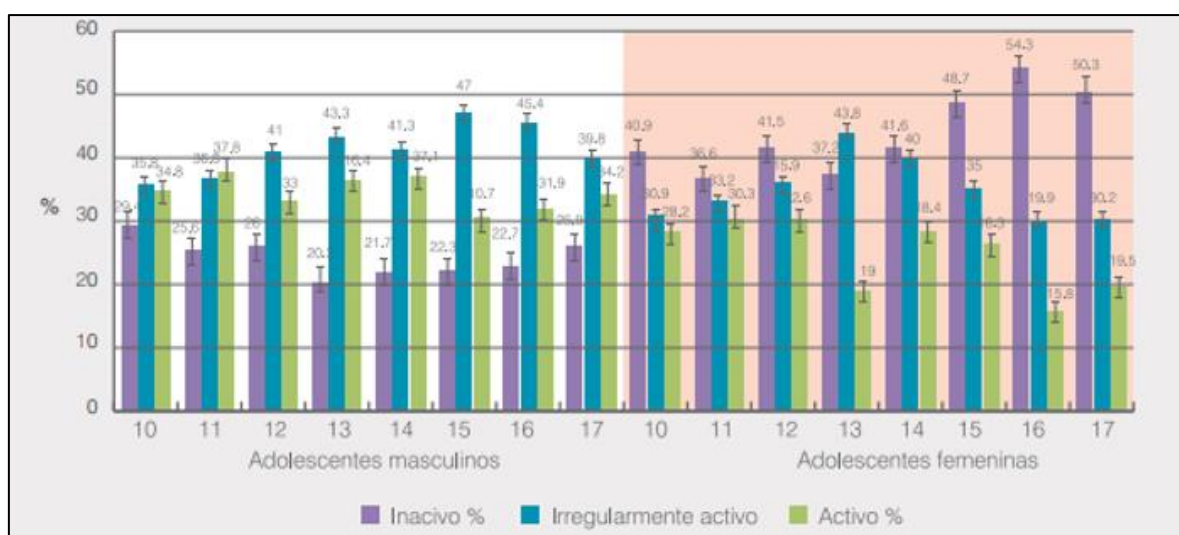


Figura No 3: Porcentaje de actividad física en adolescentes entre 10 a menores de 18 años, en el Ecuador.

2011 – 2013

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### Actividad física en adultos entre 18 y 60 años

La actividad física de las personas, de entre los 18 a 60 años, es más activa que la de los adolescentes en el Ecuador. Según el estudio realizado, afirma que un 55.2% de adultos tienen niveles altos de actividad física, mientras que un 30% mantienen niveles bajos y un 15% de estos es inactiva.

#### 2.1.4 Análisis Tecnológico

##### Uso del internet en el Ecuador

El uso del internet en el Ecuador es muy importante, debido a que actualmente la mayor parte de la promoción de las empresas, negocios y marcas se la realiza por este medio y especialmente por redes sociales (INEC, 2016).

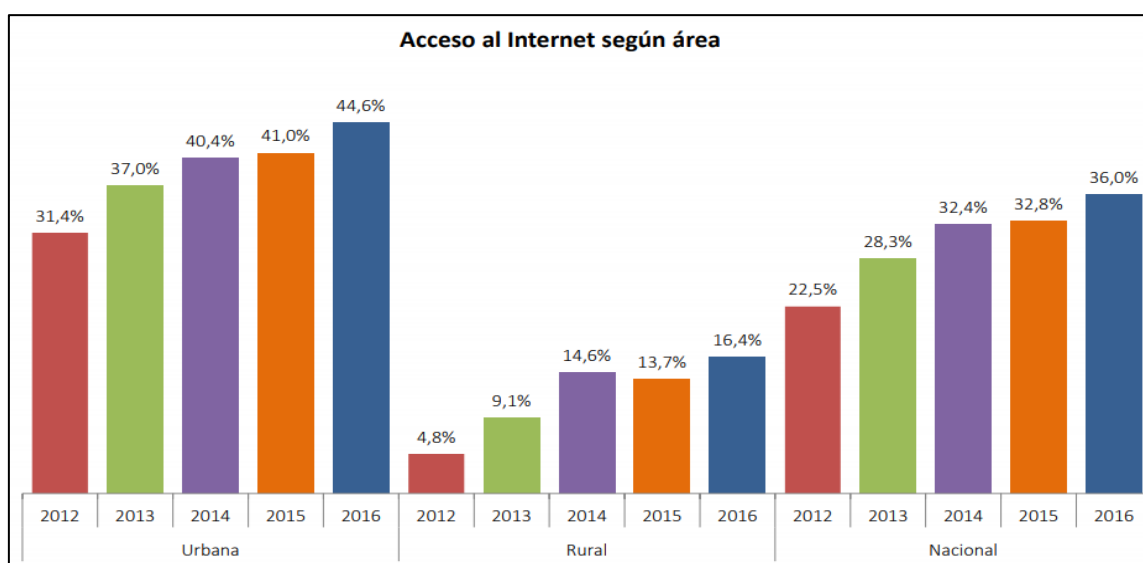


Figura No 4: Uso del Internet en el Ecuador

2012 – 2016

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016

En la figura número 4 se afirma que, el 36% de los hogares ecuatorianos tienen acceso al internet. Este indicador es muy favorable, puesto que existe un crecimiento de 13.5%, a comparación del año 2012.

## 2.2 CIIU

El CIIU se ha seleccionado en función del enfoque del negocio, es decir, a la prestación de servicios para el entretenimiento, en un campo de minigolf, que se realizará en las instalaciones ubicadas en la ciudad de Ambato.

Tabla No 1: CIIU 4.0

<b>R</b>	ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.
<b>R93</b>	ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS.
<b>R931</b>	ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
<b>R9311</b>	EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.
<b>R9311.01</b>	Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, béisbol, estadios de atletismo, piscinas, campos de golf, circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos, pistas y estadios para deportes de invierno y pistas de hockey sobre hielo.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018

## 2.3 Análisis de la Industria (Porter)

### 2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la creación de un centro de entretenimiento enfocado al minigolf, es muy necesario realizar una inversión alta, debido a la implementación y el personal que se debe contar para su funcionamiento.

Existen 120 compañías a nivel nacional registradas en el CIIU R9311.01, en la provincia de Tungurahua, actualmente no existe ninguna empresa dedicada al negocio del entretenimiento por medio del minigolf. Según investigaciones previas, se encontró que la Hostería "Viña del Río" ubicada en el cantón Patate, provincia de Tungurahua, ofrece el minigolf como un servicio complementario en su hospedaje. Este aspecto se considera de mucha importancia, debido a que esta empresa podría desarrollar mejor su producto e invertir en sus instalaciones. Por lo tanto, se considera una amenaza latente de nivel **ALTO**.

### **2.3.2 Poder de Negociación de los compradores**

En la ciudad de Ambato, existe una gran variedad de instalaciones deportivas, por lo que el cliente o nuevo usuario tiene la potestad de elegir y tomar la última decisión hacia dónde desea acudir ( Ministerio del Deporte, 2015).

Esta decisión se la toma dependiendo del precio, comodidad, calidad y servicio. La necesidad del mercado ambateño actualmente, es de un lugar de entretenimiento innovador, para un público joven o adulto a precios accesibles. Debido a lo anteriormente mencionado el nivel de poder de negociación de los compradores es de nivel **ALTO**.

### **2.3.3 Amenaza de productos sustitutos**

El mercado ambateño, actualmente cuenta con varias opciones de productos sustitutos para la recreación y entretenimiento. Entre estas se puede mencionar empresas como: La Pista Karting, Ice Skating Club, Alien Paintball y un gran número de parques abiertos al público.

En adición a lo antes mencionado, la ciudad de Ambato también posee un gran número de lugares atractivos, entre los cuales se puede mencionar quintas, parques y museos importantes de la ciudad, que si bien no son de entretenimiento y recreación, estos también pueden afectar (Chávez, 2016).

Los productos sustitutos mencionados, pueden permanecer en el mercado con precios más bajos, debido a la variedad que existe en el medio. En base a lo mencionado la amenaza de productos sustitutos es considerada de nivel **ALTO**.

### **2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.**

En el mercado ecuatoriano existen muchos proveedores de alto nivel, en los cuales manejan productos de excelente calidad, cada empresa de estas maneja sus propios precios acorde al mercado ecuatoriano, por lo que al momento de ofrecer sus productos buscan captar la mayoría de este ofreciendo cada vez mejores beneficios.

Se realizó un riguroso análisis de proveedores necesarios para la compra de los implementos a utilizar. Para la adquisición de césped sintético se eligió a la empresa Ecuagrass, quienes disponen de los mejores precios en cuanto a calidad, mientras que para los implementos deportivos de minigolf se pudo determinar que existe únicamente un proveedor a nivel nacional, Good Sport Ecuador (Líderes, 2013).

Ecuagrass no puede imponer un único precio, debido a la competencia que esta mantiene; su poder de negociación es bajo, mientras que Good Sport Ecuador, siendo la única empresa especializada en el país tiene la capacidad de imponer sus precios, y su poder de negociación es alto. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores en general es de nivel **MEDIO**.

### **2.3.5 Rivalidad y competencia del mercado**

La ciudad de Ambato dispone de actividades de ocio y entretenimiento que se han ganado la popularidad entre los habitantes de la ciudad. Como se ha mencionado anteriormente, La Pista Karting, Ice Club Skating, una gran variedad de canchas sintéticas y parques públicos, son las actividades más populares entre las personas de la ciudad de Ambato.

A través de la página oficial de la Superintendencia de compañías, se pudo conocer que en el Ecuador existen 120 empresas dedicadas a la explotación de instalaciones deportivas, sin embargo para la ciudad de Ambato ninguna de estas ofrece un servicio de entrenamiento enfocado en el golf (Superintendencia de compañías, 2017). Por esta razón se califica esta fuerza como de nivel **BAJO**.

## 2.4 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

OPORTUNIDAD	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera instalación deportiva enfocada al mini-golf</li> </ul>	0.20	4	0.80
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado abierto a nuevas tendencias</li> </ul>	0.15	2	0.30
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder de negociación con los proveedores favorable</li> </ul>	0.10	2	0.20
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta tendencia de uso de internet por parte de las personas en el mercado.</li> </ul>	0.10	3	0.30
AMENAZA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran variedad de servicios sustitutos</li> </ul>	0.20	3	0.6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impuestos altos para la importación de implementos</li> </ul>	0.10	2	0.2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalaciones deportivas ya establecidas en el mercado meta</li> </ul>	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.70</b>

### Análisis de la matriz EFE

Como se puede observar, los resultados representados en la tabla son muy favorables, siendo su punto más fuerte el ser la primera instalación de minigolf en el centro del país. A pesar de contar con una gran variedad de productos sustitutos, se obtuvo una calificación de 2.70, la cual es muy satisfactoria; debido a esta calificación se establecerán las estrategias más adecuadas, para que la ponderación aumente en un futuro y así aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas.

## **2.5 Conclusiones**

- a) En cuanto al aspecto económico existe un crecimiento en el PIB, lo que significa que la economía en el Ecuador ha mejorado.
- b) Un aspecto que se debe tomar en cuenta, para la creación de una instalación, es el alto costo de inversión que se necesita, para poner en marcha la empresa.
- c) Actualmente, existen 120 compañías registradas en la actividad económica con el CIU R9311.01, también se observa que el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores se encuentran en nivel alto.
- d) El poder de negociación de los proveedores se encuentra en un nivel medio, tomando en cuenta, que para la adquisición de césped sintético se cuenta con gran variedad de proveedores, sin embargo en el caso de implementos deportivos, solo se cuenta con un distribuidor nacional.
- e) Con un nivel bajo se encuentra la rivalidad y competencia del mercado, debido a que la población de la ciudad está abierta y disponible a nuevas tendencias ofrecidas.

## **3. CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

### **3.1 Análisis Cualitativo**

#### **3.1.1 Entrevistas**

Para esta parte del análisis cualitativo, se realizaron dos entrevistas. La primera se realizó a Pedro Ruggeri, quien es un experto del tema de golf, actualmente se encuentra a cargo de instalaciones de golf en Arrayanes Country y Golf Club. Posteriormente, se pudo entrevistar al señor Diego Atapuma, quien es un experto en complejos deportivos, actualmente es propietario de Sky Fútbol, una de las canchas sintéticas más importantes de la ciudad de Quito.

##### **3.1.1.1 Análisis de la Entrevista Pedro Ruggeri**

Según Pedro Ruggeri, el desarrollo del golf ha ido creciendo el país, con énfasis en ciudades como Quito y Guayaquil. A pesar de la magnitud de estas ciudades, la práctica del mismo es muy limitada, además considera que el

practicar este deporte es de alto costo, debido a los implementos que se utilizan.

Adicionalmente, Ruggeri aseguró que la inversión mínima es de al menos 2.500 dólares. Los implementos para este deporte, se encuentran en la mayoría de los clubes que tienen esta práctica; existen tiendas oficiales, pero los artículos poseen precios elevados, por lo que es recomendable adquirirlos fuera del país, generalmente en tiendas de los Estados Unidos.

Cada vez existen personas más interesadas en este deporte, aunque falta explotarlo de manera masiva. El experto aseguró, que esto va a ser pronto gracias a que el Ecuador cuenta con Daniela Darquea, una golfista profesional que tiene nivel para explotar en este deporte y gracias a esto mucha gente se interesará en practicarlo e irá creciendo constantemente, como lo sucedió en Venezuela. También es importante para Ecuador que mantenga el torneo Tour PGA, ya que esto fomenta el interés y práctica del golf.

En cuanto al minigolf, afirmó, que esta es una modalidad muy buena para dar los primeros pasos de golf especialmente en los más pequeños y para los jóvenes, es más una actividad de entretenimiento, con buena proyección.

### **3.1.1.2 Análisis de la Entrevista a Diego Atapuma**

Al momento de montar una instalación de cualquier tipo, se debe tener presente el costo que esta tiene, por lo que el experto, comentó sus experiencias al momento de haber comenzado con su negocio.

Este comenzó en pequeña magnitud, debido al capital de inversión que poseía en ese momento, pero con una buena administración, fue creciendo hasta convertirse en lo que es en la actualidad. Del mismo modo, también se obtuvo información del tema administrativo, como el manejo de personal, proveedores y mantenimiento, lo cual se considera de suma importancia para el correcto funcionamiento de una instalación.

Debido a la fuerte competencia que se existe en la ciudad de Ambato, siempre es necesario estar a la vanguardia puesto que se es vulnerable a la copia.



## **Focus Group**

Este focus se realizó a 7 personas de la ciudad de Ambato, cuyo rango de edad está entre los 19 a 23 años. Estas personas actualmente son estudiantes universitarios en la ciudad de Quito.

Se tomó en cuenta a estas personas para integrar el focus group, debido al nivel socioeconómico alto que disponen y al interés por conocer acerca de esta nueva modalidad del golf.

### **3.1.1.3 Análisis Focus Group**

El objetivo principal de este focus group, fue conocer la opinión de las personas del mercado objetivo, para la introducción de un complejo de mini golf en la ciudad de Ambato.

En dicho focus, se realizaron preguntas de toda índole para llegar al tema principal, cada uno de los integrantes supo manifestar a que se dedicaban y en que invertían su tiempo libre incluyendo un deporte o actividades de ocio. La mayoría de ellos se dedica a practicar un deporte en especial, el futbol, tenis o squash, y en cuanto a actividades de entretenimiento la mayoría afirmó que salir con su grupo de amigos, pareja o familia, era una de las actividades que más frecuentemente realizaban.

En adición a esto, están interesados en realizar una actividad nueva en la ciudad; debido a que la ciudad de Ambato no ofrece nuevas opciones de entretenimiento para jóvenes. Al momento de mencionar la idea de un campo de mini golf, uno de ellos mencionó que, alguna vez en su vida lo practicó, mientras que los demás no lo habían hecho, pero de igual manera el interés por realizarlo o practicarlo era alto.

Se presentó una muestra del modelo de negocio a todos los integrantes, en la misma todos dieron su punto de vista. A la mayoría le pareció llamativo, mientras que el resto dio su punto crítico. Sin embargo, un aspecto en el que todos estuvieron de acuerdo, fue que sería una nueva manera para disfrutar una actividad en familia, amigos y pareja.

Para los integrantes del focus group, el mini golf es una actividad que se puede implementar en la ciudad, debido a la cantidad de gente joven e interesada por actividades nuevas. También podría ser una forma de atraer turismo de provincias cercanas, ya que la ubicación de esta sería estratégica.

### 3.2 Análisis Cuantitativo

#### 3.2.1 Segmentación Nacional

Tabla No 3: Segmentación Nacional

		Tungurahua		Ambato	
<b>Geográfica</b>	Población	504.583		329.856	
<b>Demográfica</b>	Población de hombres y mujeres	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
		244.783,00	259.800	159.830	170.026
	Población de edad entre 10 y 30 años	186.750		N/A	
<b>Psicográfica</b>	Población con nivel socioeconómico medio alto y alto	25.229		16.492	

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017

### 3.3 Tipo de Muestreo

Para el plan de negocio, se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa, debido a que, por medio de este método se puede recolectar y analizar datos de manera numérica. El número de encuestas que se aplicó fue de 71, estas fueron dirigidas a personas que se encuentran dentro del mercado objetivo del plan de negocio.

#### Encuestas

Las encuestas del proyecto, fueron realizadas a 71 personas de la ciudad de Ambato que se encuentran dentro del rango de edad de entre 10 y 30 años. De esta manera, se conoció el punto de vista y el interés del público, acerca de la implementación de un campo de golf temático en la ciudad de Ambato.

Para esto, es de mucha importancia saber si los encuestados realizaban algún tipo de actividad, sea física, de ocio o entretenimiento. Las respuestas fueron

muy favorables como se puede apreciar en la tabla 4. El análisis fue que, del 100% de los encuestados entre hombres y mujeres, un 15.71% no realiza ningún tipo de actividad, mientras que un 84.29% de los encuestados si realiza algún tipo de actividad. Esta es una variable positiva, debido a que, es una oportunidad establecida en el mercado y se transforma en una oportunidad latente.

Tabla No 4: Porcentaje de actividad física entre hombres y mujeres

Cuenta de 1. ¿Realiza usted alguna actividad física o de entretenimiento?	Etiquetas de columna		Total general
Etiquetas de fila	No	Si	
Hombre	7,14%	44,29%	51,43%
Mujer	8,57%	40,00%	48,57%
<b>Total general</b>	<b>15,71%</b>	<b>84,29%</b>	<b>100,00%</b>

Debido a los resultados obtenidos anteriormente, se preguntó a los participantes, los lugares más comunes para realizar este tipo de actividad, como se refleja en la tabla 5, la mayoría respondió que los lugares más comunes entre los encuestados, fueron instalaciones como cines, bares y discotecas y los bolos como última opción.

En adición, se vio muy importante el saber con quién acuden estas personas a estas instalaciones, para así determinar las estrategias de marketing y publicidad adecuadas. Las respuestas a esta pregunta fueron que, del 100% de los encuestados entre hombres y mujeres, un 64,29% acude con amigos, un 25.71% con su respectiva pareja y tan solo un 10% asiste con su familia.

Tabla 5: Porcentaje de preferencias de acompañamiento a lugares

Cuenta de 5. ¿Con quién acude frecuentemente a estos lugares de ent	Etiquetas de columna			Total general
Etiquetas de fila	Amigos	Familia	Pareja	
Hombre	37,14%	2,86%	11,43%	51,43%
Mujer	27,14%	7,14%	14,29%	48,57%
<b>Total general</b>	<b>64,29%</b>	<b>10,00%</b>	<b>25,71%</b>	<b>100,00%</b>

Para entrar en el tema del minigolf, se preguntó si a estas personas les gustaría practicar el minigolf, como una actividad de entretenimiento, por lo que se obtuvo un resultado muy favorable. Siendo que, del 100% de los encuestados un 78.57% respondió positivamente.

Tabla 6: Porcentaje de decisión sobre la práctica del minigolf

Cuenta de 7. ¿Le interesaría practicar el mini-golf como entretenimiento? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	NO	SI	Total general
Hombre	5,71%	45,71%	51,43%
Mujer	15,71%	32,86%	48,57%
<b>Total general</b>	<b>21,43%</b>	<b>78,57%</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 3

De los encuestados que dieron su respuesta positiva, se les preguntó también sobre el tipo de instalación, si optarían porque esta se lo realice en un lugar cerrado o al aire libre. Un 81,03% optó por que se lo realizara al aire libre, mientras que, un 18,97% prefiere un lugar cerrado. Estas respuestas también se consideran muy importantes, dado que, servirán al momento de montar el campo de minigolf. (Ver Anexo 4)

Por último, una de las preguntas más importantes es la del precio, en cuanto a esta pregunta se propuso tres valores tentativos de 5,10 y 15 dólares. Un 59,32% está dispuesto a pagar 10 dólares por el servicio, esta respuesta será de mucha relevancia al momento de la implementación final de precios. (Ver Anexo 4)

### 3.4 Conclusiones

- a) Actualmente, el golf como deporte no se encuentra muy posicionado en el país, a pesar de que la práctica del mismo, en ciudades grandes como Quito y Guayaquil se ha incrementado en los últimos años.
- b) Según Diego Atapuma, los tres factores más importantes para prevalecer en el mercado de instalaciones deportivas y de entretenimiento, son: desarrollar buenas estrategias de mercado, ofrecer un servicio de calidad y mantenerse a la vanguardia sobre la competencia.
- c) Ofrecer un servicio nuevo como el minigolf, se considera también un atractivo turístico, en este caso para la ciudad de Ambato que carece de actividades de recreación innovadoras.
- d) Establecer un paquete de precios es muy importante, puesto que el mercado objetivo, se encuentra muy interesado en asistir y están dispuestos en pagar un precio de 10 a 15 dólares.

- e) Las personas de la ciudad de Ambato, tienen un promedio de 3 horas diarias en las cuales se dedican a practicar algún tipo de actividad, sea física o de entretenimiento.
- f) Debido a que la ciudad de Ambato carece lugares para el ocio y entretenimiento, la mayoría de las personas están interesadas en practicar el minigolf como una actividad nueva.
- g) En cuanto a las instalaciones, la mayoría de las personas prefieren que sea un lugar abierto, por lo que el diseño de esta se lo puede realizar en dos ambientes.
- h) La temática de los campos de minigolf también es una manera de mantener el interés de las personas, por lo que se debe cambiar constantemente.

#### **4. CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En base a los resultados obtenidos en todos los análisis anteriores, se puede determinar la oportunidad de negocio.

Lo que el proyecto busca es, tener una nueva modalidad de entretenimiento y ocio para las personas de la ciudad de Ambato, debido a la carencia de instalaciones recreacionales que esta ciudad posee. Dado que, mediante la información recopilada, se puede afirmar que la ciudad de Ambato está abierta a nuevas tendencias de entretenimiento, ya que según el INEC existe un alto porcentaje de personas en la ciudad que realizan alguna actividad sea física o de entretenimiento (INEC, 2016).

En cuanto al análisis del entorno, se logró determinar que existen muchas variables favorables para tener una oportunidad latente. En el aspecto político, se investigó que según el diario El Ciudadano de Cuenca el gobierno da apoyo a las pequeñas y medianas empresas para poder emprender y tener una competencia limpia con las empresas grandes del país (El Ciudadano, 2014). Otro factor importante es que, el gobierno ha invertido más de 100 millones de dólares en el deporte ecuatoriano, esto con la finalidad de reducir el sedentarismo en la población. Al mismo tiempo existen variables negativas,

por ejemplo, hasta el año 2006 el país se ha caracterizado por una inestabilidad política y económica debido a gobiernos anteriores, esto ha cambiado en los 10 años de gobierno por parte del ex presidente el Eco. Rafael Correa (El Ciudadano, 2014).

En el aspecto social, un aspecto a destacar es el nivel socioeconómico que existe en el país, puesto que, gracias a la información brindada por el INEC, nos podemos dar cuenta que existe un 5% de la población perteneciente a un nivel socioeconómico medio alto y alto, por lo que el plan de negocio apunta a este segmento de personas. En el mismo estudio, se recalca que existe un 44.3% de la población total de la provincia de Tungurahua en el rango de los 10 a los 34 años, este indicador es importante debido a que la población en la provincia es joven y son propensos a realizar actividades físicas deportivas y entretenimiento (INEC, 2010).

Para el tema tecnológico, también se pudo reunir información valiosa al saber que, el 36% de los hogares ecuatorianos tiene acceso al internet y un 83% de la población tiene actualmente un Smartphone, este punto es beneficioso para el proyecto debido a que la promoción se puede realizar por este medio.

Con el análisis de la industria, se logró entender todo el aspecto que este conlleva, en el punto de la competencia, sabemos que con en el CIIU R9311.01, existen registradas 120 empresas, las cuales en su mayoría son competencia indirecta. Al mismo tiempo el poder de negociación de los compradores se considera de nivel alto, por el hecho que en la ciudad de Ambato existe una gran variedad de instalaciones deportivas, entonces el cliente tiene la potestad de elegir y tener la última decisión. En los productos sustitutos, existe varias opciones de entretenimiento las cuales son muy comunes en casi todas las ciudades grandes del Ecuador, como por ejemplo salas de cine, pista de patinaje sobre hielo, campos de paintball y una variedad de parques abiertos al público.

La ciudad de Ambato, actualmente no cuenta con instalaciones de entretenimiento que se considere competencia directa, pero si dispone de

actividades comunes como se mencionó anteriormente salas de cine, pista de karting, pista de hielo, una serie de canchas sintéticas y parques públicos, que se consideran un factor que podría afectar al proyecto. De la misma forma este aspecto es favorable ya que los habitantes que frecuentan estos lugares comenzaron a perder el interés por estas instalaciones.

Cabe recalcar que, en la información obtenida por parte de los expertos del tema fue sugestiva, como es el caso de Pedro Ruggeri, quien manifestó que la práctica del golf ha ido creciendo en el país los últimos años y se espera que en un futuro explote de manera masiva, como lo fue hace años atrás en su país de origen, Venezuela.

De la misma manera, gracias a la opinión de las personas en el focus group, la información recopilada fue relevante, de esta forma se confirmó el interés de las personas por asistir al complejo. Los mismos, brindaron recomendaciones para un mejor funcionamiento del negocio, dando ideas sobre las temáticas, diseño en las instalaciones, y servicios complementarios que se pueden ofrecer. Los *food trucks*, actualmente son considerados una tendencia en el público joven (Veintimilla, 2016).

Al realizar la investigación cuantitativa, los resultados obtenidos fueron favorables, como el hecho de que el 86.4% de los encuestados realizan alguna actividad física o de entretenimiento, con este aspecto se puede evidenciar que el estudio realizado por parte del INEC es afirmativo, dado que, un 50% de estas personas realizan una actividad física por un promedio de más de 3 horas semanales. Es importante saber que un 60% de los encuestados que asiste a alguna instalación lo hace acompañado de amigos y solo un 10% lo hace con su familia. Llegando así al punto más importante de la encuesta, sabiendo que un 77% de los encuestados está interesado en practicar el minigolf como una actividad de entretenimiento.

Después de analizar los resultados obtenidos anteriormente, se puede afirmar que es factible la implementación de un campo temático de minigolf en la ciudad de Ambato. Factores como: apoyo del gobierno a la industria deportiva,

apertura a créditos para emprendimientos, incremento de cultura deportiva en las personas, ubicación geográfica y por último el interés de las personas mostrado hacia esta nueva forma de entretenimiento, han sido los elementos más importantes, para lograr la implementación de este exitoso proyecto en la ciudad.

## **5. CAPITULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

Según Kotler para darle al producto una ventaja competitiva es necesario diferenciarlo, agregándole servicios y beneficios adicionales, que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores, de este modo se ofrece un producto aumentado (Kotler, 2002). Conforme al análisis del cliente meta que se ha realizado, la estrategia general de marketing que se utilizará para el proyecto es la de diferenciación, ya que actualmente en la ciudad de Ambato no existe ningún proyecto de este tipo, por lo que por medio de este negocio se busca brindar al cliente un servicio con una experiencia única.

El motivo de utilizar esta estrategia, se debe a que la calidad de las instalaciones, el personal, los implementos y los servicios complementarios son de primer nivel. Adicionalmente, la ubicación del mismo es estratégico para las personas a las cuales va enfocado el negocio, de esta manera llegando a ser exclusivo para los clientes, ya que según las encuestas y el focus group planteado el cliente busca un lugar para divertirse o entretenerse en un lugar fuera de lo común en la ciudad.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Como se mencionó en el análisis cuantitativo del capítulo 3, el proyecto se enfoca únicamente en la ciudad de Ambato debido a que es la ciudad con más habitantes de la provincia de Tungurahua y actualmente no existe un centro de entretenimiento innovador. El mercado objetivo del proyecto, se fijó en personas que se encuentran en el rango de edad de entre 10 y 30 años, puesto que las personas que son de este grupo gustan de actividades de



entretenimiento diferente, como se indicó en grupo focal: discotecas, cine, bares, paintball, entre otros.

El nivel socioeconómico al que se enfoca el proyecto, es para una población con nivel medio alto y alto, puesto que son personas que buscan siempre actividades fuera de lo común (Mas, 2011).

### **Demanda Real**

En base a la encuesta planteada, se sabe que un 77.3 de los encuestados están dispuestos a practicar el minigolf, este porcentaje equivale a 12.753 personas de nuestro mercado meta.

#### **5.1.2 Propuesta de Valor**

Según Alex Osterwalder, la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora (Osterwalter, 2015). En cuanto a la ventaja competitiva del proyecto, esta se basa en brindar al cliente un servicio de primer nivel en la ciudad, en el cuál cada visitante, tenga la experiencia única de disfrutar de un servicio en un lugar exclusivo, con instalaciones de primer nivel, adicionalmente con servicios complementarios que ayudarán a que esta experiencia sea excepcional.

Debido a lo antes mencionado, la propuesta de valor seleccionada es de **más por más**, es decir brindar un mayor servicio por un mayor precio, puesto que el tipo de negocio es el entretenimiento. En cuanto a la adecuación para este campo temático de minigolf, se contará con 18 hoyos cada uno con mayor dificultad. La idea es ambientar el centro con decoraciones temáticas, las cuales se modificarán anualmente, de tal forma que los visitantes se sientan atraídos para visitar el centro por su innovación. Además, el incluir servicios complementarios como *food trucks*, es un atractivo adicional, ya que el cliente también busca un lugar en donde pueda alimentarse y divertirse al mismo tiempo.

El valor agregado en el que se fundamentará este negocio, es la exclusividad y la diferenciación, tomando en cuenta la atención al cliente. La idea de entregar este servicio, es con el fin de que el cliente perciba una sensación agradable de ser atendido y tratado de forma especial, creando así una relación redituable.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

El producto a ofrecer es:

El alquiler de un parque temático de minigolf con 18 hoyos por circuitos, para personas o grupos.

Existen 18 hoyos de minigolf, en los cuales se mantiene una temática general, la cual se irá cambiando cada 6 meses para mantener la expectativa de los clientes. Para la práctica de esta actividad no existe un número máximo de participantes, aunque lo recomendable es de un máximo de 10 y un mínimo de 2 personas.

La capacidad del complejo es para 350 personas.

Diariamente se pueden atender 80 personas con el personal propuesto más adelante.

Adicionalmente en este complejo se pueden realizar fiestas infantiles las cuales de la misma manera necesita una reservación previa y adquirir un paquete para este tipo de uso de la instalación. También se realizará torneos para empresas, con el fin de promover el buen ambiente entre los empleados de la empresa que adquiera el servicio.

### **Atributo**

Lo atractivo de este circuito, será la temática (ambientación) con el fin de mantener la expectativa alta entre los clientes y así conseguir una continua afluencia. La trama del circuito se seleccionará de acuerdo a los temas más

populares del momento, por ejemplo: películas, videojuegos, series de televisión y deportes.

#### **5.2.1.1 Básico**

La práctica de minigolf en un campo temático cubierto.

#### **5.2.1.2 Real**

- Esta instalación se encontrará ubicada en la mayor zona comercial de la ciudad de Ambato, para que de esta manera la afluencia de personas sea muy concurrente y la llegada a este complejo sea cómoda gracias a la buena ubicación.
- Este servicio se brindará de miércoles a domingo en horario vespertino y nocturno, es decir de 3pm a 10pm.
- A cada participante se le entregará el equipamiento adecuado para la práctica de esta actividad.
- El equipamiento consta de: Palo de minigolf, pelota y tarjeta de marcador.
- Cada hoyo tendrá un 80% de césped sintético y el 20% restante se ocupará para la adecuación de la temática de temporada.

#### **5.2.1.3 Aumentado**

El cliente al momento de decidir acudir a las instalaciones, no solo obtendrá el servicio de minigolf, también dispondrá de atención personalizada, equipos de primera calidad, comodidad, seguridad y un extenso patio de *food trucks*, todo esto en un solo complejo, que cuenta con las mejores instalaciones del país para esta actividad.

#### **5.2.1.4 Branding**

Este proyecto ha tomado el nombre de “Guaytambo Minigolf Club”. El nombre se escogió debido a que la ciudad de Ambato se ha caracterizado por tener gran variedad de frutas y el Guaytambo es su fruta más representativa la cual no se produce en ninguna parte del país. Además, al ciudadano ambateño ya

se lo conoce con el sobrenombre de Guaytambo, entonces esta palabra hace un énfasis de sentido de pertenencia de la ciudad.

### **Logotipo**

Adicionalmente, se ha diseñado el imago tipo de la empresa enfocándose en el mercado objetivo del negocio: gente joven con un nivel socioeconómico medio alto y alto. La imagen presenta la fruta principal de la ciudad, con la apariencia de una pelota de golf, en la que se encuentra 2 palos de golf cruzados, los mismos que sirven para la práctica de ese deporte. El color verde, representa a la naturaleza, en este caso va acorde al color de la superficie en la cual se practica el minigolf.



Figura No 5: Imago tipo de la empresa

### **Slogan**

**"Pasión por el minigolf"**

#### **5.2.1.5 Mezcla**

- **Amplitud**

El proyecto de minigolf, está desarrollado para que las temáticas vayan cambiando por temporadas, es decir anualmente existirá un cambio de la adecuación del circuito, ambientación y nivel de dificultad. Esto se lo realizará con el fin de mantener la expectativa y afluencia de los clientes. Adicionalmente

todas las actividades complementarias también se podrán realizar en el interior del complejo.

La temática inicial del circuito, será sobre videojuegos populares de Nintendo, los cuáles son los más conocidos a nivel mundial. Se realizará la adecuación necesaria para el circuito en base al tema, con la proyección del costo establecido anualmente.

- **Longitud**

Servicio de Minigolf (circuitos de primera calidad con temáticas interesantes y de popularidad)

Servicio de *Food Trucks* (servicio que se ofrecerá a partir de una concesión a cada dueño de su *Food Truck*)

Actividades complementarias (Fiestas infantiles, eventos para empresas, jornadas escolares).

- **Profundidad**

Diferentes paquetes para grupos de personas, en los cuales reciben beneficios adicionales como descuentos, cupones de consumos y suvenires de empresas aliadas.

### **Servicio de minigolf y complementarios**

El servicio principal de este complejo es el minigolf. Esta instalación dispone de un circuito oficial de minigolf de 18 hoyos, los cuales se vuelvan más interesantes en cada nivel. A continuación, se detallan los paquetes y beneficios que se ofrecerán a los clientes:

Tabla No 9: Paquete de productos

SERVICIO DE MINIGOLF							
	18 hoyos	9 hoyos	6 hoyos	Descuento FT	Refrigerio	Descuento PC	Souvenir
<b>PRODUCTO</b>							
VIP	X	-	-	X	-	-	-
Premium	-	X	-	-	-	X	-
Express	-	-	X	-	-	-	-
Grupos	X	-	-	X	-	-	X
Eventos Especiales	X	-	-	-	X	-	X

La instalación estará ubicada al sur de la ciudad de Ambato, a 10 minutos del centro de la ciudad, en las calles Pío Baroja y Vicente Blasco Ibáñez. Como se ha mencionado, el complejo dispone de un patio para *food trucks*, el cual cederá en arriendo, con lo cual se generarán ingresos importantes para la empresa. Adicionalmente se ha cerrado la concesión con "Induvallas", los cuales serán los encargados de ubicar la publicidad estática en el interior del complejo por lo que a cambio se recibirá un valor económico fijo durante el tiempo de duración del contrato.

### 5.2.2 Precio

Los precios se basarán en función al servicio ofrecido; para poder calcularlo se tomará en cuenta las proyecciones de ventas, costos operativos y los costos máximos que se han definido en el análisis del cliente.

#### 5.2.2.1 Estrategia de precios

##### Más por más

Esta estrategia lo que busca es, otorgar un servicio con más beneficios a los ofrecidos en el mercado, para que de esta manera el cliente perciba que el precio que se está pagando está acorde a la calidad que se está brindando. Tomando en cuenta la ventaja competitiva que la empresa mantiene, se podrá establecer el precio para ingresar al mercado.

##### Estrategia de Precio alto

Esta estrategia consiste en, establecer un precio más alto que el precio promedio de la competencia. Se recomienda usar la misma, cuando el producto o servicio que se comercializa ofrece beneficios y atributos que la competencia no lo tiene (Fernández, 2006).

Debido a lo antes mencionado, se utiliza esta estrategia con la finalidad de generar un impacto en el cliente, ya que el precio será en base a la ventaja competitiva, beneficios y servicio que brinda la empresa.

### 5.2.2.2 Estrategia de ajuste de precio

#### Estrategia de precio de introducción

Se establecerá el precio, en base a los resultados obtenidos en la investigación previamente realizada, debido a la tasa de inflación los costos de operación de la empresa aumentan, por lo que los precios al cliente se verán con la necesidad de tener un aumento anual de 1.12%.

#### Estrategia Psicológica

#### Estrategia de precios de prestigio

Los precios de prestigio consisten en cobrar un precio alto por un producto o servicio para comunicar su verdadero valor, es decir, para poder mantener estos precios, el servicio ofrecido debe ser de alta calidad o de lujo. De esta manera se logrará que el cliente aprecie el servicio que se le está ofreciendo y por lo tanto ingresar en la mente del consumidor, como una instalación de primera calidad.

Tabla No 10: Precio Final Basado en la estrategia

PRECIO POR PRODUCTO					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VIP	\$ 15,00	\$ 15,17	\$ 15,34	\$ 15,51	\$ 15,68
Premium	\$ 10,00	\$ 10,11	\$ 10,23	\$ 10,34	\$ 10,46
Express	\$ 8,00	\$ 8,09	\$ 8,18	\$ 8,27	\$ 8,36
Grupos	\$ 15,00	\$ 15,17	\$ 15,34	\$ 15,51	\$ 15,68
Eventos Especiales	\$ 20,00	\$ 20,22	\$ 20,45	\$ 20,68	\$ 20,91

### 5.2.3 Plaza

Las instalaciones de "Guaytambo Minigolf Club", estarán ubicadas exactamente al sur de la ciudad de Ambato, en las calles Pío Baroja y Vicente Blasco Ibáñez en el barrio Los Sauces, este es considerado actualmente un barrio residencial, que poco a poco se ha ido convirtiendo en un sector comercial por la cantidad de restaurantes, bares y otros tipos de negocios que se han ido ubicando en el





## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia de Promoción

#### Estrategia Pull

Esta estrategia que se utilizará, servirá para crear interés y conocimiento por el minigolf, a la vez que, se promociona esta práctica entre el mercado meta.

Se realizarán una serie de activaciones en los principales colegios y universidades de la ciudad de Ambato. Estas activaciones consisten en promocionar el minigolf mediante la ubicación de un hoyo de minigolf en un lugar estratégico de las instituciones. Con ello se pretende dar una muestra del servicio y así generar interés en el mercado objetivo.

Tabla No 11: Presupuesto de activaciones

ACTIVACIONES		
INFLABLE	\$ 250,00	Una sola vez
HOYO	\$ 150,00	Una sola vez
PERSONAL	\$ 25,00	Por día

Adicionalmente, conforme los resultados obtenidos en las encuestas y el grupo focal, la mayoría del mercado meta mencionó que, prefieren recibir información y promociones, por medio de redes sociales y pagina web, para lo cual se crearán perfiles en las redes sociales más populares como: Facebook, Instagram y Twitter.

Lo que se busca con esto es, mantener estos perfiles siempre activos y obtener seguidores, y así poder interactuar con los mismos mediante publicaciones diarias, en las cuales se puede informar todo acerca de la empresa e informar sobre promociones y novedades a los clientes.

También se creará una página web, en la cual existirá toda la información acerca de la empresa y se podrá realizar reservas y pagos. Para esto se contratará el servicio de una empresa ecuatoriana llamada "Páginas Web Ecuador", que serán los encargados de la creación de todo el ámbito digital de la empresa, por un costo de 300 dólares.

### 5.2.4.2 Mix Promocional

#### Venta Personal

La promoción de este servicio se realizará en los lugares de mayor afluencia de personas como, por ejemplo, Mall de los Andes y Parque El Sueño. Estos lugares son muy concurridos por las personas los 365 días del año por lo que tener un stand y modelos promocionando este nuevo servicio en la ciudad, se tornará interesante y atractivo para las personas. Esta activación se realizará por dos sábados al mes.

Tabla No 12: Costo de venta personal

COSTO DE VENTA PERSONAL		
Detalle	Costo x Día	Costo Mensual
Personal (2) 3 horas	\$ 90,00	\$ 180,00
Indumentaria		\$ 30,00
Stand (Arriendo)	\$ 70,00	\$ 140,00
Flyers		\$ 50,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 400,00</b>

#### Promoción de Ventas

- Se otorgará un 5% de descuento final, cuando el pago se realice por medio de la página web, durante el primer semestre de la empresa.
- Durante el primer mes de apertura, se publicará en redes sociales cupones de 2x1, para incentivar la compra y el conocimiento del lugar.
- Para grupos de 10 personas o más, recibirán un 25% de descuento y adicionalmente, recibirán cupones para uso en el patio de *food trucks*.
- El cumpleaños no paga su tarifa y si llega con un grupo de más de 5 amigos, adicionalmente la empresa le obsequia una comida en su *food truck* favorito.
- En el día del niño, recibirán un obsequio de temporada por parte de la empresa.

#### Publicidad

Actualmente la publicidad para los jóvenes se ha tornado en un 80% de manera digital, debido a que utilizan el internet más que otro medio por que los

mantiene actualizados y disfrutan haciéndolo (Velazquez, 2016). El punto más favorable de la publicidad digital, es que se puede seleccionar a las personas que se quiere llegar, por lo que se realizará en base al mercado meta establecido.

En este caso se ha desarrollado una campaña de publicidad, durante 5 meses, por medio de Facebook y Google.

Tabla No 13: Costo de publicidad

TABLA DE PUBLICIDAD EN LINEA			
PUBLICIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	MESES AL AÑO
PUBLICIDAD EN FACEBOOK	20.000 VISUALIZACIONES	\$ 26,00	5
PUBLICIDAD EN GOOGLE	ENTRE LOS 5 PRIMEROS LUGARES EN EL BUSCADOR EN PALABRAS (DEPORTE AMBATO-GOLF AMBATO-NUEVOS DEPORTES)	\$ 32,00	5

## Relaciones Públicas

### Inauguración del complejo

Es muy llamativo para los clientes, que siempre existan figuras públicas en eventos de este tipo, y más aún si el público puede disfrutar de ellos. Por lo que para la inauguración del complejo se planteó contratar a un grupo musical ecuatoriano denominado "La Vagancia", ya que en la actualidad tienen mucho reconocimiento mediático y su música tiene gran aceptación en el público joven. Este grupo será el encargado de poner la fiesta al primer día del complejo, por lo que brindarán un pequeño concierto, entonando sus temas más populares y así lograr captar la mayor atención del mercado ambateño.

También se contará con la presencia del alcalde y la reina de la ciudad de Ambato. Los medios de comunicación más populares de la ciudad tendrán su espacio, debido a que, al existir la presencia de estas figuras, existirá mayor notoriedad, por lo tanto, será un aspecto que se deberá aprovechar por los

medios de comunicación y así se pueda dar más conocimiento de este nuevo complejo en la ciudad.

Tabla No 14: Costo de Inauguración

COSTO INAUGURACIÓN	
Detalle	Costo
Alimentación 60 Personas	\$ 900,00
Adecuación	\$ 250,00
Contrato "La Vagancia"	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.950,00</b>

## 6. CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

#### 6.1.1 Misión

Guaytambo Minigolf Club, es una empresa que ofrece una nueva forma de entretenimiento en el mercado ambateño a través del minigolf, con instalaciones de primera calidad y personal calificado, para de esta manera brindar a las personas una experiencia inolvidable.

#### 6.1.2 Visión

Para el año 2023, ser el centro de diversión más concurrido de la ciudad, líder reconocido por sus clientes y empleados en el ámbito de entretenimiento deportivo del mercado ambateño.

#### 6.1.3 Objetivos

##### Mediano Plazo (un año o dos años)

- Aumentar el personal de funcionamiento de 3 a 6 personas, debido al incremento de clientes.
- Lograr que un 50% de las ventas sean por medio de la página web.
- Alcanzar los 1000 seguidores en todas las redes sociales hasta finales del 2019.

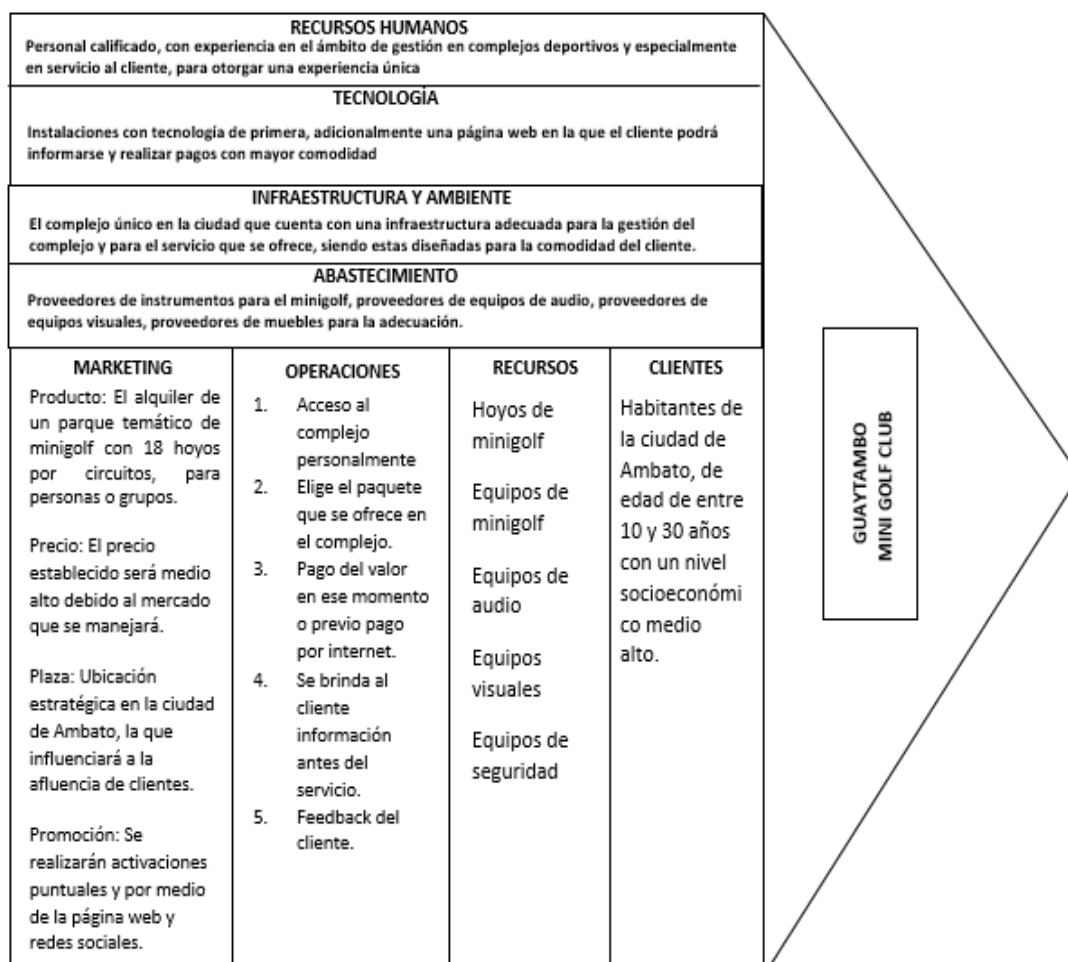
- Incrementar en un 8,60% las ventas para el segundo año, según el crecimiento de la industria.

### Largo Plazo (5 años o más)

- Aumentar una sucursal de la empresa en otra ciudad importante del Ecuador, para finales del 2025.
- Para el año 2023 haber introducido una nueva modalidad de práctica del golf en el complejo, para mejorar el servicio del complejo.

## 6.2 Cadena de Valor

Tabla N30: Cadena de valor



### 6.3 Plan de Operaciones

#### 6.3.1 Mapa de Procesos

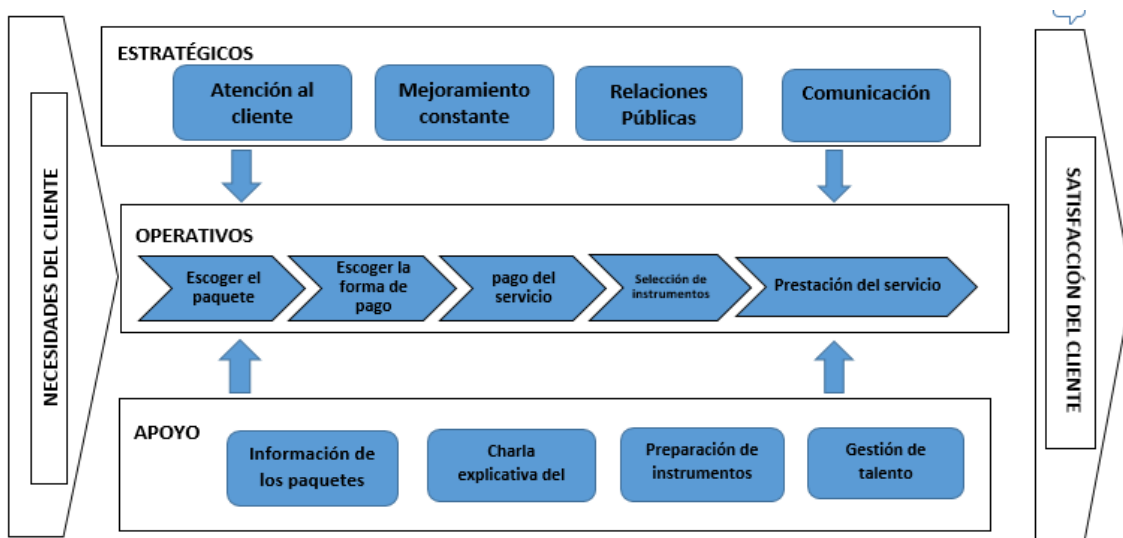


Figura No 7. Mapa de procesos

#### 6.3.2 Proceso de Adquisición del servicio

##### Complejo

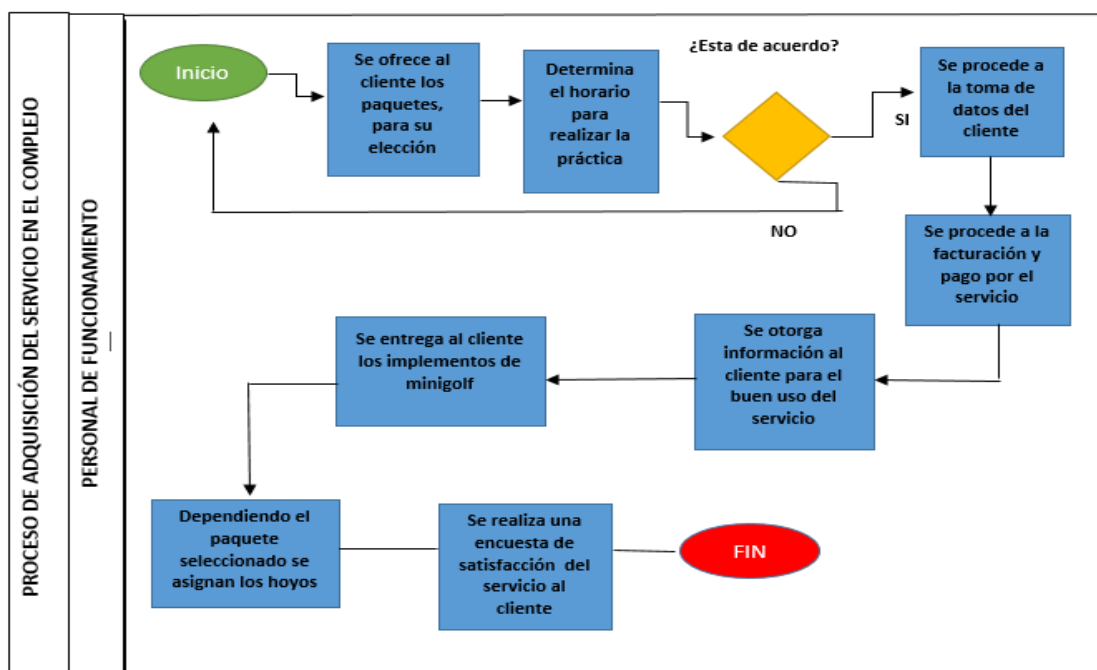


Figura No 8: Proceso de adquisición del servicio en el complejo

En el proceso de compra por parte del cliente en el complejo durará un máximo de 5 minutos, puesto que el cajero dará información al cliente de todos los

paquetes existentes con sus respectivos beneficios, todo esto dependiendo de la afluencia de personas en el complejo.

Como se puede apreciar en la figura 3, después de que el cliente realice su pago, el personal de funcionamiento a cargo otorgará una pequeña charla de información a los clientes que durará un máximo de 3 minutos, en la que se explicará la modalidad del minigolf, el debido uso de los implementos y por ultimo normas de seguridad del complejo. La idea de esto es formar un lazo de comunicación entre el cliente y la empresa, para que de esta manera el cliente se sienta a gusto e importante dentro del complejo. En cuanto al tiempo que el cliente se demore en recorrer los 18 hoyos es 1 hora y 30 minutos aproximadamente, el cliente decide al término si desea volver a repetir el circuito, realizando nuevamente el pago o puede acceder a la parte de comidas en el complejo donde se encuentran los *food trucks*.

## Página web

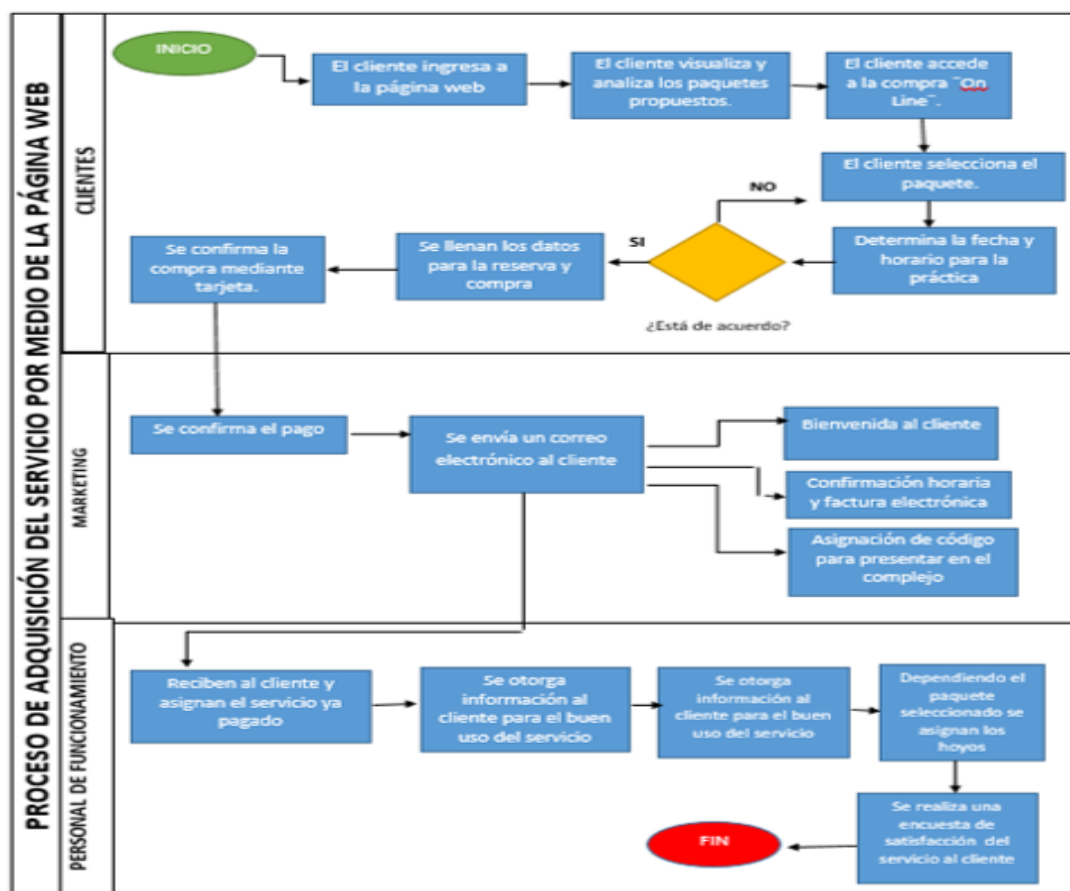


Figura No 9: Proceso de adquisición del servicio por página web

El proceso de adquisición del servicio por medio de la página web durará entre 6 a 8 minutos aproximadamente.

En la página web, existirá toda la información que necesite el cliente, como horarios, dirección, fotos, videos, información acerca de la empresa, contactos y por último la compra en línea. Se busca la comodidad del cliente y reducir el uso de dinero efectivo de la empresa. La página web será lo más interactiva posible para que el cliente no tenga ningún inconveniente en realizar el pago por este medio.

En adición a esto, como se ve en la misma figura 3, al cliente se le enviará un correo electrónico dándole la bienvenida al complejo con su respectiva factura electrónica y un código QR, que será presentado al personal de la caja al momento de llegar al complejo y por último las instrucciones de uso de las instalaciones del complejo. Todo este proceso será manejado por el personal de marketing de la empresa.

## **6.4 Estructura Organizacional**

### **Estructura Legal**

Para la estructura legal de la empresa se ha decidido establecerla como una compañía de responsabilidad limitada, que según la Ley de Compañías ecuatoriana es la que se contrae entre tres o más personas, que únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales (Ley de Compañías, 1999).

La empresa contará con el aporte de capital de tres personas en las que el representante legal aportará con un 50% y el otro 50% será de los otros dos socios con un 25% cada uno.

**Tipo:** Cía. Limitada

**Nombre:** Guaytambo Minigolf Club.

**Domicilio Fiscal:** Los Sauces, calle Pío Baroja y Vicente Blasco Ibáñez.

**Representante legal:** Ricardo Javier Salvador Torres



**Socios:** Ricardo Javier Salvador Torres  
Paco Danilo Salvador Jácome  
Andrea Trinidad Villagrán Sánchez

## Organigrama

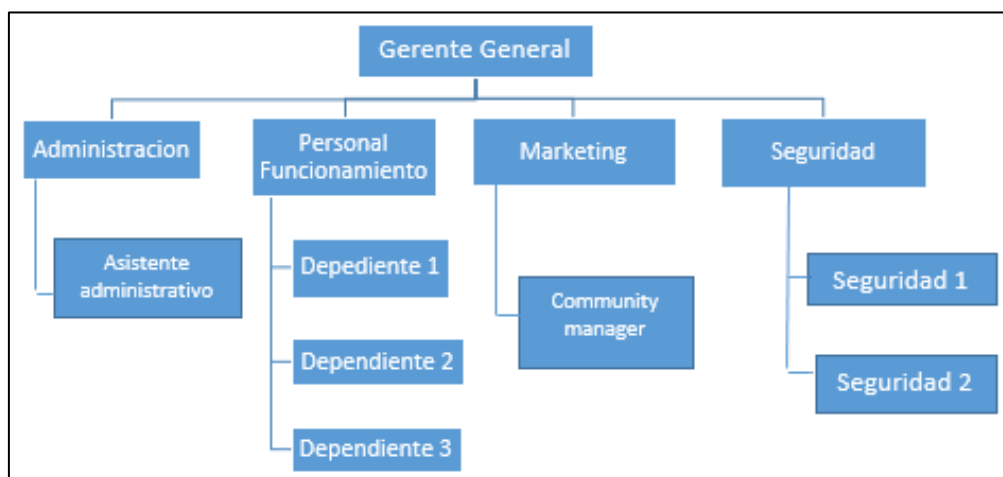


Figura No 10: Estructura organizacional

## Personal

Guaytambo Minigolf Club, contará con 8 personas en su nómina los cuales deberán cumplir su respectivo horario de 40 horas semanales. La nómina se distribuye de la siguiente manera:

**Gerente General:** Este puesto está a cargo de una persona que tiene como función la planificación, organización y coordinación del trabajo de esta empresa, adicionalmente estará a cargo de la contratación del personal para la misma.

**Asistente Administrativo:** El cargo ocupa una persona que se encarga del aspecto financiero y estrategias para el buen funcionamiento de la empresa y brindará apoyo al gerente general.

**Personal de Funcionamiento (Dependientes):** Para este puesto se contará con 3 personas, las cuales son las encargadas del funcionamiento del complejo, como servicio al cliente, limpieza y mantenimiento. Se espera que de

acuerdo al nivel de afluencia de clientes se aumente las vacantes para este puesto.

**Marketing (*community manager*):** Esta parte está a cargo de una persona la cual se encarga del manejo de la página web, redes sociales y la elaboración de todas las estrategias de marketing de la empresa.

**Seguridad:** Para este cargo existirán dos personas las cuales garantizarán que el complejo sea un lugar seguro para los clientes.

### Detalle de sueldos

Como se mencionó anteriormente en el organigrama, el equipo de trabajo consta de 8 personas que recibirán su respectivo sueldo con todos los beneficios de ley.

Durante los 5 primeros años no existirán horas extras para el personal debido que el personal únicamente debe cumplir su horario de trabajo de 40 horas semanales y durante el horario de atención al público.

Tabla No 15: Detalle de sueldos

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad
Gerente General	1200	1
Asistente administrativo	700	1
Personal de funcionamiento	430	3
Comunnity Manager	400	1
Personal de seguridad	400	2

## 7. CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos

#### Proyección de Ingresos

Los ingresos de la empresa se dividirán en 3 partes, la primera parte son por el cobro del servicio, que su precio se dividió en tres paquetes: el precio VIP, Express y Premium; de acuerdo a la investigación de mercado se determinó el precio VIP en 15 dólares, el precio exprés en 10 dólares y finalmente el precio Premium en 8 dólares. La segunda parte del ingreso es el cobro a grupos de

personas y eventos particulares, siendo de 15 dólares y 30 dólares respectivamente el cobro por persona. Se definió un precio más elevado debido al perfil del mercado meta, por otro lado; los eventos entregarán un mayor valor porque habrá más servicios complementarios. Finalmente, la parte de cobro de arriendo de espacios dentro de las instalaciones, se determinó que existirá un espacio para *food trucks* y cuatro espacios para publicidad externa (vallas), cada espacio tiene un valor de 50 dólares.

De acuerdo a la segmentación de mercado y el nivel de aceptación del servicio, el primer periodo del año 1 el número de clientes sería de 780 clientes, para determinar la cantidad de cliente inicial en primer lugar se filtró a la población de Ambato de forma geográfica, demográfica (hombres y mujeres en edades de 10 a 30 años) y psicográfico (nivel socioeconómico medio alto y alto), dando como resultado 16.472 personas, de este número el 77% de personas aceptaron el servicio, es decir el mercado meta del servicio es del 12.733 personas.

La empresa podrá atender un máximo a 10 personas por hora, la empresa atenderá 8 horas diariamente es decir que al día se atenderá a 80 personas; al trabajar 6 días a la semana, empezando el día martes hasta el día domingo, se podrán atender a la semana a 480 personas y 1920 personas mensualmente. La empresa iniciará operaciones atendiendo al 41% de su capacidad mensual y captando al 6,1% de su mercado meta. (Ver Anexo 6).

De acuerdo a la tabla del anexo 6, se observa un incremento de los clientes al paso de cada año, esto se debe al crecimiento del sector de servicios del 4.3% al año (Banco Central del Ecuador, 2018). Debido al crecimiento de los ingresos la capacidad de la empresa podrá mantenerse sola y solventar sus deudas a partir del año 3, que es cuando el índice de endeudamiento decrece. (INEC, 2018)

### **Políticas de pago**

De acuerdo a empresas del sector de entretenimiento y recreación deportiva como: CONTRA y AlianzaFut, se deben pagar los equipos deportivos e

implementos de contado, debido a que por temas de cuentas por pagar el negocio pierde valor y el ingreso de cada mes cubre una menor cantidad de gastos y costos que pueden dar un valor agregado al sector. La empresa adquirirá todo equipo e implementos de contado (Capital deportiva, 2018)

### **Políticas de cobro**

En base a las mismas empresas antes mencionadas de la industria, se puede cobrar en efectivo y tarjeta de crédito. Debido al crecimiento en el uso de tarjetas de crédito y es indispensable para cualquier negocio de enfoque deportivo, el uso de este sistema, ya que atrae a un mayor número de clientes.

La empresa se planteó en el cobro del servicio mediante efectivo o contado y mediante tarjeta de crédito, la cual podrá ser diferida hasta 3 meses plazo. De esta forma la empresa tendrá cuentas por cobrar (Capital deportiva, 2018)

### **Proyección de Costos**

Los costos de la empresa se basaron en la mano de obra directa del servicio, los cuales son del personal de funcionamiento, personal de seguridad y marketing. Por otro lado, se toman en cuenta los costos indirectos (CI), que, si bien no están directamente relacionados con el servicio, promueven la viabilidad del negocio. Entre los CI están el mantenimiento de los espacios y la depreciación de los implementos deportivos. (Ver Anexo 7).

### **Proyección de Gastos**

Los gastos de la empresa no están directamente relacionados con el servicio final, sin embargo ayudan a generar un valor agregado del servicio y complementa las actividades primarias. Los principales gastos son el de

arriendo, compra de suministros, adquisición de servicios contables entre otros (Ver Anexo 8).

De acuerdo a la tabla del anexo 8 se observa un incremento anual en los gastos de la empresa esto debido a la adición de la inflación al valor de gastos, se determinó que el gasto de mayor valor para la empresa es el de arriendo del galpón. Por otro lado, el gasto en marketing tiene un valor elevado en el año 1 debido a que el servicio debe llegar al mercado meta y se debe invertir fuertemente en publicidad. (Ver Anexo 9).

### **Margen de Ganancia**

El margen de ganancia simplifica el estado de resultados, debido a que expresa el porcentaje del ingreso que resta los costos del servicio, los gastos operacionales y los impuestos e intereses. Finalmente, de acuerdo a la tabla se determina que cada año los gastos operacionales son los que más restan a los ingresos, como se observa cada año la empresa tiene un crecimiento proyectado.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital**

### **Inversión inicial**

Como se observa en el anexo 10, la inversión en estos puntos fue de 44.345,44 dólares, donde la parte de instalaciones es el valor más elevado, debido al alto costo para adecuar la construcción y los materiales para el campo de minigolf. (Ver Anexo 10).

Por otro lado, se encuentra la inversión en intangibles que son los programas para las computadoras de la empresa y el CRM que controlara el uso de redes sociales y la página web, se definió el valor en 800 dólares.

### **Capital de trabajo**

El cálculo del capital de trabajo inicial o conocido como colchón financiero, se determinó debido a que el flujo de efectivo reflejaba un déficit de efectivo durante los 3 primeros meses de que la empresa inicio operaciones; por tal

motivo la empresa decidió enfocar parte del fondo o préstamo en solventar este déficit, buscando agregar a la inversión inicial fondos para el pago de los 3 primeros meses de gastos operacionales y de sueldos de empleados de los 2 primeros meses. (Ver Anexo 11)

### **Estructura de capital**

De acuerdo a la tabla la inversión inicial de la empresa será de 56.090,44 dólares basándose en los equipos que se necesitaran, además de activos intangibles y el capital de trabajo inicial; las fuentes de la inversión serán dos, fondos propios que aportara el 70% de la inversión inicial y el resto será cubierto por un préstamo bancario que subvencionara el 30% a una tasa del 10,21% a 5 años plazo (Banco Central del Ecuador, 2018).

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

#### **Proyección de estado de resultados**

De acuerdo a la tabla del anexo 12, se determinó que la empresa tiene un aumento en los ingresos debido al aumento de los clientes y al crecimiento del precio (Ver Anexo 12).

La empresa durante el primer año genera una utilidad positiva, es decir que se definió correctamente el mercado objetivo, precio y estrategias de comunicación.

#### **Proyección de estado de situación financiera**

El estado de situación expresa el activo, pasivo y patrimonio de la empresa, la sumatoria del pasivo y del patrimonio debe ser igual al activo. De acuerdo a la tabla del anexo 13, la empresa aumenta el número del activo, sin embargo, el crecimiento del mismo solamente es generado por el efectivo, es decir por las ventas generados durante el año. Por otro lado, el pasivo de la empresa en

deuda a largo plazo disminuye, esto debido a que, durante los 5 años, el crédito se va liquidando y el único pasivo que aumenta es el de impuestos, debido a que, al generar una utilidad neta cada vez mayor, los impuestos aumentaran en la misma proporción. Por otro lado, las utilidades van creciendo con el paso de los años, es debido a que las utilidades generadas por la empresa se acumulan para posteriormente generar una ganancia a los socios o inversores del proyecto. (Ver Anexo 13).

### **Proyección de flujo de caja**

El flujo de caja determina en qué lugares la empresa género efectivo, mientras a su vez analiza los puntos donde existió un egreso. De acuerdo al análisis del documento Excel, se determinaron que las fuentes de dinero fueron las cuentas por cobrar, inversiones y la recuperación en equipos además de las ventas. Mientras que los lugares donde existieron egresos fueron en el gasto de depreciación, gastos en empleados, pago al banco de la deuda.

### **Proyección de flujo de efectivo**

El flujo de efectivo determina el nivel de liquidez de la empresa, ya que revisa el efectivo que está generando la empresa en cada periodo. De acuerdo al flujo de efectivo, la empresa generara suficiente efectivo para generar liquidez a la empresa durante el primer año. Por otro lado, en los siguientes años, se observa que se acumula cada vez más efectivo en la empresa, además existirá el valor de deuda decrecerá.

## **7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de**

## **7.5 tasa de descuento y criterios de valoración.**

### **Proyección de flujo de caja del inversionista**

Se determinó que el ingreso obtenido por parte del préstamo expresaría el flujo de caja del inversionista (Ver Anexo 14).

Se definió a través de la tabla del anexo 14 que en el flujo de caja del inversionista durante los primeros años existió un egreso del capital de trabajo neto. De acuerdo a la tabla, la empresa genera un mayor efectivo en

comparación a la deuda, este dinero restante se expresa como flujo del inversionista y es lo que puede ganar en determinados periodos de tiempo. El valor del flujo de caja del inversionista baja debido a que la inversión se termina al quinto año.

### **Tasa de descuento**

La tasa de descuento expresa el porcentaje obtenido comparando los impuestos, la inflación, el riesgo país, el costo de capital y deuda, el riesgo país entre otros, con la finalidad de que este porcentaje se puede descontar a los flujos de efectivo obtenido a través de los 5 años y determinar la viabilidad del negocio. La empresa tiene una tasa de descuento de 12.34%, de acuerdo a Sapag, si la tasa de descuento es menor que la Tasa interna de retorno (TIR), la viabilidad de negocio se acepta (Sapag & Sapag, 2015). (Ver Anexo 15).

De acuerdo al análisis de los flujos de efectivo en comparación a la tasa de descuento el proyecto obtuvo una TIR del 22.78% y el flujo del inversionista fue de 24.58% siendo más alta que la TIR del proyecto debido a que invirtieron una menor cantidad, pero la el retronó de efectivo fue similar al del proyecto. El valor actual neto (VAN), fue de \$ 15.592,91, descontando los flujos con la tasa de descuento y restando la inversión inicial. (Ver Anexo 16)

De acuerdo al análisis el índice de rentabilidad fue de 1,19 esto significa que eso se ganara por cada dólar invertido en el proyecto. Además, el negocio recuperara su inversión al año 2.

## **7.5 Índices financieros**

### **Razón corriente**

La razón corriente explica el nivel de liquidez de la empresa, en el estado situación actual se definió que la empresa genera efectivo desde el primer año, efectivo con el cual se puede cubrir las obligaciones del préstamo bancario y valores legales que promueve la ley del Ecuador (impuestos). De acuerdo a la tabla el índice del año 1 expresa que el activo es mayor que el pasivo, esto quiere decir que la empresa genera suficiente efectivo para afrontar la deuda. De acuerdo al INEC el valor de este indicador debe ser cercano a 1, un



equilibrio entre la deuda y los activos, sin embargo, la empresa supera con creces este índice, debido a que acumularon más capital y pueden invertir en nuevos activos (Ver Anexo 17).

### **Endeudamiento de activo**

El indicador de endeudamiento del activo mide la capacidad de la empresa para poder trabajar u operar sin necesidad de un crédito bancario o inversión de un tercero. De acuerdo a la tabla el nivel de endeudamiento es del 22%, esto significa que la empresa necesita en un grado mínimo del dinero adquirido en el préstamo bancario, sin embargo, este índice disminuye considerablemente con el paso de los años, manifestando que el efectivo generado por la empresa es suficiente para solventar sus gastos y funcionar de forma independiente a la deuda bancaria y no es necesario adquirir nuevos préstamos. De acuerdo al INEC, este valor debe ser del 42%, esto quiere decir que las empresas de este sector solo se mantienen con préstamos bancarios o inversiones de terceros. (Ver Anexo 18).

### **ROE y ROA**

El rendimiento sobre el activo expresa cuanto puede ganar la empresa por cada dólar invertido en los activos. De acuerdo a la tabla, la empresa genera un ROA del 19% en el primer año, sin embargo, en los siguientes años este porcentaje disminuye debido a que existió un mayor crecimiento de los activos en comparación a la utilidad. Adicionalmente al finalizar el quinto año con el 19%, la situación de los activos es la ideal ya que el ROA debe ser superior a 1 y mientras más alta sea la tasa la empresa mayor rentabilidad generara. Por otro lado, el ROE expresa lo mismo que el ROA, pero esta vez se determina la ganancia por cada dólar invertido en el patrimonio, en la tabla del anexo 19, indica que la rentabilidad del ROE es del 25% el año uno y disminuye con el paso de los años; de acuerdo al INEC el ROE es del 12% en el sector, esto quiere decir que la empresa genera mayor rendimiento al capital invertido a comparación de las empresas del sector. (Ver Anexo 19).

## 8. CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- a) Después de haber realizado una extensa investigación, se puede constatar que en el mercado ambateño existe un gran porcentaje de personas que están interesadas en realizar algún tipo de actividad de entretenimiento y más aún si es algo innovador o nuevo en la ciudad. Debido al nivel socioeconómico al cuál el negocio se ha dirigido, el mercado meta en la ciudad de Ambato es de 16.492 personas de entre los 10 y 30 años, las cuales se encuentran en un nivel medio alto y alto.
  
- b) Adicionalmente, la información obtenida en el análisis de la industria se identificaron fortalezas y debilidades. Entre las más importante, se muestra que, el poder de negociación con los compradores es de nivel alto, debido al servicio nuevo que se ofrece en la ciudad, pero de la misma manera se cuenta con una debilidad, al saber que el mercado ambateño está abierto a cualquier nueva actividad, por lo que en un futuro podría ser perjudicial, al momento de ingresar nuevas actividades de entretenimiento por parte de la competencia.
  
- c) Para poder determinar el comportamiento, gustos y preferencias del cliente, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo del mercado meta, en el mismo se pudo definir que la práctica del golf ha incrementado en el país los últimos años, haciendo énfasis en las ciudades de Quito y Guayaquil. Adicionalmente un focus group acompañado de las respectivas encuestas, arrojaron datos muy importantes para lo que ayudó a determinar precios, gustos, diseño de instalaciones y servicios complementarios.
  
- d) Una vez ya descrito la oportunidad de negocio, se ha logrado determinar que existe una oportunidad para implementar este tipo de negocio en la ciudad de Ambato, debido al desarrollo de un nuevo servicio de entretenimiento, que viene bien acompañado de una buena ubicación

geográfica dentro de la ciudad, la cual será un factor determinante al momento de la decisión final del consumidor

- e) Con el fin de obtener una mejor comercialización del servicio, se ha propuesto utilizar las mejores herramientas de comunicación para y hacia el cliente, las mismas que ayudarán a llegar a ellos de la mejor manera y de esta manera cumplir los objetivos planteados. Las herramientas que se han seleccionado son el marketing directo, relaciones públicas, promoción y publicidad. Cada una de estas herramientas se han desarrollado de tal manera que buscan llegar al cliente meta, para que así se sientan identificados y atraídos por el servicio.
- f) Se ha determinado que el proyecto durante los 5 años generará utilidades positivas. Además, se determinó que los costos del servicio decrecerán y aumentará el margen de ganancia del servicio, favoreciendo un crecimiento sostenible de las ventas.
- g) De acuerdo al VAN y TIR se definió que el proyecto es financieramente viable, debido a que la TIR fue superior a la tasa de descuento que es la tasa mínima exigible a un proyecto de este sector económico. Además, una vez restados la tasa de descuento y la inversión a los flujos de caja, el valor fue positivo.
- h) Finalmente, se concluye que la empresa generara una liquidez alta, debido a que sus activos generan unos ingresos que superan a los egresos.
- i) En base al estudio y análisis realizado en este plan de negocio, se afirma que el proyecto tiene una viabilidad técnica y financiera, gracias a las estrategias que se han planteado a lo largo del estudio de acuerdo al público meta. Por lo tanto, se puede garantizar el éxito del negocio en la ciudad de Ambato.

## REFERENCIAS

- Avilés. (15 de Noviembre de 2010). ef deportes. Obtenido de ef deportes:  
<http://www.efdeportes.com/efd150/la-actividad-fisica-recreativa-para-la-comunidad.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Tasa de interes activa. Recuperado el 13 de Junio de 2018, de  
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2018). Inflación. Recuperado el 13 de Junio de 2018, de  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central. (1 de Mayo de 2018). Banco Central del Ecuador. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec):  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201805>.
- Capital deportiva. (2018). BLOG. Recuperado el 18 de julio de 2018, de  
<http://lacapitaldeportiva.com/>
- Chávez, R. (10 de Agosto de 2016). El Telégrafo. Obtenido de El Telégrafo:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/702/1/el-casco-urbano-de-ambato-oferta-cultura-y-diversion>
- Ecuador, B. C. (2018). Tasa de interes activa. Recuperado el 13 de Junio de 2018, de  
<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- El Comercio. (1 de Enero de 2018). El Comercio. Obtenido de El Comercio:  
<http://www.elcomercio.com/pages/especial-enero-economia.html>
- El Telégrafo. (24 de julio de 2015). El Telégrafo. Obtenido de  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

- El Telégrafo. (30 de 03 de 2018). El Telégrafo. Obtenido de El Telégrafo:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/economia-ecuador-crecio-pib>
- El Telégrafo. (7 de Mayo de 2017). El Telégrafo. Obtenido de El Telégrafo:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/697/3/los-espacios-verdes-en-dos-urbes-no-abastecen-la-demanda>
- El Universo. (21 de Abril de 2014). El Universo. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/21/nota/2804856/economia-ecuadoriana-crecio-45-2013-segun-bce>
- Entrepreneur. (5 de Agosto de 2009). Entrepreneur. Obtenido de Entrepreneur:  
<https://www.entrepreneur.com/article/262641>
- Fernández, R. (octubre de 2006). Entrepreneur Media Inc. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/256165>
- INEC. (2010). inec.gob.ec. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- INEC. (2014). inec.gob.ec. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/Metodologia\\_Nivel\\_Socioeconomico\\_.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/Metodologia_Nivel_Socioeconomico_.pdf)
- INEC. (2018). Índice de Nivel de la Actividad Registrada. Recuperado el <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-nivel-de-la-actividad-registrada/> 13 de Junio de 2018, de Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) – Marzo 2018.
- INEC. (Diciembre de 2016). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Kotler. (2002). Puro Marketing. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html>

- Líderes. (2013). Revista Líderes. Obtenido de Revista Líderes: [http://goodsportecuador.com/sobre\\_nosotros.html](http://goodsportecuador.com/sobre_nosotros.html)
- Mas, F. (28 de Junio de 2011). Francesc Mas. Obtenido de <https://francescmas.com/2011/06/28/influencias-en-el-proceso-de-compra/>
- Ministerio del Deporte. (11 de Abril de 2015). Ministerio del Deporte. Obtenido de Ministerio del Deporte: <https://www.deporte.gob.ec/tungurahua-mejorara-su-infraestructura-deportiva/>
- Osterwalter. (4 de Septiembre de 2015). Marketing y Finanzas. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2015). Preparación y evaluación de proyectos. Mexico DF: McGraw Hill.
- SEMLADES. (12 de Noviembre de 2015). Secretaría Ncional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de Secretaría Ncional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/ambato-ha-recibido-inversion-publica-por-us-620-millones-en-ocho-anos/>
- SEMLADES. (2015). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ambato-ha-recibido-inversion-publica-por-us-620-millones-en-ocho-anos/>
- Sevilla, D. G. (14 de Enero de 2014). El ciudadano. Obtenido de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-estabilidad-economica-y-politica-logros-de-la-revolucion-ciudadana/>
- Superintendencia de compañías. (2017). SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, VALORES Y SEGUROS. Obtenido de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/PortallInformacion/sector_societario.zul)
- Universo, E. (16 de Julio de 2018). El Universo. Obtenido de C.A. El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/16/nota/6862424/9-ecuatorianos-sobrevive-menos-50-dolares-mes-segun-inec>
- Veintimilla, A. B. (2016). El Comercio. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/sabores/foodtrucks-quito-municipio-permisos-agenciametropolitanadecontrol.html>

Velazquez, K. (22 de septiembre de 2016). Creative Commons 3.0. Obtenido de marketing4ecommerce: <https://marketing4ecommerce.mx/adolescentes-ponen-atencion-publicidad-en-internet/>

## **ANEXOS**



## **ANEXO 1: Guía de preguntas de entrevistas a expertos**

- Abg. Pedro Ruggeri (Golf Club Arrayanes)

1. ¿Cuéntenos acerca de su trayectoria en el golf?
2. ¿Qué tiempo lleva en el Ecuador?
3. ¿Cómo nos podrías decir que se encuentra actualmente la práctica del golf en el Ecuador?
4. ¿A qué se debe la situación del golf en el Ecuador?
5. ¿Cuáles son los obstáculos y trabas más importantes para la práctica este deporte?
6. ¿En el Ecuador donde se consiguen estos implementos?
7. ¿Existen personas cada vez más interesadas por este deporte o únicamente lo consideran un hobby de club?
8. Se ha visto que ha ido creciendo este deporte en el Ecuador por el torneo PGA que se realiza aquí en la ciudad de Quito. ¿Qué piensa acerca de esta situación?
9. Ahora en cuanto a modalidades del golf ¿Usted qué piensa acerca del mini-golf?
10. Justamente en este tema sabemos que el minigolf fue creado con la idea de practicar el golf en extensiones reducidas ¿Piensa que es una actividad deportiva o de entretenimiento?
11. ¿Si tuviera la oportunidad de montar un campo de mini golf, lo haría?
12. ¿Cree usted que hay mercado en el Ecuador para montar una instalación de esas?

- Sr. Diego Atapuma (Gerente propietario Sky Fútbol)

1. ¿Cómo nació la idea de crear Sky Fútbol?
2. ¿En cuanto a colaboradores, con cuántas personas cuentan?
3. ¿Al momento de elegir los proveedores, como manejaste esta situación?

4. ¿Cuál es su manera de atraer clientes, debido a la competencia que se maneja en la ciudad de Quito?
5. ¿Cómo es el manejo de los torneos de futbol?
6. ¿Usted nos menciona su alianza estratégica con Independiente del valle y su escuela, con cuantos niños o jóvenes cuenta?
7. ¿Por último como maneja los horarios y promociones?
8. ¿En cuánto, al número de personas que asisten diariamente, cuantas son?

## **ANEXO 2: Focus Group/ Guía del moderador (Cuestionario)**

### **Focus Group**

1. ¿A que universidad asisten?
2. ¿Qué carrera estudian actualmente?
3. ¿En su tiempo libre que actividad realizan?
4. ¿Porque esta actividad?
5. ¿Aparte de esta actividad mantienen algún otro tipo de hobby?
6. ¿Cuando salen con su grupo de amigos que actividades realizan?
7. ¿Han escuchado o saben lo que es el minigolf?
8. ¿Lo han practicado?
9. ¿Dónde lo han practicado?
10. ¿Les gustaría practicarlo?
11. Si se implementaría una instalación de este tipo en la ciudad de Ambato, en la cual puedan acudir con sus amigos, en la cual puedan divertirse, comer algo y todas las actividades que esta conlleva ¿lo realizarían?
12. ¿Recomendarías a sus amigos ir a este lugar?

## **ANEXO 3: Formato de Encuesta.**

### **Universidad de las Américas**

La siguiente encuesta con propósito académico, tiene como fin la investigación de la afluencia de personas para un complejo temático de minigolf en la ciudad de Ambato. Debido al tiempo que usted dispone ya que es muy valioso, esta encuesta no le tomará más de 3 minutos responderla.

#### **Nombre Completo**

#### **Rango de edad:**

- 10-13
- 14-16
- 17-19
- 20-23
- 24-27
- 28-30

#### **Sexo**

- Mujer
- Hombre

#### **1. ¿Realiza usted alguna actividad física o de entretenimiento?**

- No
- Sí

#### **2. Mencione que actividad es la que usted realiza.**

- Actividad física
- Actividad de ocio y entretenimiento

#### **3. ¿Cuánto de su tiempo le dedica a esta actividad semanalmente?**

- 2 horas
- 3 horas
- 5 horas o mas

**4. Normalmente, ¿A qué centros de entretenimiento acude? (Seleccionar más de uno)**

- Cine
- Karting
- Bolos
- Bares y discotecas

**5. ¿Con quién acude frecuentemente a estos lugares de entretenimiento y ocio?**

- Amigos
- Familia
- Pareja

**6. ¿Ha escuchado sobre el mini-golf?**

- SI
- NO

**7. ¿Le interesaría practicar el mini-golf como entretenimiento? Si su respuesta es NO, la encuesta ha terminado.**

- SI
- NO

**8. ¿En qué horario le gustaría practicar esta actividad?**

- Matutino
- Vespertino
- Nocturno

**9. El lugar para esta actividad le gustaría que fuera...**

- Cerrado
- Al aire libre

**10. ¿Cuánto sería el valor dispuesto a pagar por persona, teniendo en cuenta que este servicio es de calidad y no se lo realizará por tiempo sino por el circuito completo de mini-golf que consta de 18 hoyos?**

- 5 dólares
- 10 dólares
- 15 dólares

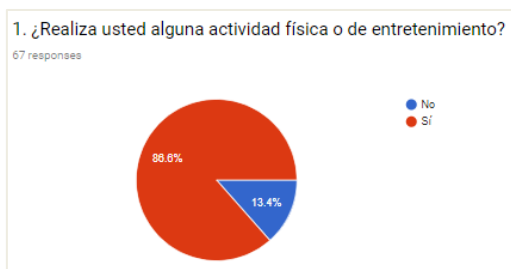
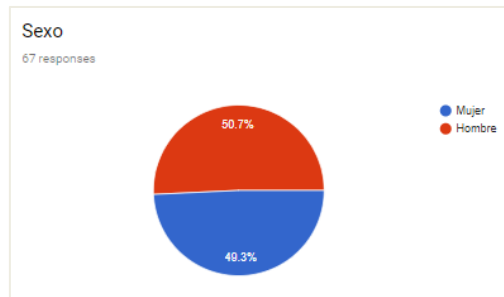
**11. ¿Por qué medios le gustaría informarse acerca de este nuevo servicio de entretenimiento?**

- Redes Sociales
- Correo electrónico
- Prensa escrita
- Radio y Tv

**12. ¿Qué servicio complementario le gustaría que incluya esta instalación de entretenimiento?**

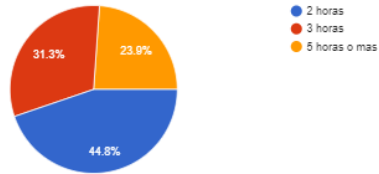
- Cafetería
- Restaurante
- Food Trucks*
- Bar

**ANEXO 4: Tabulación de encuestas**



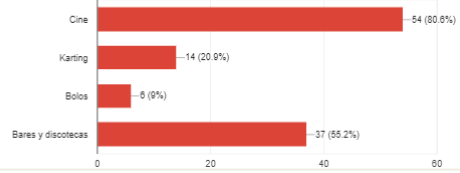
3. ¿Cuánto de su tiempo le dedica a esta actividad semanalmente?

67 respuestas



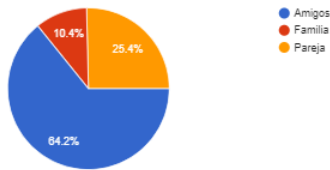
4. Normalmente, ¿A qué centros de entretenimiento acude? (Seleccionar más de uno)

67 respuestas



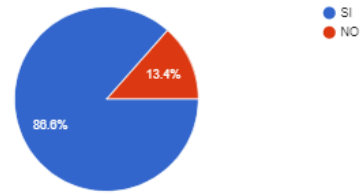
5. ¿Con quién acude frecuentemente a estos lugares de entretenimiento y ocio?

67 respuestas



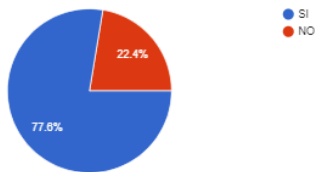
6. ¿Ha escuchado sobre el mini-golf?

67 respuestas



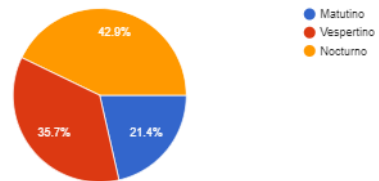
7. ¿Le interesaría practicar el mini-golf como entretenimiento? Si su respuesta es NO, la encuesta ha terminado.

67 respuestas



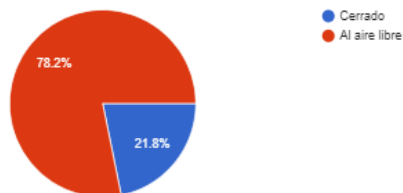
8. ¿En qué horario le gustaría practicar esta actividad?

56 respuestas



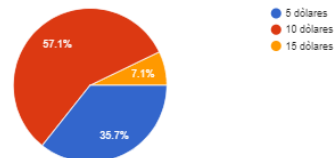
9. El lugar para esta actividad le gustaría que fuera...

55 respuestas



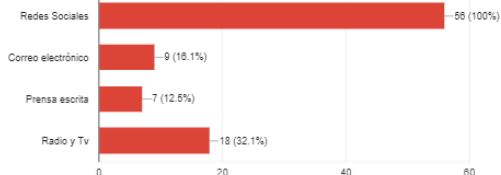
10. ¿Cuánto sería el valor dispuesto a pagar por persona, teniendo en cuenta que este servicio es de calidad y no se lo realizará por tiempo sino por el circuito completo de mini-golf que consta de 18 hoyos?

56 respuestas



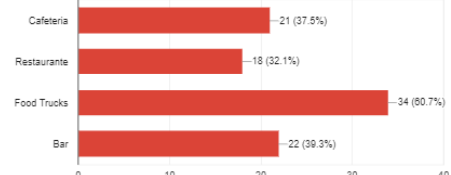
11. ¿Por qué medios le gustaría informarse acerca de este nuevo servicio de entretenimiento?

56 respuestas



12. ¿Qué servicio complementario le gustaría que incluya esta instalación de entretenimiento?

56 respuestas



## ANEXO 5: Tablas Dinámicas

Tabla No 7: Preferencia en instalaciones

Cuenta de 9. El lugar para esta actividad le gustaría que fuera...		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Al aire libre	Cerrado (en blanco)	Total general	
Hombre	24	8	32	
Mujer	23	3	26	
<b>Total general</b>	<b>47</b>	<b>11</b>	<b>58</b>	

Tabla No 8: Precio del servicio

Cuenta de 10. ¿Cuánto sería el valor dispuesto a pagar por persona?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	10 dólares	15 dólares	5 dólares (en blanco)	Total general	
Hombre	33,90%	6,78%	15,25%	0,00%	55,93%
Mujer	25,42%	1,69%	16,95%	0,00%	44,07%
<b>Total general</b>	<b>59,32%</b>	<b>8,47%</b>	<b>32,20%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

## ANEXO 6: Resumen de ingresos proyectados

Tabla 16. Ingresos proyectados

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad promedio de clientes anuales	780	846	846	879	914
Ventas	\$ 117.405,68	\$ 123.381,49	\$ 129.513,59	\$ 136.418,63	\$ 142.724,71
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 117.405,68</b>	<b>\$ 123.381,49</b>	<b>\$ 129.513,59</b>	<b>\$ 136.418,63</b>	<b>\$ 142.724,71</b>

## ANEXO 7: Resumen anual de costos proyectados

Tabla 17: Costos proyectados de forma anual

Año	1	2	3	4	5
Costo de personal anual(MOD)	\$ 37.152,42	\$ 40.065,81	\$ 37.948,79	\$ 40.926,63	\$ 41.364,15
Costos indirectos de servicio anual	\$ 1.969,17	\$ 1.909,10	\$ 1.915,77	\$ 1.922,52	\$ 1.929,34
<b>Total de costo anual</b>	<b>\$ 39.121,59</b>	<b>\$ 41.974,91</b>	<b>\$ 39.864,56</b>	<b>\$ 42.849,15</b>	<b>\$ 43.293,49</b>

## ANEXO 8: Gastos Generales

Tabla 18: Gastos generales de la empresa

Columna1	0	1	2	3	4	5
Suministros de oficina		\$ 1.080,00	\$ 1.091,88	\$ 1.103,89	\$ 1.116,03	\$ 1.128,31
Suministros limpieza y mantenimiento		\$ 600,00	\$ 606,60	\$ 613,27	\$ 620,02	\$ 626,84
Servicios básicos		\$ 2.400,00	\$ 2.426,40	\$ 2.453,09	\$ 2.480,07	\$ 2.507,36
Gasto arriendo		\$ 6.000,00	\$ 6.066,00	\$ 6.132,73	\$ 6.200,19	\$ 6.268,39

Servicio contables y tributarios		\$ 1.080,00	\$ 1.160,42	\$ 1.323,21	\$ 1.508,84	\$ 1.720,51
Gastos de constitución	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan Marketing	\$ 1.400,00	\$ 4.788,00	\$ 3.060,62	\$ 3.079,63	\$ 3.151,40	\$ 3.223,64
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 2.400,00	\$ 17.819,17	\$ 16.283,09	\$ 16.576,99	\$ 16.479,93	\$ 17.346,21

## ANEXO 9: Resumen márgenes de ganancia

Tabla 19: Márgenes de ganancia

<b>Columna1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MARGEN BRUTO	66,68%	65,98%	69,22%	68,59%	69,67%
MARGEN OPERACIONAL	17,98%	17,52%	23,65%	23,59%	26,04%
MARGEN NETO	11,02%	10,92%	15,18%	15,34%	17,16%

## ANEXO 10: Inversión Inicial

Tabla 20: Inversión inicial

Equipos	8.145,00
Equipos de Computación	2.800,00
Instalaciones	27.210,00
<b>TOTAL</b>	<b>38.155,00</b>

## ANEXO 11: Distribución de Inversión inicial

Tabla 21: Distribución de inversión inicial

Equipos	10.945,00
Inversiones Intangibles	800,00
Capital trabajo inicial	44.345,44
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>56.090,44</b>

## ANEXO 12: Estado de resultados

Tabla 22: Estados de resultados

<b>Columna1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$117.406	\$123.381	\$129.514	\$136.419	\$142.725
Costo servicio	\$39.122	\$41.975	\$39.865	\$42.849	\$43.293
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$78.284</b>	<b>\$81.407</b>	<b>\$89.649</b>	<b>\$93.569</b>	<b>\$99.431</b>
Gastos sueldos	\$39.193	\$43.348	\$42.279	\$44.281	\$44.756
Gastos generales	\$15.948	\$14.412	\$14.706	\$15.077	\$15.475



Gastos de depreciación	\$1.871	\$1.871	\$1.871	\$1.871	\$1.871
Gastos de amortización	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$21.112</b>	<b>\$21.616</b>	<b>\$30.633</b>	<b>\$32.181</b>	<b>\$37.169</b>
Gastos de intereses	\$1.593	\$1.302	\$980	\$624	\$229
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$19.519</b>	<b>\$20.313</b>	<b>\$29.653</b>	<b>\$31.557</b>	<b>\$36.940</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$2.928	\$3.047	\$4.448	\$4.734	\$5.541
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$16.591</b>	<b>\$17.266</b>	<b>\$25.205</b>	<b>\$26.823</b>	<b>\$31.399</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$3.650	\$3.799	\$5.545	\$5.901	\$6.908
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$12.941</b>	<b>\$13.468</b>	<b>\$19.660</b>	<b>\$20.922</b>	<b>\$24.491</b>

### Anexo 13: Estado de situación financiera

Tabla 23: Situación actual anual de la empresa

Columna1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 67.345,66</b>	<b>\$ 77.840,49</b>	<b>\$ 94.424,65</b>	<b>\$ 111.705,82</b>	<b>\$ 132.257,98</b>
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 30.421,83</i>	<i>\$ 42.947,82</i>	<i>\$ 61.563,15</i>	<i>\$ 80.875,48</i>	<i>\$ 103.458,81</i>
Efectivo	\$ 30.421,83	\$ 42.947,82	\$ 60.410,15	\$ 79.722,48	\$ 102.305,81
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 36.923,83</i>	<i>\$ 34.892,67</i>	<i>\$ 32.861,50</i>	<i>\$ 30.830,33</i>	<i>\$ 28.799,17</i>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 38.155,00	\$ 38.155,00	\$ 38.155,00	\$ 38.155,00	\$ 38.155,00
Depreciación acumulada	\$ 1.871,17	\$ 3.742,33	\$ 5.613,50	\$ 7.484,67	\$ 9.355,83
Intangibles	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Amortización acumulada	\$ 160,00	\$ 320,00	\$ 480,00	\$ 640,00	\$ 800,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 15.141,26</b>	<b>\$ 12.168,26</b>	<b>\$ 9.092,45</b>	<b>\$ 5.451,46</b>	<b>\$ 1.512,26</b>
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 1.032,15</i>	<i>\$ 1.068,05</i>	<i>\$ 1.323,13</i>	<i>\$ 1.369,50</i>	<i>\$ 1.512,26</i>
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00	\$ 640,00
Impuestos por pagar	\$ 392,15	\$ 428,05	\$ 683,13	\$ 729,50	\$ 872,26
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 14.109,11</i>	<i>\$ 11.100,21</i>	<i>\$ 7.769,32</i>	<i>\$ 4.081,96</i>	<i>\$ -</i>
Deuda a largo plazo	\$ 14.109,11	\$ 11.100,21	\$ 7.769,32	\$ 4.081,96	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 52.204,40</b>	<b>\$ 65.672,23</b>	<b>\$ 85.332,20</b>	<b>\$ 106.254,35</b>	<b>\$ 130.745,72</b>
Capital	\$ 39.263,31	\$ 39.263,31	\$ 39.263,31	\$ 39.263,31	\$ 39.263,31
Utilidades retenidas	\$ 12.941,10	\$ 26.408,93	\$ 46.068,89	\$ 66.991,05	\$ 91.482,42
<b>COMPROBACIÓN</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

### ANEXO 14: Flujo de caja del inversionista

Tabla 24: Flujo de caja del inversionista

Columna1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (83.300,44)	\$ 60.069,42	\$ 16.761,20	\$ 20.113,08	\$ 23.526,09	\$ 5.703,89
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

	16.827,13	-	-	-	-	-
Gastos de interés	\$ -	\$ (1.593,19)	\$ (1.302,32)	\$ (980,32)	\$ (623,86)	\$ (229,26)
Amortización del capital	\$ -	\$ (2.718,02)	\$ (3.008,90)	\$ (3.330,90)	\$ (3.687,35)	\$ (4.081,96)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (66.473,31)</b>	<b>\$ 55.758,21</b>	<b>\$ 12.449,98</b>	<b>\$ 15.801,86</b>	<b>\$ 19.214,88</b>	<b>\$ 1.392,67</b>

## ANEXO 15: Tasa de descuento

Tabla 25: Tasa de descuento

RAZON DEUDA / CAPITAL	42,86%
IMPUESTOS	37,00%
INFLACIÓN	1,10%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	1,05
BETA APALANCADA	1,33
RETORNO DEL MERCADO	11,67%
COSTO DE CAPITAL	14,88%
COSTO DE DEUDA	10,21%
<b>WACC</b>	<b>12,34%</b>

## Anexo 16: Índice de rentabilidad

Tabla 26: Criterios de Valoración

FLUJO DEL PROYECTO	
<b>CRITERIOS DE VALUACIÓN</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 15.592,91</b>
<b>TIR</b>	<b>22,78%</b>
<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>2,42</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>1,19</b>
FLUJO DEL INVERSIONISTA	
<b>CRITERIOS DE VALUACIÓN</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 9.944,35</b>
<b>TIR</b>	<b>24,58%</b>
<b>RECUPERACIÓN</b>	<b>2,18</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>1,20</b>

## ANEXO 17: Razón corriente

Tabla 27: Razón corriente

	1	2	3	4	5	Índice del INEC
Razón corriente	4,42	6,31	10,20	20,12	87,75	3.48

## ANEXO 18: Tasa de endeudamiento

Tabla 28: Endeudamiento

	1	2	3	4	5	Índice del INEC
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento activo	23%	16%	10%	5%	1%	42%

## ANEXO 19: ROA, ROE y Margen de Utilidad

Tabla 29: ROA, ROE y Margen de utilidad

	1	2	3	4	5	Índice del INEC
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad	11%	11%	15%	15%	17%	6%
Rentabilidad sobre Activo	19%	17%	20%	19%	18%	8%
Rentabilidad sobre patrimonio	24%	20%	23%	20%	19%	12%

