



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**Plan de Negocios para la Implantación de un Kartódromo en la ciudad de
Quito**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de:

Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía:

MBA. Mauricio Antonio Orozco Jiménez

Autores:

Pablo Roberto Dueñas Riofrío

Julio Estuardo Enríquez Martínez

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Mauricio Antonio Orozco Jiménez
MBA
C.I. 170775598-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Pablo Roberto Dueñas Riofrío
C.I. 172244387-4

Julio Estuardo Enríquez Martínez
C.I. 171687357-3

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, por su sacrificio y dedicación para que nosotros podamos perseguir y alcanzar nuestros sueños, por haber estado permanentemente apoyándonos de manera incondicional en este largo camino, llenándonos de fortalezas y aconsejándonos, y por todas aquellas enseñanzas que nos hacen las personas que somos.

A nuestros hermanos, por el constante apoyo y por acompañarnos en todo este tiempo, sus consejos y su predisposición a extendernos una mano siempre que la necesitásemos.

A nuestro tutor de tesis, MBA. Mauricio Orozco, por ser la persona que guió nuestro proyecto con sus conocimientos y por todo el tiempo que sacrificó para ayudarnos con sus consejos en este proyecto.

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermanos,
que han creído en nosotros en
todo momento.

A todas aquellas personas que
han formado parte de nuestras
vidas y con las que hemos
compartido un sinnúmero de
experiencias, conocimientos y
vivencias.

RESUMEN

El karting inicia en el Ecuador a comienzos de los 70's, este deporte se ha venido realizando a lo largo de los años por parte de un grupo selecto de personas aficionadas al automovilismo. Para el público en general existen pocos establecimientos que renten Go-Karts adaptados para el entretenimiento y competición, dado el alto costo de este deporte no todos tienen acceso.

Con estos antecedentes y el buen augurio que denota una tendencia creciente de la industria del entretenimiento y actividades recreativas en el Ecuador, los autores ven la posibilidad de implantar un Kartódromo en el casco urbano de la ciudad de Quito, después de realizar un minucioso estudio de mercado se llegó a determinar el mercado objetivo y las estrategias de marketing necesarias para captar la cantidad de clientes necesaria para que el proyecto sea exitoso.

La demanda potencial calculada en base a investigación es de 15,863 personas para un año en condiciones normales, para poder satisfacer las expectativas del mercado fue necesario establecer diferentes servicios acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes afines al entretenimiento y recreación, uno de los aspectos fundamentales para el éxito de esta idea de negocio fue encontrar una ubicación estratégica en el perímetro urbano, al haber conseguido el terreno adecuado y el apoyo municipal de la ciudad se facilitó la proyección de ingresos con las condiciones de mercado planteadas por la investigación de los autores.

La inversión necesaria para cubrir la infraestructura, constitución, campaña de marketing de expectativa y capital de trabajo es de USD. 360,000.00, el valor en capital de trabajo es alto por cuanto se debe cubrir los flujos de efectivo negativos en los meses iniciales de operaciones.

Después de evaluar escenarios, riesgos, estructuras de costos, gastos e ingresos y posterior construcción de estados financieros se llega a la conclusión de que el planteamiento de negocio es factible y generará rentabilidad para los inversionistas ya que el valor actual neto de City Kart es

de USD. 85,050.04 con una tasa interna de retorno de 19.90%, cuatro puntos porcentuales más que la industria, este valor es totalmente justificado ya que se revoluciona el mercado con el paquete de servicios ofertado, la publicidad realizada, promociones establecidas, ubicación estratégica y servicio diferenciado.

ABSTRACT

Karting started in Ecuador in the early 70's, this sport has been practiced over the years by a selected group of people fond of motoring. For the general public there are few establishments who rent Go-Karts adapted for entertainment and competition given the high cost of the sport no everyone has access.

With this background and good omen that denotes a growing trend in the entertainment and recreational activities industry in Ecuador, the authors have seen the possibility of implementing a karting club in urban area of Quito, after conducting a thorough market study it was determined the target market and necessary marketing strategies to capture the number of customers needed to make the project successful.

Potential demand calculated from investigation is 15,863 persons for a year under normal terms to meet market expectations was necessary to provide different services to suit the needs and requirements of customers related to entertainment and recreation one of the fundamental aspects for the success of this business idea was to find a strategic location within the city limits and also to have gotten the right terrain and city municipal support facilitated the revenue projection with market conditions raised by the authors research.

The investment needed to cover infrastructure constitution, marketing expectation campaign and work capital is USD 360,000.00 the value in working capital is high because it must cover the negative cash flows in the initial months of operations

After evaluating risk scenarios, cost structures and revenue expenditure and subsequent construction of financial statement concludes that the approach is feasible and generates business profitability for investors as the net present value of city kart is USD. 85,050.04 with an internal rate of return of 19.90% four percentage points higher than the industry value as it has revolutionized the market with the package of services offered, the advertising promotions established, strategic location and differentiated services.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.....	1
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	1
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
1.2.2.1. Investigar y analizar la industria, la compañía y los productos o servicios;	1
1.2.2.2. Realizar la investigación de mercados y su análisis;	1
1.2.2.3. Elaborar un plan de marketing para posicionar el servicio en el mercado;	2
1.2.2.4. Diseñar y desarrollar el plan de operación y producción del servicio;... ..	2
1.2.2.5. Establecer los lineamientos y necesidades organizacionales del equipo gerencial;	2
1.2.2.6. Establecer el cronograma general de actividades;	2
1.2.2.7. Identificar los riesgos críticos, problemas y supuestos asociados al giro del negocio;	2
1.2.2.8. Diseñar y elaborar un plan financiero acorde a las necesidades específicas del negocio;	2
1.2.2.9. Elaborar la propuesta de negocios.....	2
1.3. HIPÓTESIS DEL PLAN.....	2
CAPÍTULO 2	3
2. LA INDUSTRIA.....	3
2.1 La Industria	3
2.1.1 Tendencias.....	4
2.1.2 Estructura de la Industria “ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS” ..	5
2.2 Ciclo de Vida de la Industria ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS.....	10
2.3 Cadena de Valor Industria	12
2.3.1 MERCADEO.....	13

2.3.2	ACOGIDA AL CLIENTE	13
2.3.3	FACTURACIÓN	13
2.3.4	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	13
2.3.5	SERVICIO POST VENTA Y MANTENIMIENTO	14
2.4	Factores Económicos y regulatorios	14
2.5	Canales de Distribución	14
2.6	Las 5 fuerzas de Porter.....	15
2.7	Análisis PEST	18
2.8	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	27
2.9	EL PRODUCTO O SERVICIO	30
2.10	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO..	31
2.11	ANÁLISIS FODA.....	32
CAPITULO 3.....		34
3.	Investigación de Mercados.....	34
3.1	Introducción	34
3.2	Determinación de la oportunidad	34
3.3	Problema de gerencia.....	35
3.4	Problema de investigación de mercados	35
3.5	Preguntas - Hipótesis – Objetivos.....	35
3.6	Diseño de la investigación	39
3.7	Segmentación.....	44
3.8	Encuestas	45
3.9	Calculo de la muestra	49
3.10	Tamaño de mercado.....	49
3.11	Competencia.....	52
3.12	Participación de mercado	53
CAPÍTULO 4.....		55
4.	Plan de Marketing	55
4.1	Estrategia general de marketing	55
4.2	Política de precios.....	56
4.2.1	Preferencia de precios del consumidor	56

4.2.2	Precios de Competencia y sustitutos	57
4.2.3	Costos	58
4.3	Táctica de ventas.....	59
4.4	Política de servicio al cliente y garantías	60
4.4.1	Modelo de Gestión CRM	60
4.5	Promoción y publicidad.....	62
4.5.1	Publicidad.....	62
4.5.1.1	Redes Sociales	63
4.5.1.2	Campaña de Televisión	66
4.5.1.3	Revistas	67
4.5.1.4	VALLAS PUBLICITARIAS.....	68
4.5.1.5	Logotipo	69
4.6	Campaña de Expectativas	70
4.7	Promoción.....	74
4.7.1	Relaciones públicas.....	74
4.7.2	Promoción de ventas.....	74
4.8	Distribución	75
CAPÍTULO 5	77
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	77
5.1	Estrategia de operaciones	77
5.1.1	Horario de funcionamiento	78
5.1.2	Campeonatos & Eventos Especiales	79
5.2	Ciclo de operaciones	80
5.3	Requerimiento de equipos y herramientas.....	83
5.3.1	Insumos de manejo y conducción	83
5.3.2	Insumos de cafetería y mantenimiento mecánico	83
5.3.3	Costos infraestructura	83
5.4	Instalaciones y mejoras.....	84
5.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	85
5.5.1	Macrolocalización	85
5.5.2	Microlocalización	85
5.6	Aspectos regulatorios y legales	86

5.6.1	Requisitos regulatorios y legales.....	86
5.6.2	Entes reguladores	87
CAPÍTULO 6	88
6.	EQUIPO GERENCIAL	88
6.1	Estructura Organizacional.....	88
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	89
6.3	Compensación a administradores y propietarios	90
6.4	Contrato de trabajo y beneficios	90
6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	91
6.6	Equipo de asesores y servicios.....	92
CAPÍTULO 7	93
7.	CRONOGRAMA GENERAL.....	93
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	93
7.2	Diagrama	94
7.2.1	Responsables.....	94
7.3	Riesgos e imprevistos.....	95
CAPÍTULO 8	97
8.	Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos.....	97
8.1	Supuestos y criterios utilizados.....	97
8.2	Riesgos y problemas principales	98
8.2.1	Riesgo de liquidez:	99
8.2.1.1	Estrategias de liquidez.....	99
8.2.2	Cambio de preferencias de mercado:	100
8.2.2.1	Estrategias para preferencias de mercado:	100
8.2.3	Financiamiento:	101
8.2.3.1	Estrategias Financiamiento:.....	101
8.2.4	Riesgos económicos y políticos:	102
8.2.4.1	Estrategias para riesgos económicos y políticos:	103
CAPÍTULO 9	105
9.	PLAN FINANCIERO.....	105
9.1	Inversión Inicial	105

9.1.1	Activos Fijos:	105
9.1.2	Activos diferidos:	106
9.1.3	Capital de trabajo:	107
9.2	Fuentes de ingresos	108
9.2.1	Ingresos.....	108
9.3	Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES	111
9.3.1	Costos variables.....	111
9.3.2	Costos fijos.....	112
9.3.3	Análisis	113
9.4	Estado de resultados actual y proyectado	113
9.5	Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado	117
9.6	Punto de equilibrio	117
9.7	Control de costos importantes	118
9.7.1	Índices Financieros	121
9.8	Valuación	122
CAPÍTULO 10	125
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	125
10.1	Financiamiento deseado.....	125
10.2	Capitalización	126
10.3	Uso de fondos.....	126
10.4	Retorno para el inversionista	127
10.5	Tasa de Descuento.....	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
Conclusiones:	130
Recomendaciones:	131
Referencias	133
Anexos	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme.....	3
Tabla 2.2 Rendimiento mercado objetivo cantones Quito y Rumiñahui.....	5
Tabla 2.3 Ingresos Anuales por ventas o prestación de servicios “Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas.....	6
Tabla 2.4 Ingresos Anuales por Provincia Industria de Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas.....	6
Tabla 2.5 Número de empresas dedicadas a las actividades de Esparcimiento y actividades culturales y deportivas en los cantones Quito y Rumiñahui.....	7
Tabla 2.6 Servicios y/o Productos Sustitutos y/o Complementarios.....	17
Tabla 2.7 Matriz F.O.D.A.....	32
Tabla 2.8 Matriz de Estrategias F.O.D.A.....	33
Tabla 3.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Encuesta.....	36
Tabla 3.2 Preguntas, Hipótesis y Objetivos del Focus Group.....	37
Tabla 3.3 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Entrevista con Expertos.....	38
Tabla 3.4 Calculo Segmentación Primaria.....	43
Tabla 3.5 Segmentación Mercado Objetivo.....	45
Tabla 3.6 Calculo Tamo de la Muestra.....	49
Tabla 3.7 Proyección de la Demanda.....	53
Tabla 4.1 Intención de Pago de Acuerdo a Edad.....	57
Tabla 4.2 Precios de Competencia y/o Sustitutos.....	58
Tabla 4.3 Costo Unitario por Carrera.....	59
Tabla 4.4 Inversión inicial destinada a publicidad en medios de comunicación.....	71
Tabla 4.5 Inversión Destinada a Medios de Comunicación (Televisión).....	72
Tabla 4.6 Horarios de Transmisión en Medios de Comunicación (Televisión).....	73
Tabla 5.1 Cronograma de Actividades del Servicio.....	78
Tabla 5.2 Insumo de manejo y conducción.....	83
Tabla 5.3 Insumos de mantenimiento mecánico.....	83

Tabla 5.4	Costos de infraestructura.....	83
Tabla 5.5	Dimensiones Kartódromo.....	86
Tabla 8.1	Tasa de crecimiento de ingresos.....	98
Tabla 8.2	Resumen de estrategias para mitigar el riesgo.....	104
Tabla 9.1	Inversión inicial.....	105
Tabla 9.2	Inversión de Activos Fijos.....	106
Tabla 9.3	Inversión en activos diferidos.....	106
Tabla 9.4	Capital de trabajo.....	107
Tabla 9.5	Cuadro de Ingresos.....	108
Tabla 9.6	Parámetros de determinación.....	109
Tabla 9.7	Estructura de ingresos.....	109
Tabla 9.8	Ingresos Mensuales.....	110
Tabla 9.9	Costos Variables.....	111
Tabla 9.10	Detalle costos fijos.....	112
Tabla 9.11	Costos Fijos.....	113
Tabla 9.12	Estado de pérdidas y ganancias.....	114
Tabla 9.13	Balance general.....	116
Tabla 9.14	Flujo de caja proyectado.....	117
Tabla 9.15	Calculo del precio de equilibrio.....	118
Tabla 9.16	Variables para escenarios.....	119
Tabla 9.17	Proyección de escenarios.....	120
Tabla 9.18	Indicadores financieros.....	121
Tabla 9.19	Flujo de caja.....	123
Tabla 10.1	Estructura de financiamiento deseado.....	125
Tabla 10.2	Estructura de financiamiento capitalización.....	126
Tabla 10.3	Uso de fondos.....	127
Tabla 10.4	Flujo de caja proyectado.....	128
Tabla 10.5	Calculo Tasa de descuento.....	128
Tabla 10.6	Calculo VAN y TIR.....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Tasa de crecimiento de la industria de actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas.....	4
Figura 2.2 Mapa Nacional de número de empresas.....	8
Figura 2.3 Distribución Geográfica de las Compañías en la Provincia de Pichincha bajo el código CIUU 09241.0 Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas.....	8
Figura 2.4 Distribución Geográfica de las Compañías en la Provincia de Pichincha bajo el código CIUU 09241.0.09 Actividades Deportivas del tipo Servicio Conexas: Actividades de Escuelas de Deporte y Caza, Actividades Relacionadas con Carreras de, Caballos, Galgos y Automóviles, Plaza de Toros, etc:.....	9
Figura 2.5 Nivel de Conocimiento del Cliente.....	10
Figura 2.6 Ciclo de Vida Industria de Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas.....	11
Figura 2.7 Histórico de Ingresos Anuales.....	11
Figura 2.8 Históricas Relación Pasivo/ Activo Cantones Quito y Rumiñahui...	12
Figura 2.9 Cadena de Valor de la Industria.....	13
Figura 2.10 Barreras de Entrada.....	16
Figura 2.11 Principales Competidores.....	18
Figura 2.12 Inversión Extranjera Directa, 2006 a 2011.....	19
Figura 2.13 Saldo de la Deuda Externa Pública y Privada, 2006 a 2011.....	20
Figura 2.14 Tasa de Crecimiento Anual Producto Interno Bruto, 2000 a 2011.....	21
Figura 2.15 Cuenta Corriente y sus Componentes, 2006 a 2011.....	22
Figura 2.16 Coeficiente de GINI a Nivel Urbano.....	23
Figura 2.17 Tasa % de PEA Urbana.....	24
Figura 2.18 Cálculo PET.....	25
Figura 2.19 Comportamiento de las Remesas Recibidas, 2007 a 2012.....	26
Figura 3.1 Segmentación Mercado Objetivo.....	44
Figura 3.2 Interés en el karting.....	46

Figura 3.3	Gasto en actividades de esparcimiento.....	46
Figura 3.4	Preferencias en medio de comunicación para Recepción de información sobre el servicio.....	47
Figura 3.5	Disposición de pago del consumidor por el servicio.....	47
Figura 3.6	Identificación de Nichos de Mercado.....	50
Figura 3.7	Calculo de la Demanda Potencial Anual.....	51
Figura 3.8	Proyección de la Participación de Mercado.....	54
Figura 4.1	Preferencia Medios de Comunicación.....	63
Figura 4.2	Uso de Redes Sociales (Facebook).....	64
Figura 4.3	Uso de Redes Sociales (Twitter).....	65
Figura 4.4	Uso de Medio de Comunicación (Revistas).....	67
Figura 4.5	Medios de Comunicación (Vallas Publicitarias).....	68
Figura 4.6	Localización de Vallas Publicitarias.....	69
Figura 4.7	Logotipo City Kart.....	69
Figura 4.8	Utilización de Artículos Promocionales.....	74
Figura 4.9.1	Lugares y Materias de Campaña.....	76
Figura 4.9.2	Lugares y Materiales de Campaña.....	76
Figura 5.1	Macroproceso: 5) Servicio – Proceso: 5.1) Servicio parte 1/2.....	81
Figura 5.2	Macroproceso: 5) Servicio – Proceso: 5.1) Servicio parte 2/2.....	82
Figura 5.3	Vista Interior del Local.....	84
Figura 5.4	Microlocalización.....	85
Figura 6.1	Organigrama City Kart.....	89
Figura 7.1	Cronograma General.....	94
Figura 8.1	Proyección de Ventas.....	98
Figura 8.2	Evolución Tasas de Interés.....	103

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El karting en el Ecuador nació en 1973 con la introducción del primer go-kart por parte del reconocido piloto francés Pascal Michelet (El Comercio, 2011), en la actualidad en la ciudad Quito existen tres kartódromos, dos de los cuales son utilizados para el alquiler de go-karts y están localizados en el Parque Vulcano en el sector del Bosque y en el Valle de los Chillos en el sector del Choclo, finalmente el tercero de estos, es el kartódromo “Dos Hemisferios” localizado en el sector de la mitad del mundo el cual es utilizado únicamente por sus socios para carreras de esta disciplina, tanto nacional como internacionalmente.

1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la implantación de un kartódromo en la ciudad de Quito.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.2.2.1. Investigar y analizar la industria, la compañía y los productos o servicios;

1.2.2.2. Realizar la investigación de mercados y su análisis;

- 1.2.2.3. Elaborar un plan de marketing para posicionar el servicio en el mercado;
- 1.2.2.4. Diseñar y desarrollar el plan de operación y producción del servicio;
- 1.2.2.5. Establecer los lineamientos y necesidades organizacionales del equipo gerencial;
- 1.2.2.6. Establecer el cronograma general de actividades;
- 1.2.2.7. Identificar los riesgos críticos, problemas y supuestos asociados al giro del negocio;
- 1.2.2.8. Diseñar y elaborar un plan financiero acorde a las necesidades específicas del negocio;
- 1.2.2.9. Elaborar la propuesta de negocios.

1.3. HIPÓTESIS DEL PLAN

La implantación de un kartódromo en la ciudad de Quito es un proyecto económicamente viable.

CAPÍTULO 2

2. LA INDUSTRIA

2.1 La Industria

Para poder realizar un análisis de tendencias y encasillar esta idea en una actividad se utilizó el código CIU, específicamente el código 92 que significa “Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas”.

Sin embargo encontramos una categoría más específica dentro de la clasificación CIU y esta es: “Otras actividades deportivas del tipo servicio conexas: actividades de escuelas de deporte y caza, actividades relacionadas con carreras de, caballos, galgos y automóviles, etc.”; esta clasificación será utilizada para realizar análisis específicos donde sea necesario.

Tabla 2.1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme

CLASIFICACION AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONOMICAS		
O	92	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS
O	9241.09	Otras actividades deportivas del tipo servicio conexas: actividades de escuelas de deporte y caza, actividades relacionadas con carreras de, caballos, galgos y automóviles, etc.

Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

2.1.1 Tendencias

“La industria ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS reúne al conjunto de empresas e instituciones cuya principal actividad económica es la producción de actividades de entretenimiento con fines lucrativos. A nivel mundial, se estima que el gasto anual en actividades de entretenimiento alcanza a US\$1,6 billones”. (Encuesta mundial de valores, 2006)

Con el fin identificar una tendencia de crecimiento se han estimado los valores de crecimiento de esta industria (Superintendencia de Compañías, 2011) para tener una panorama general de la evolución en el Ecuador, se ha determinado que la tasa de crecimiento promedio anual en cuanto a rendimiento es 212%, pasando de USD 2,254,793 en el 2005 a USD 45,520,062 en el año 2009 (Gráfico 2.1).



Figura 2.1 Tasa de crecimiento de la industria de actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas
Tomado de: Superintendencia de Compañías

El cuadro 2.2 compara el rendimiento de nuestro mercado objetivo Quito-Rumiñahui.

Tabla 2.2 Rendimiento mercado objetivo cantones Quito y Rumiñahui

		RENDIMIENTO	
		NACIONAL	QUITO-RUMIÑAHUI
O92 ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS	2005	\$ 177,211,501.88	\$ 799,716.28
	2006	\$ 237,127,364.36	\$ 3,776,097.92
	2007	\$ 260,651,919.57	\$ 606,047.72
	2008	\$ 298,406,436.27	\$ 6,038,886.01
	2009	\$ 319,242,139.47	\$ 26,835,394.61

Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Si comparamos el año 2009 se puede inferir que el segmento objetivo representa el 8.4% del mercado a nivel nacional en cuanto a rendimiento, esto supera en 6 puntos porcentuales la participación que se tuvo en el año 2008.

Para tener un panorama más explícito de la situación financiera de esta industria a nivel nacional y local se incluyen los anexos 1 y 2.

2.1.2 Estructura de la Industria “ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS”

Para poder estructurar la industria se ha seleccionado la variable ingreso (Ecuador en Cifras, 2011) y se obtuvieron los siguientes resultados (Tabla 2.3) de acuerdo las regiones, teniendo como total de ingresos para la industria "ARTE, ENTRETENIMIENTO, RECREACIÓN" de USD 725.521.551:

**Tabla 2.3 Ingresos Anuales por ventas o prestación de servicio
"Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas"**

INGRESOS ANUALES POR VENTAS O PRESTACIÓN DE SERVICIOS " ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS "		
NACIONAL	725,521,550.90	100%
SIERRA	566,749,497.10	78.1%
COSTA	147,839,989.40	20.4%
AMAZONIA	9,741,461.28	1.3%
INSULAR	1,089,751.57	0.2%
ZONAS NO DELIMITADAS	100,851.42	0.0%

Tomado de INEC, s.f.

Para una mejor identificación aplicada a esta iniciativa empresarial, se ha categorizado el ingreso por provincias de interés basados en las posibilidades de expansión y no solo en la provincia de Pichincha (Tabla 2.4):

**Tabla 2.4 Ingresos Anuales por Provincia Industria de Actividades
de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas**

PROVINCIAS DE INTERÉS (Ingreso " ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS "		
PICHINCHA	\$ 475,848,954.30	75.2%
GUAYAS	\$ 99,583,238.29	15.7%
AZUAY	\$ 37,307,641.29	5.9%
IMBABURA	\$ 18,353,892.57	2.9%
COTOPAXI	\$ 1,965,081.28	0.3%

Tomado de INEC, s.f.

El Kartódromo que se creará iniciará sus operaciones en la ciudad de Quito provincia de Pichincha y como se observa en el tabla de ingresos, esta provincia genera USD 475.848.954 al año, es por eso que se puede augurar éxito en el mercado escogido.

El número de empresas dedicadas a las Actividades de Esparcimiento y actividades culturales y deportivas en la ciudad de Quito y Cantón Rumiñahui a diciembre del 2010 fueron 268, esto representa un crecimiento del 20.72% desde el 2006.

Tabla 2.5 Número de empresas dedicadas a las actividades de Esparcimiento y actividades culturales y deportivas en los cantones Quito y Rumiñahui

		Año:	2006	2007	2008	2009	2010
<u>ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS</u>	<u>NO DEFINIDO</u>	73	85	103	102	97	
	<u>MICROEMPRESA</u>	60	68	108	102	101	
	<u>PEQUEÑA</u>	67	62	54	54	54	
	<u>MEDIANA</u>	12	18	10	10	10	
	<u>GRANDE</u>	10	11	6	6	6	
	Total	222	244	281	274	268	

Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Se ha considerado importante estructurar la industria geográficamente según el número de empresas registradas en la superintendencia de compañías, a fin de conocer el impacto de la competencia en nuestras áreas de localización:

- PAÍS

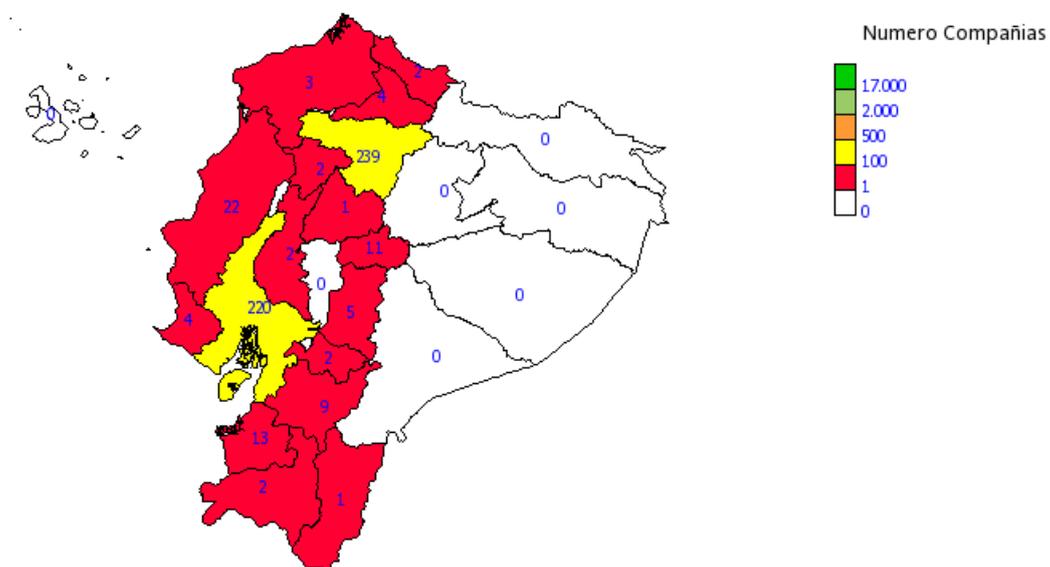


Figura 2.2 Mapa Nacional de número de empresas
Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

- PROVINCIA

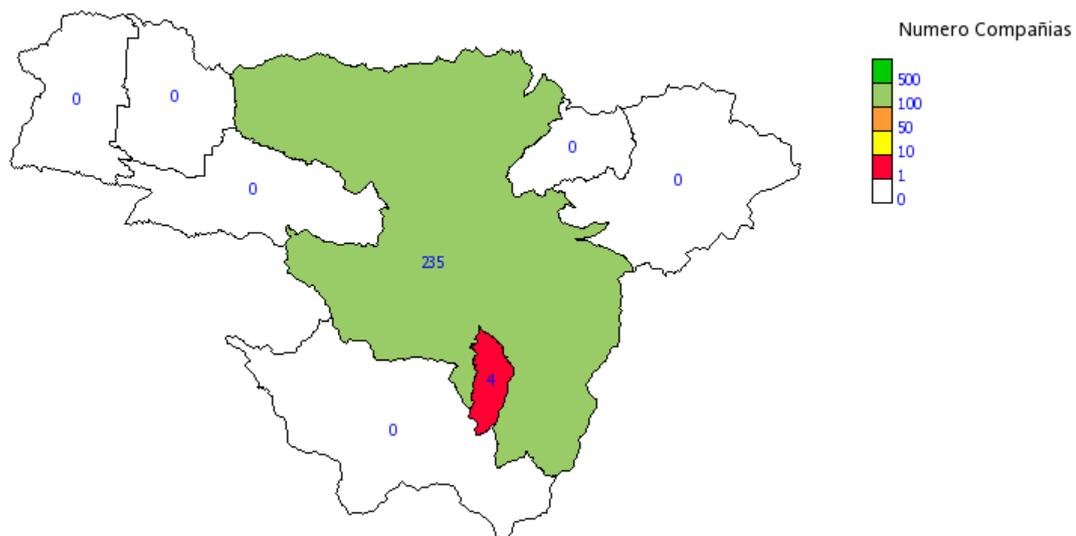


Figura 2.3 Mapa provincial de número de empresas
Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

- CANTÓN QUITO

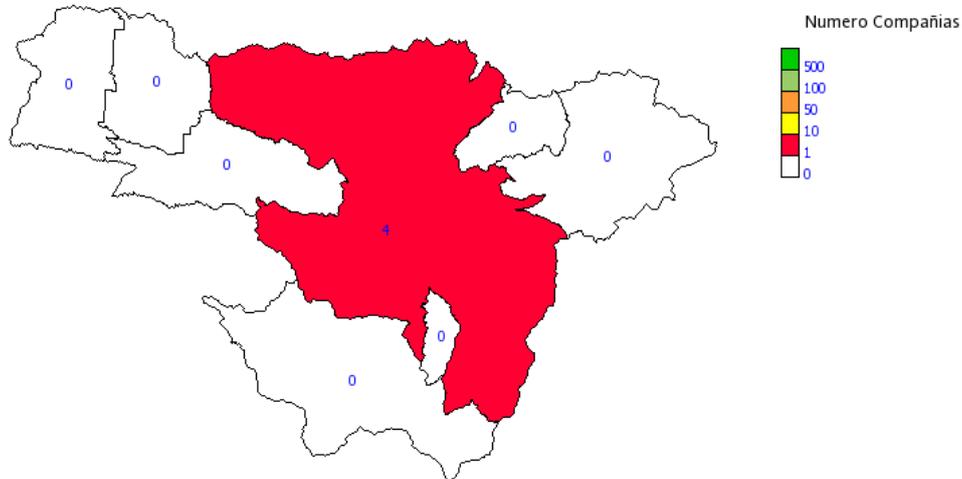


Figura 2.4 Mapa cantón Quito de número de empresas
Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Se ha encontrado que tomando la clasificación más concreta para la industria según el código CIIU existen 4 competidores directos, estos se desagregan en: Rio Kart, Mundo Kart, Dos hemisferios y plaza de toros Quito.

Este número de competidores se puede considerar bajo y representa una oportunidad importante para el negocio.

Según investigación primaria, el nivel de conocimiento de la gente sobre la competencia en la industria específica del karting está estructurada de la siguiente manera:

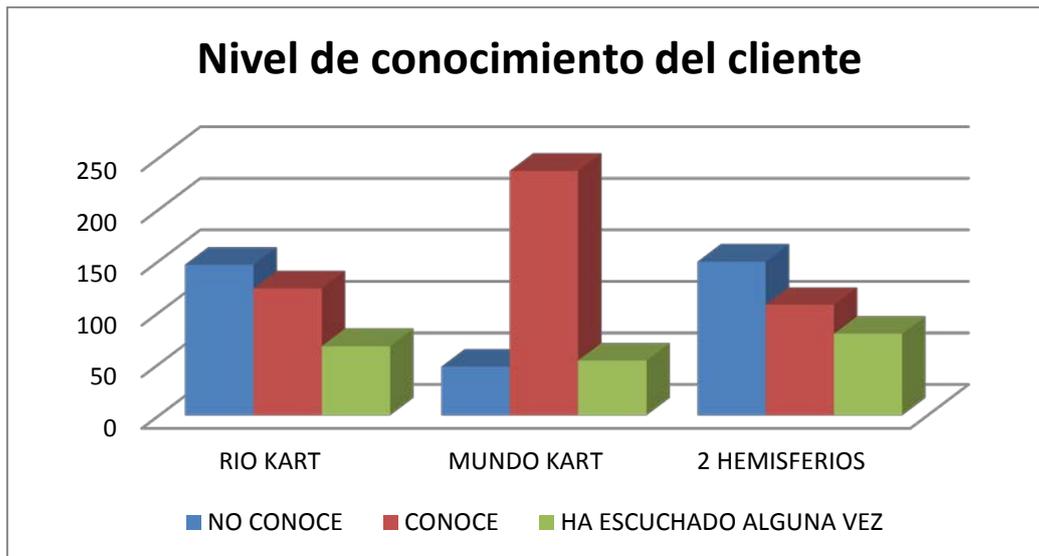


Figura 2.5 Nivel de Conocimiento del Cliente

Estos resultados demuestran que el establecimiento más conocido es Mundo Kart, cuya localización es el teleférico de la ciudad de Quito, Rio Kart del Valle de los Chillos tiene una frecuencia mucho menor y para el Kartódromo 2 Hemisferios predomina el desconocimiento; esto es coherente dado que es un establecimiento privado, sin embargo representa competencia dadas las bajas barreras de entrada que tendrían para ingresar a la industria del entretenimiento público.

2.2Ciclo de Vida de la Industria ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS

En cuanto al ciclo de vida de la industria se puede aseverar que se encuentra en crecimiento ya que bajo los parámetros de medición desde el año 2005 se nota una clara evolución de utilidades creciendo en USD 43,265,269 desde el 2005 al 2009 a nivel nacional (Gráfico 2.6).

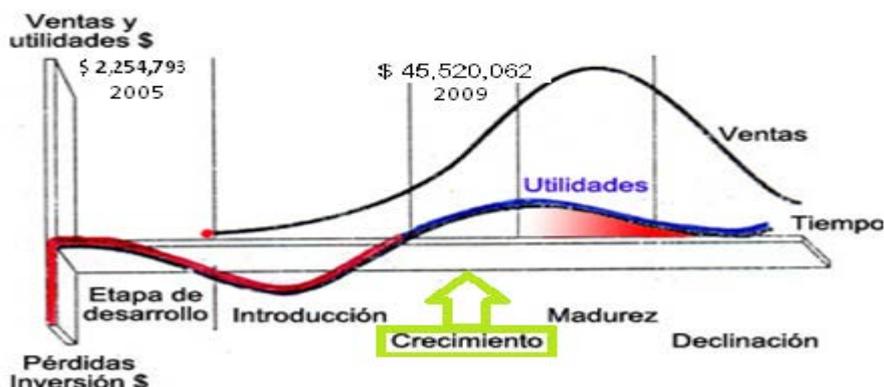


Figura 2.6 Ciclo de Vida Industria de Actividades de Esparcimiento y Actividades Culturales y Deportivas
Tomado de disenio.idoneos.com, 2011

Como se conoce por empirismo las utilidades por lo general son proporcionales al ingreso, y en esta industria se ha realizado una evolución de los mismos con el fin de ratificar la ubicación de crecimiento en el ciclo de vida de la industria, (ver gráfico 2.7).



Figura 2.7 Histórico de Ingresos Anuales
Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Se puede notar también que en la ciudad de Quito y cantón Rumiñahui la participación de obligaciones a largo plazo se está incrementando versus el nivel de activos de las empresas, esto muestra una clara tendencia hacia la inversión ya que como se ve en el gráfico 4 el endeudamiento crece pero

nominalmente el nivel de activos también crece en USD 49,862,762 del 2007 al 2009.

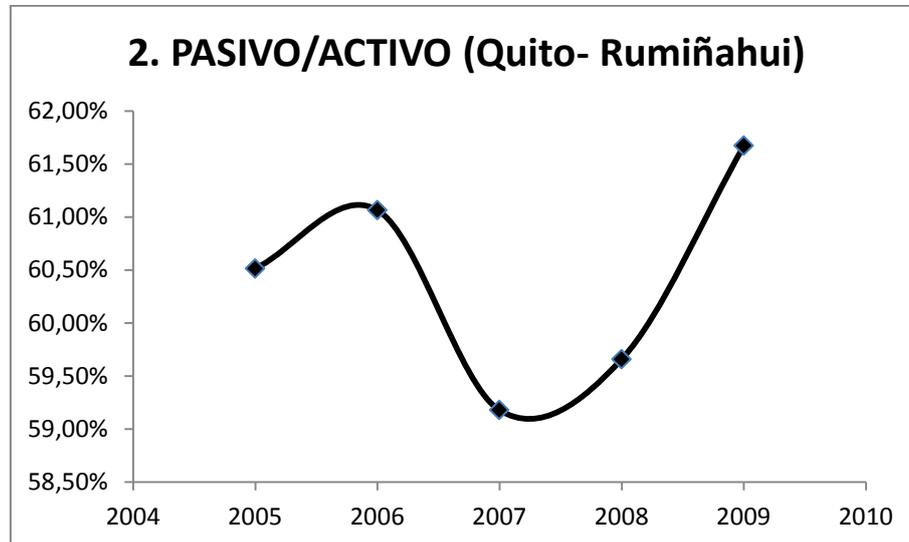


Figura 2.8 Históricos Relación Pasivo/ Activo Cantones Quito y Rumiñahui
Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

2.3 Cadena de Valor Industria

La cadena de valor de la industria muestra los pasos y procedimientos que tienen que llevar a cabo los participantes a fin de satisfacer las exigencias de los clientes y de esa forma generar valor agregado para poder ser rentables y sostenibles en el tiempo; el gráfico 5 detalla la cadena de valor para la industria de “ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS”.



Figura 2.9 Cadena de Valor de la Industria
Tomado de Cadena de Valor, 2011

2.3.1 MERCADEO

- Identificación de la oportunidad de negocio.
- Desarrollo estrategias de comercialización y mercadeo.
- Procesos de publicidad y promoción.

2.3.2 ACOGIDA AL CLIENTE

- Bienvenida e inducción del servicio

2.3.3 FACTURACIÓN

- Toma de datos del cliente.
- Selección de servicio.
- Cobro y facturación.
- Asignación de turno.

2.3.4 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- Inducción para manejo eficiente.
- Asignación de indumentaria de seguridad.

- Carrera.
- Direccionamiento de salida.

2.3.5 SERVICIO POST VENTA Y MANTENIMIENTO

- Encuesta de servicio.
- Mantenimiento y orden de la pista e indumentaria.

2.4 Factores Económicos y regulatorios

La recesión sí afecta en esta industria y el ingreso tiene correlación con el sector ya que al menguar los ingresos de la gente estos tienen menos oportunidades de realizar actividades de esparcimiento ya que deben consumir simplemente los productos básicos para superar la etapa de crisis.

En cuanto a la importación de Go-Karts para el Ecuador se ha identificado que existe un impuesto ad valorem del 35%.

2.5 Canales de Distribución

Un canal de distribución representa la forma en que el proveedor accede a los consumidores, en este caso el canal de distribución esta dado por el mismo local comercial, está ubicado en el casco urbano de la ciudad Quito y contendrá todas las comodidades para proporcionar una experiencia competitiva automovilística de calidad.

2.6 Las 5 fuerzas de Porter

Se empleará el esquema de análisis de Michael Porter y sus 5 fuerzas de la industria:

- NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA)

Requerimiento de capital inicial elevado.

Calidad del servicio.

Economías de escala

Política gubernamental.

Costos.

Precio del servicio.

Integraciones o alianzas.

Los elementos antes expuestos se pueden categorizar como los principales factores que dificultarían el acceso de un nuevo inversionista en la industria, sin embargo no se puede generalizar todos los factores con la misma ponderación, por ello se realiza el siguiente cuadro de impacto de las variables, considerando el estado actual de la industria y los competidores:

BARRERAS DE ENTRADA



Figura 2.10 Barreras de Entrada
Tomado de Gestiópolis, 2011

El análisis de barreras de entrada denota que la mayor complicación para ingresar en la industria es la fuerte inversión económica que se debe realizar, a su vez es importante analizar el precio de entrada ya que en el karting se han establecido precios altos con relación al tiempo de carrera que dificultan el acceso al público.

- AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS (Y COMPLEMENTOS)

Tabla 2.6 Servicios y/o Productos Sustitutos y/o Complementarios

ANÁLISIS	
SUSTITUTOS -Paintball -Fútbol sintético -Parques de diversiones -Cine -Piques	COMPLEMENTARIOS -Snack bar's -Comida rápida -Bares de bebidas

Elaborado por: Los Autores

Existen actividades que se realizan sustituta y complementariamente a un kartódromo. Existen ciertas distracciones que se podrían realizar en la industria del entretenimiento como el paintball; que se encuentra en auge actualmente, de igual forma el fútbol sintético se encuentra en boga. Después de realizar este tipo de actividades se generan necesidades complementarias por el desgaste de energía, como la alimentación, hidratación y probablemente seguir con actividades de esparcimiento.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

El poder de negociación lo tiene la empresa para el caso de este negocio dado que existen pocos competidores y la demanda supera la oferta, sin embargo es importante destacar que existen algunos servicios sustitutos al karting razón por la cual el cliente mejora en algo su posición.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Existe una gran cantidad de proveedores de insumos para brindar el servicio, es por ello que se puede decir que el poder de negociación del kartódromo es favorable.

- INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

Nuestros competidores principales están constituidos por las siguientes 3 empresas:



Figura 2.11 Principales Competidores

Lo que se puede concluir con esta información es que no existe un mercado saturado ya que los competidores son pocos para satisfacer a los potenciales clientes.

2.7 Análisis PEST

2.7.1 Político

Desde que inició su periodo en el poder el Economista Rafael Correa se ha visto una aparente estabilidad política en el Ecuador, esta regularidad se ve reflejada por la disminución en la rotación de cargos públicos claves para la dirección del país.

Nuestro mandatario actualmente muestra políticas impositivas fuertes hacia el comercio exterior, esto con el fin de reducir la brecha en la balanza comercial, esta medida de cierta forma reduce el consumo en bienes suntuarios externos. Por ejemplo el 15 de junio del 2012 entró en vigencia una nueva ley que obliga a los ciudadanos a pagar aranceles por sus compras realizadas en internet mayores a USD. 400 (EcuadorTimes; 2012); esto proyecta una imagen proteccionista del estado que ahuyenta la inversión extranjera ya que se va en contra de las prácticas elementales del capitalismo que son dejar que el mercado actúe impulsado naturalmente por sus fuerzas de oferta y demanda.

En el siguiente cuadro se puede notar la inestabilidad que tiene el país en cuanto a la captación de inversión extranjera directa:

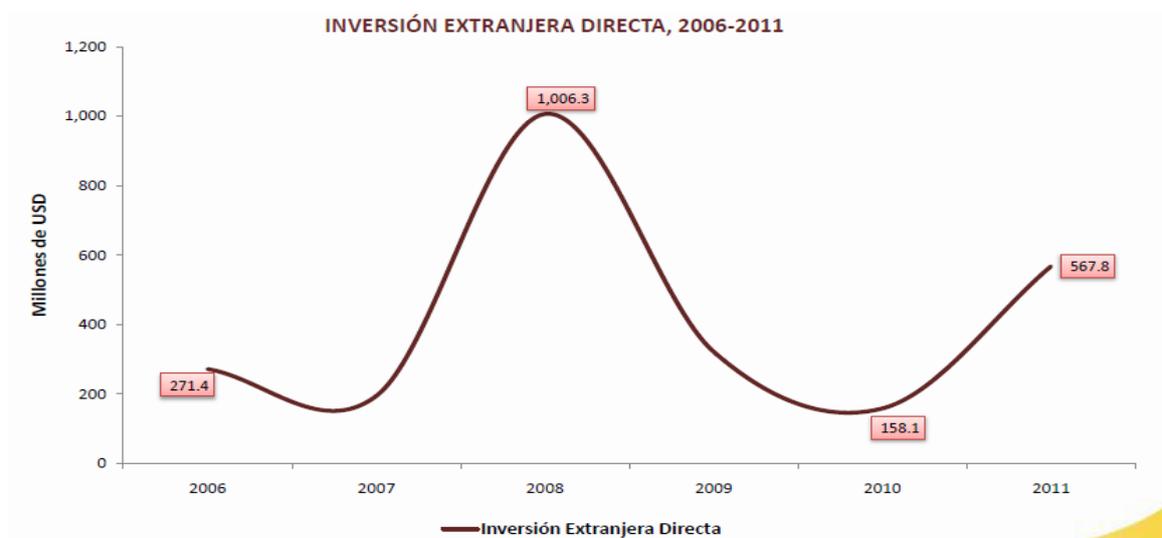


Figura 2.12 Inversión Extranjera Directa, 2006 a 2011

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, p. 50

Por otra parte como muestra el siguiente cuadro, la deuda pública externa pública sigue creciendo al contrario que la deuda externa privada que se ha reducido en casi 1200 millones desde el 2006 hasta el 2011, esta expansión en cuanto a apalancamiento externo del estado responde a la necesidad de cubrir déficit en balanza de pagos y financiar proyectos que incrementen la productividad de la economía.

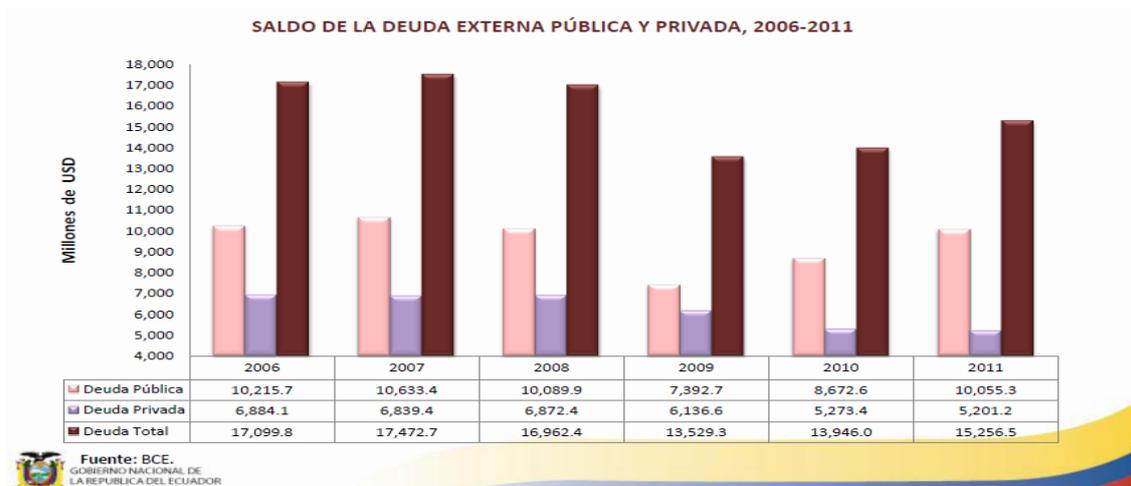


Figura 2.13 Saldo de la Deuda Externa Pública y Privada, 2006 a 2011
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, p. 60

Otra de las políticas que se tienen actualmente en el Ecuador es un incentivo al ahorro, esto se refleja en un incremento del 140.4% de las captaciones desde el año 2006 hasta diciembre del 2011, y de cada dólar de captaciones se coloca 0.87 centavos (Banco Central del Ecuador, 2012), este alto porcentaje destinado al desembolso de créditos denota una actitud favorable hacia el sector productivo, especialmente microempresarial y Pymes y comercial, ya que agrupan el 57% de la cartera nacional de crédito (Superintendencia de Bancos y Seguros, Red Financiera Rural, 2010)

Se considera positivo de cierta forma el decremento de deuda externa privada ya que las organizaciones se están financiando en mayor grado con el estado, una muestra de ello es el programa nacional de finanzas populares, que fondeaba representativamente a muchas instituciones enfocadas en el microcrédito, de esa forma se evita el desembolso por el impuesto a la salida de divisas, que constituye el 5% de la transacción y perjudica el margen de rentabilidad para las empresas. Lógicamente para esto el estado debe tener financiadores y es por eso que en parte la deuda de externa pública no ha disminuido.

2.7.2 Económico

Como se veía en el análisis político el nivel de captaciones de la banca se ha incrementado en los últimos años, esto es resultado de un incremento en el ingreso de las personas y para esto tuvo que ser necesario un aumento en la productividad, el mejor indicador de este fenómeno es el PIB, por ello se muestra a continuación las variaciones del producto interno bruto de los últimos años:

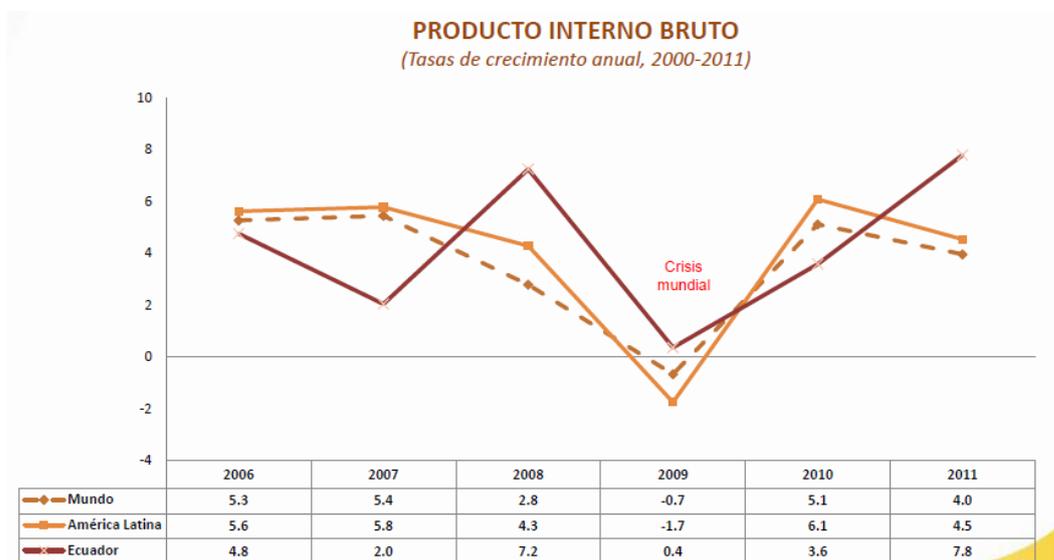


Figura 2.14 Tasa de Crecimiento Anual Producto Interno Bruto, 2000 a 2011

Tomado de Banco Central del Ecuador, FMI, 2012, p. 7

El PIB ecuatoriano se situó en el 2011 y 2008 por encima del PIB mundial y de América Latina, esto denota que nuestra economía no refleja tan severamente el impacto de crisis económicas internacionales como la que se vivió por las hipotecas subprime o el fenómeno de recesión en Grecia, España e Irlanda en la actualidad.

Sin embargo cuando existen picos en la línea de tendencia del PIB mundial y regional, el Ecuador demuestra que tiene poco crecimiento, probablemente

esto se debe a la poca escasa capacidad productiva del país en comparación a sus competidores, sin embargo se mantiene una aparente estabilidad en la economía.

El Banco Central del Ecuador en su boletín estadístico macroeconómico coyuntural a junio del 2012 menciona que la cuenta corriente tiene un déficit de USD 259.3 millones (BCE, 2012), de esto el 51% se le atribuye a la balanza de bienes, por tal motivo el gobierno ha empezado a establecer políticas económicas que restringen las importaciones, esto conlleva un riesgo o amenaza para el presente proyecto dado que algunos insumos deben ser traídos del exterior obligatoriamente.

El siguiente cuadro del Banco Central muestra los componentes y tendencias de cuenta corriente en el Ecuador:

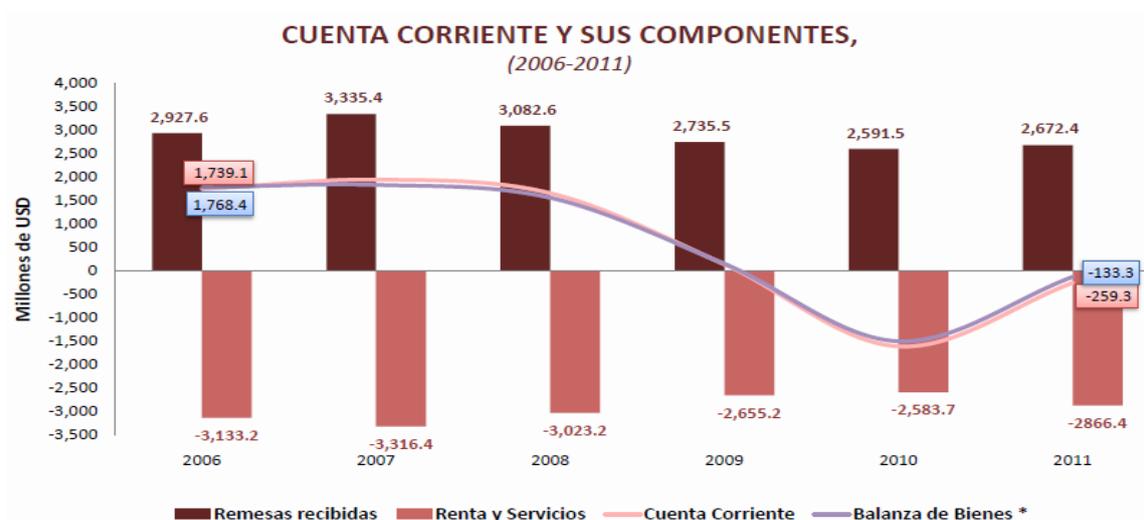


Figura 2.15 Cuenta Corriente y sus Componentes, 2006 a 2011

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, p. 44

Otro de los factores económicos que se considera importante analizar para el presente proyecto es la estabilidad de precios en el mercado, traducida en la inflación del país, durante los últimos años se ha vivido estabilidad en este aspecto ya que nos ubicamos por debajo del promedio de Latinoamérica que alcanzó una inflación del 7% a diciembre del 2011, el Ecuador tuvo un 5,4%

(INEC, 2012); casi un punto porcentual superior al 2010 pero considerablemente inferior al 2008, que es un año apropiado para la comparación dado que existió crisis mundial.

La inflación general del país a mayo del 2012 fue de 4.85% y el sector recreación y cultura tiene un 4.08% (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012), esto denota una buena expectativa para nuestra industria ya que demuestra que esta división de consumo tiene una demanda superior a la oferta, ocasionando así que existan precios al alza.

2.7.3 Social

Para evaluar el aspecto social del país se ha considerado importante analizar el índice GINI, cuyo objetivo en este caso es medir la desigualdad de los ingresos en un país, si el índice es más cercano a 0 existe mayor igualdad (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012). Como muestra el cuadro a continuación se nota que la inequidad se ha reducido en 5 puntos desde el 2007 hasta la actualidad.

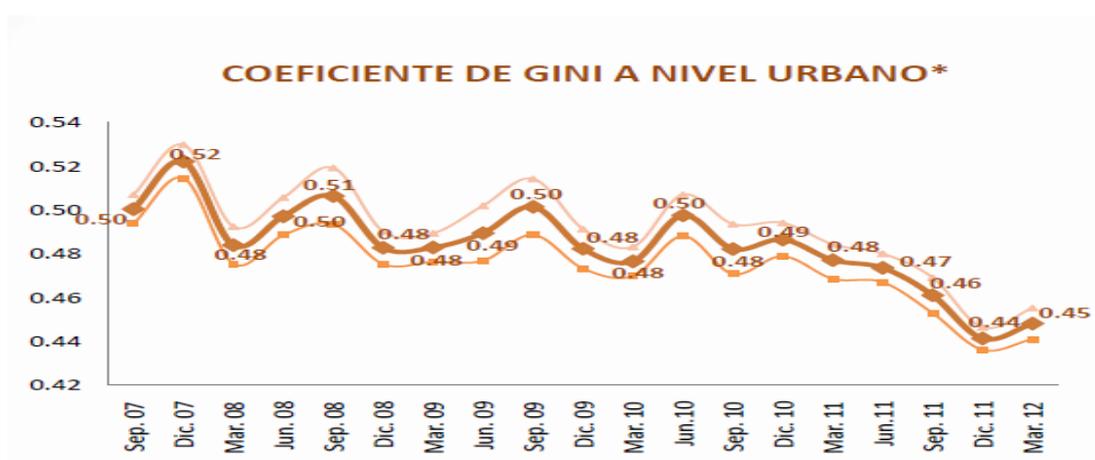


Figura 2.16 Coeficiente de GINI a Nivel Urbano
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, p. 39

La tendencia del índice GINI es congruente con la evolución del indicador de pobreza urbana en el país, esto se justifica ya que el cuadro a continuación muestra una reducción del 13.13% del 2007 al 2010. La mayor participación de pobreza en el país está conformada por la categoría poblacional de subocupados.

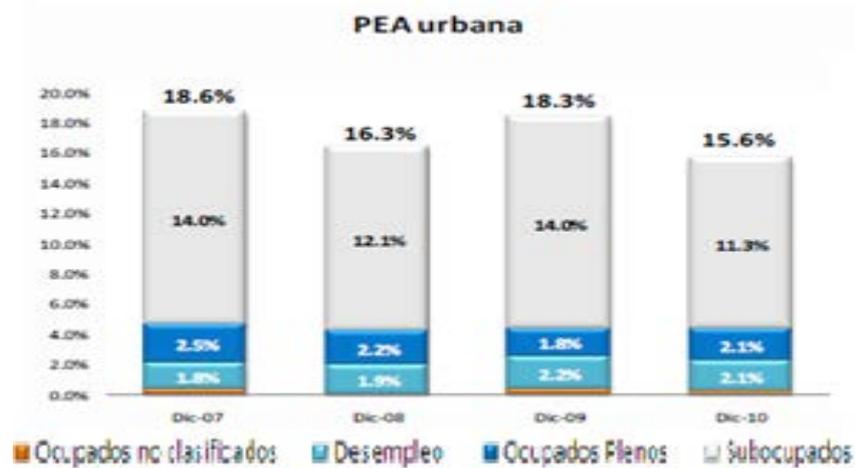


Figura 2.17 Tasa % de PEA Urbana
Tomado de Banco Central del Ecuador, s.f.

Para conseguir un análisis apropiado de la sociedad en un país se considera importante tener una perspectiva del mercado laboral, empleo, subempleo, desocupación, entre otros factores que servirán para poder tomar decisiones en cuanto a planes de contratación de personal, expectativas de consumo, segmentación de mercado, etc.

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2008	2008	2009	2009	2009	2009	2010	2010	2010	2010	2011	2011	2011	2011	2012
	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.	Jun.	Sep.	Dic.	Mar.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.0%	81.7%	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.6%	58.3%	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%
Ocupados	92.9%	92.7%	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%
Ocupados No clasificado	0.4%	0.3%	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%
Ocupados Plenos	41.1%	43.6%	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%
Subocupados	51.4%	48.8%	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%
Visibles	9.7%	9.3%	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%
Otras formas	41.8%	39.5%	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%
Desocupados/Desempleados	7.1%	7.3%	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%
Cesantes	4.7%	4.5%	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%
Trabajadores Nuevos	2.3%	2.8%	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%
Desempleo Abierto	5.4%	5.2%	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%
Desempleo Oculto	1.6%	2.1%	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.4%	41.7%	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%

Nota: El cálculo de la PET y Menores de 10 años se lo hace con respecto a la Población Total; la PEA y PEI con respecto a la PET, mientras que el cálculo de los demás indicadores con respecto a la PEA.

Figura 2.18 Cálculo PET

Tomado de Banco Central del Ecuador, INEC, 2012, p. 37

En base al resumen de indicadores laborales que muestra el Banco Central con el cuadro anterior podemos destacar las siguientes variaciones de interés para el presente proyecto:

La población en edad de trabajar se ha incrementado en 2.47% desde el 2008 hasta diciembre del 2011, esto nos da un 2.47% más de probabilidad de encontrar fuerza laboral para el emprendimiento.

La población económicamente activa se ha reducido 4.8% desde el 2008 hasta diciembre del 2011, esto se debe principalmente a una disminución del 2.2% en la tasa de desempleo en el intervalo de tiempo antes mencionado, reflejando mejores oportunidades laborales en la población.

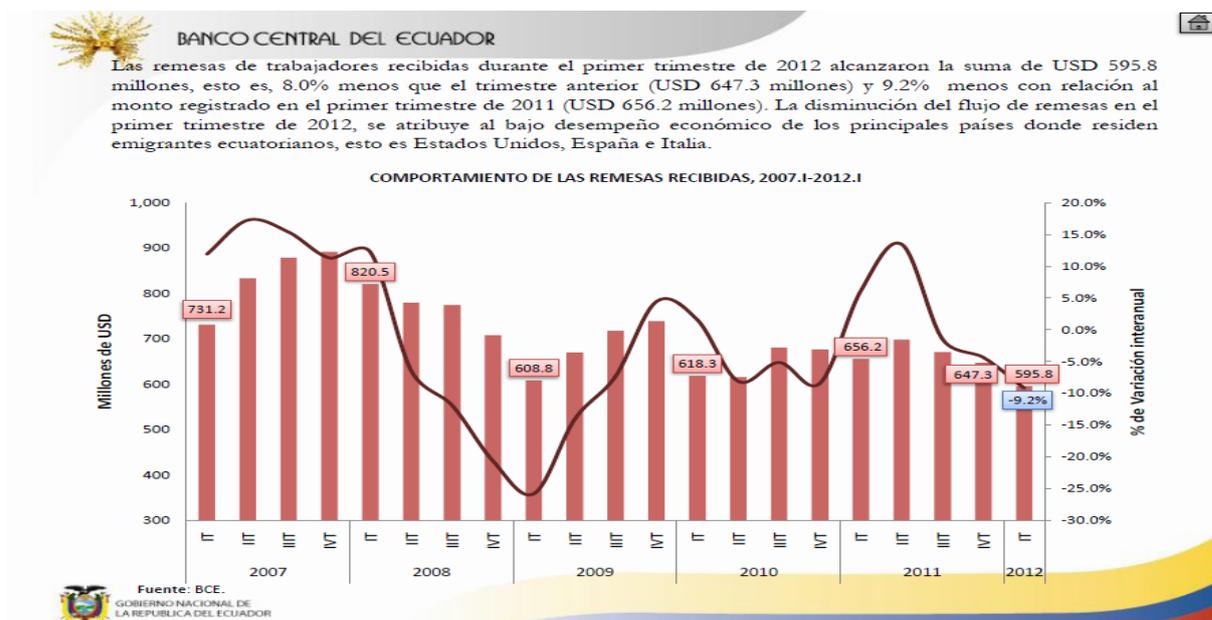


Figura 2.19 Comportamiento de las Remesas Recibidas, 2007 a 2012
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, 47

2.7.4 Tecnológico

El Ecuador tiene una marcada carencia de innovación en cuanto a tecnología esto se puede evidenciar en lo indicado en el ICT Development Index 2011 desarrollado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones que localiza al Ecuador en el puesto 88 de un total de 152 naciones el cual lo ocupa desde 2008 hasta la fecha, esto establece a Ecuador como la tercera nación menos desarrollada de Sudamérica luego de Bolivia (102) y Paraguay (99) (International Telecommunication Union, 2011).

Esta situación se puede constatar con el hecho de que el país es un exportador de materia prima y no productos terminados o tecnologías, sin embargo la

brecha del uso de sistemas automatizados para las industrias de producción y servicios se ha hecho más corta dado al nivel de globalización que existe actualmente.

En la actualidad el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, así como los mecanismos de acceso a las mismas han ido variando y evolucionando de manera permanente, la aparición de teléfonos inteligentes que contienen innumerables funciones asociadas a las tecnologías de la información y comunicación permiten que la interacción entre individuos a través de estos medios represente un fenómeno cada vez más común y de mayor aceptación en el país.

De igual manera destaca la importancia del uso y desarrollo de redes sociales tales como Facebook, Twitter, etc., herramientas de comunicación con alcances masivos que permiten a sus usuarios estar en contacto con otros, así como también el recibir y transmitir información de manera libre, incrementando e innovando la forma en la que interactúan sus usuarios a través de esta.

2.8 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.8.1 La idea y el modelo de negocio

En la ciudad de Quito existen 3 kartódromos de renombre: “Dos Hemisferios”, “Parque Vulcano” y “Valle de los Chillos”, los cuales no satisfacen las expectativas de los amantes de este deporte, debido a que se encuentran fuera del casco urbano de la ciudad de Quito y el tiempo de duración de cada carrera es muy corto, dejando al cliente insatisfecho. La ciudad de Quito es un gran nicho de mercado ya que tiene 2239191 habitantes (INEC, 2010) y en la actualidad existe una gran oportunidad para ofrecer este tipo de entretenimiento, ya que la población meta es bastante extensa con 114578 jóvenes hombres de entre 15 y 35 años en el sector urbano de la ciudad de Quito (INEC, 2010).

Conforme lo manifiesta la revista Garaje Prohibido (Anexo 5) la idea es viable ya que muchos jóvenes tienen la necesidad de demostrar y practicar sus habilidades al volante y no existen espacios permitidos y regulados para hacerlo, por ende se agrupan de manera ilícita para correr de forma riesgosa y desordenada causando problemas a nivel social.

La experiencia de los autores del plan avala de modo empírico el éxito del mismo ya que se ha venido practicando este deporte de forma periódica durante 5 años y se ha identificado que con estrategias de producto, mercadeo y comercialización se puede crear una cultura de Karting en la ciudad de Quito.

2.8.2 Estructura legal de la compañía

La empresa se estructurará como CIA LTDA ya que pretende impedir la venta arbitraria de acciones en procura de mantener los lineamientos iniciales del proyecto, que son crear una cultura y hábito deportivo en el mercado objetivo.

2.8.3 VISIÓN

Para el año 2015 consolidarnos como la alternativa número uno en entretenimiento para la gente de la ciudad de Quito, brindando experiencias de calidad en instalaciones de primera y con enfoque al cliente.

2.8.4 MISIÓN

Somos una empresa que brinda servicios de entretenimiento con enfoque al cliente, teniendo como principal actividad brindar experiencias memorables a

través de Go-Karts en el casco urbano de la ciudad de Quito y cantón Rumiñahui.

2.8.5 OBJETIVOS

2.8.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de un kartódromo en el casco urbano de la ciudad de Quito, desarrollando el contenido necesario para la evaluación de la rentabilidad del proyecto, a través de herramientas de medición del impacto en los potenciales clientes, análisis e investigación de mercado, estrategias de mercadeo, talento humano, plan de operaciones, evaluación financiera y todos los elementos que sistemáticamente deban intervenir para el desarrollo del negocio.

2.8.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer los lineamientos estratégicos de la empresa a fin de obtener éxito en el desarrollo del negocio.
- Analizar el mercado objetivo con el fin de obtener información para la toma de decisiones.
- Determinar el segmento de mercado al que se dirigirán los esfuerzos de posicionamiento, fidelización y comunicación.
- Investigar sobre las características del servicio requerido por el mercado objetivo.
- Desarrollar los procesos del servicio, logística, requerimientos legales, filosofía institucional y planes de financiamiento para llevar el proyecto de forma eficiente.
- Determinar los riesgos, rentabilidad y factibilidad del negocio.

2.8.5.3 Objetivos corporativos

- Alcanzar un 55% de la participación de mercado en el servicio de renta y alquiler de Go-Karts en la ciudad de Quito para el año 2013.
- Encontrarnos en el Top of Mind de nuestro mercado objetivo a través de estrategias de mercadeo, siendo el establecimiento de Karting que primero le viene a la mente a los consumidores de servicios de esparcimiento, recreación y actividades deportivas.
- Desarrollar servicios diferenciadores que satisfagan las expectativas del consumidor, alcanzando un 90% de satisfacción del cliente en el primer año.
- Desarrollar un mercado cautivo en la ciudad de Quito conformado por gente aficionada a los deportes de motor, a través de una frecuencia de uso por consumidor de tres servicios anuales.
- Generar rentabilidad atractiva para los inversionistas, a través de flujos de efectivo crecientes a razón de 20% anual.
- Superar el retorno del capital del 40% marcado por la industria del entretenimiento en la ciudad.
- Recuperar la inversión realizada para el emprendimiento empresarial y generar rentabilidad para los accionistas, teniendo en cuenta el costo del dinero en el tiempo bajo una tasa de descuento adecuada al riesgo del negocio y los parámetros de rentabilidad que establece el mercado.

2.9 EL PRODUCTO O SERVICIO

Se creará un kartódromo de 800 metros de largo por 6 metros de ancho con curvas cerradas y parabólicas con el fin de favorecer los adelantamientos y brindar una sensación de circuito profesional al cliente. Se incluirá un Bar de bocadillos y bebidas con temática de automovilismo.

2.10 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

City Kart ingresará al mercado objetivo determinado, en la ciudad de Quito a través de una estrategia de penetración de mercado esto permitirá aumentar paulatinamente su participación en el mercado, la premisa será el servicio orientado al cliente mediante modelos de gestión tales como el CRM (por sus siglas en inglés <<customer relationship management>>).

La diferenciación del servicio representará otra de las estrategias con la que se busca posicionar la marca en el mercado así como también restar participación a los productos sustitos de la macro industria, las bases que sustentan la validez de la misma serán la innovadora infraestructura, que da al kartódromo una imagen futurista y única en el país, así como también un servicio personalizado y de calidad para los usuarios de la misma. (Michael Porter)

2.11 ANÁLISIS FODA

Tabla 2.7 Matriz F.O.D.A.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Existencia de facilidades de financiamiento por parte de entidades financieras públicas	A1	Experiencia por parte de la competencia
O2	Mercado demandante de servicio con enfoque al cliente	A2	Escasos lugares disponibles dentro del casco urbano para construir el establecimiento
O3	Escasa competencia en Karting	A3	Pocos referentes del automovilismo deportivo a nivel nacional
O4	Inexistencia de competencia en casco urbano	A4	Ausencia de producción nacional de Go-Karts
O5	Franja etárea extensa que requiere el servicio	A5	Difícil acceso al financiamiento privado
O6	Carencia de un dominador del mercado a través de medios de comunicación	A6	Abundante existencia de actividades de esparcimiento sustitutas en toda la ciudad
O7	Posibilidad de ubicación en el casco urbano de Quito	A7	Inestabilidad económica y política del país
O8	Apoyo municipal hacia el proyecto	A8	Incremento de establecimientos de entretenimiento en los últimos años
O9	Concentración poblacional alta en el casco urbano	A9	Políticas hostiles del gobierno hacia las importaciones
O10	Precio adecuado a posibilidades del mercado		
O11	Utilización creciente de tecnologías de la información y la comunicación tales como las redes sociales		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Enfoque al cliente	D1	Inexperiencia en emprendimiento empresarial
F2	Conocimiento del deporte motor	D2	Recursos limitados
F3	Ubicación estratégica	D3	Carencia de clientes cautivos
F4	Lineamientos estratégicos definidos	D4	Políticas y procedimientos experimentales
F5	Cultura de servicio	D5	Escasa información de la industria
F6	Infraestructura adecuada	D6	Precio alto en relación a servicios de entretenimiento sustitutos
F7	Plan de negocio sólido para obtener financiamiento	D7	Carencia de equipos tecnológicos necesarios
F8	Capital de socios respaldado por bienes inmuebles	D8	

2.11.1 ESTRATEGIAS F.O.D.A

Tabla 2.8 Matriz de Estrategias F.O.D.A.

F.O.	D.O.
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de un plan de negocios estructurado a través del desarrollo de una política de precios determinada en función al mercado objetivo (O10, F4). - Localización del establecimiento en zonas urbanas densamente pobladas apartadas de competidores directos (O4, O9, F3). - Captación de franja etaria por medio del diseño y construcción de instalaciones modernas y amplias (O5, F6). - Fidelización de nuevos clientes a través de lineamientos estratégicos sustentados en torno a una cultura de servicio (O2, F5). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar financiamiento del plan de negocio a través del auspicio y apertura de líneas de crédito de instituciones estatales (D2, O1). - Campañas de publicidad a través de medios de comunicación masivos, tales como redes sociales, televisión y vallas publicitarias (D3, O6). - Promover un sistema de capacitación al personal basado en un enfoque de servicio al cliente (D1, D4, O2).
F.A.	D.A.
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento del servicio en el mercado, por medio del desarrollo de lineamientos estratégicos sustentados en el conocimiento empírico de los autores en los deportes de motor (A8, F2, F4). - Establecimiento de políticas de servicio alineadas en enfoques de satisfacción integral para los clientes (A6, F1, F5) - Localización geográfica estratégica a través de convenios con instituciones estatales (F3, A2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de políticas de gasto austeras estratégicamente organizadas en función al desarrollo de una matriz de prioridades (D2, A7, A10). - Destacar el valor agregado que se prestara a través de un servicio diferencia y estrategias de comunicación adecuadas (D3, A6, A8). - Respaldo del financiamiento requerido con activos fijos de valor superior al del préstamo requerido (D2, A5).

CAPITULO 3

3. Investigación de Mercados

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo recolectar información concerniente al plan de negocio para la implantación de un kartódromo en la ciudad de Quito, la herramienta principal para el levantamiento de información es la investigación de tipo descriptiva cuantitativa por medio de encuestas, y cualitativa por medio de entrevistas a expertos y grupos de enfoque.

3.2 Determinación de la oportunidad

La ciudad de Quito es un gran nicho de mercado ya que tiene “2'239.191 habitantes” (INEC, 2010) y en la actualidad existe una gran oportunidad para ofrecer este tipo de entretenimiento, ya que la población meta es bastante extensa con “885.675 hombres y mujeres de entre 14 a 35 años en el sector urbano de la ciudad Quito” (INEC, 2010).

Adicionalmente conforme lo manifiestan medios de comunicación como la revista Garaje Prohibido (Ver Anexo 5), la idea es viable ya que muchos jóvenes tienen la necesidad de demostrar y practicar sus habilidades al volante y no existen espacios permitidos y regulados para hacerlo, por ende se agrupan de manera ilícita para correr de forma riesgosa y desordenada causando problemas a nivel social.

Se ha incorporado una oportunidad a la idea de negocio a través de la nueva ley de tránsito que limita la velocidad de los vehículos en todo el país a 50

KM/H, generando un atractivo adicional al negocio dado que pueden experimentar los clientes la adrenalina que se les prohíbe en las calles.

3.3 Problema de gerencia

Determinar el grado de aceptación y la factibilidad de la implantación de un kartódromo en la ciudad de Quito.

3.4 Problema de investigación de mercados

Obtener información referente al consumidor, mercado, principales competidores, hábitos de compra, gustos y preferencias y canales de distribución relacionados al mercado potencial del karting en la ciudad de Quito.

3.5 Preguntas - Hipótesis – Objetivos

Tabla 3.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Encuesta

Encuesta		
Pregunta	Hipótesis	Objetivo
Elija cuándo fue la última vez que acudió a un establecimiento dedicado a brindar el servicio de alquiler de GO-KARTS	La última vez que han acudido fue hace 3 meses.	Identificar hábitos y actividades de entretenimiento del consumidor.
Califique el interés que producen en usted las siguientes actividades de esparcimiento u ocio, siendo 1 no le interesa y 5 le interesa mucho.	Las actividades de esparcimiento que más llaman la atención de las personas son los deportes clásicos (fútbol, tenis, baloncesto)	
En base a las actividades mostradas en la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia usted las realiza? Marque con una X.	Las personas practican actividades de esparcimiento una vez por semana.	
Le interesaría practicar a usted el karting	A la gente si le interesaría practicar el karting.	Determinar el grado de aceptación del mercado con relación a la idea de negocio propuesta.
¿Qué tan interesante considera usted que sería la construcción de una nueva pista de go karts en el perímetro urbano de la ciudad de Quito?	Las personas consideran muy interesante la construcción de una nueva pista de go karts en la ciudad de Quito.	
Marque con una X el nivel de educación que usted ha alcanzado	El nivel de educación que han alcanzado las personas encuestas es universitario	Identificar las características geográficas, sicográficas y demográficas del mercado para determinar los potenciales consumidores del servicio de alquiler de GO-KARTS.
En qué sector de la ciudad considera usted debería ubicarse el kartódromo	El sector donde las personas prefieren que se establezca el kartódromo es en el sector del aeropuerto.	Determinar la ubicación geográfica más adecuada y de mayor aceptación para la construcción y desarrollo de la idea de negocio.
¿Seleccione los medios por los cuales usted quisiera recibir información sobre el servicio del alquiler de go karts?	Los medios por los cuales las personas preferirían recibir información acerca de los servicios de un kartódromo son las redes sociales y los comerciales de tv.	Identificar los medios de comunicación adecuados para promocionar el servicio.
¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por el servicio de GO-KARTS en la ciudad de Quito?	Las personas estarán dispuestas a pagar de 10.01 a 13 dólares.	Identificar cuanto de su presupuesto el consumidor dedica al consumo en actividades de ocio y/o esparcimiento.
¿Cuándo usted realiza una actividad de esparcimiento, cuánto está dispuesto a gastar?	Las personas están dispuestas a pagar de 10 a 50 dólares cuando realizan una actividad de esparcimiento.	
Diga cuan conocidos son los siguientes establecimientos de Karting para usted, marque con una X en la opción escogida.	Las personas han escuchado alguna vez sobre los establecimientos de go karts mencionados.	Determinar el Top of Mind del consumidor en cuanto a establecimientos relacionados con el Karting en la ciudad de Quito.
Califique la importancia de los siguientes servicios adicionales en una pista de go karts en la ciudad de Quito, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.	Los aspectos adicionales muy importantes dentro de una pista de go karts son el servicio, las tarjetas de afiliación y descuentos, los campeonatos y el cronometro de vueltas.	Determinar y valorar que características básicas y adicionales de servicio deberían incorporarse al establecimiento de Karting.
¿Cuánto tiempo quisiera que dure una carrera de GO-KARTS donde usted está compitiendo?	El tiempo de duración preferido por las personas es de 15 minutos.	Investigar las características operativas requeridas por el cliente y la temática que contendrá el establecimiento.
¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por el tiempo seleccionado en la pregunta anterior?	Las personas estarán dispuestas a pagar de 10.01 a 13 dólares.	Determinar el rango de precios que el consumidor está dispuesto a pagar por el servicio ofrecido.
¿Cómo cataloga su experiencia en los establecimientos de karting a los que ha acudido?	Las personas catalogan su experiencia como buena.	Determinar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la industria del Karting en la ciudad de Quito.

Tabla 3.2 Preguntas, Hipótesis y Objetivos del Focus Group

Focus Group		
Pregunta	Hipótesis	Objetivo
¿Conocen establecimientos que se dediquen al alquiler de go karts?	Si conocen establecimientos que se dediquen al alquiler de go karts.	Determinar si el mercado objetivo ha acudido a este tipo de establecimientos y el nivel de satisfacción alcanzado en los mismos en función a sus características de servicio.
Nombre de los establecimientos que conocen o han visitado, opinión sobre las condiciones, experiencias, precios, tiempos, servicio	Los tiempos son insuficientes, estructuralmente inadecuado, mal servicio y muy costoso.	Conocer las razones que alejan a las personas de los establecimientos existentes.
Factores para no haber visitado un establecimiento de karting	Los factores por los que no han visitado son los precios y ubicación.	Identificar las motivaciones del consumidor a practicar este deporte.
VARIABLES que motivarían el practicar deportes de motor	Las variables que motivarían a practicar el deporte son diversión y adrenalina.	Determinar el grado de aceptación del servicio ofertado.
Opinión sobre competencias programadas	Las competencias programadas resultan sumamente interesantes.	Conocer que servicios adicionales deben incluirse dentro del kartódromo.
Tipo de servicios adicionales que les gustaría encontrar en un kartódromo	Les gustaría encontrar snack bar, televisión por cable, tienda de recuerdos.	Identificar los medios masivos de difusión de mayor aceptación.
Tipo de mecanismos publicitarios que llamaría más su atención	Los mecanismos que más llaman la atención son las redes sociales.	Conocer la relación tiempo/precio del mercado objetivo respecto al servicio.
Tiempos de carrera y precio del servicio	La relación tiempo/precio adecuada es de 15 minutos/10 dólares.	Determinar el lugar más adecuado para establecer el kartódromo.
Donde consideran ustedes conveniente, la ubicación del kartódromo propuesto	El lugar más adecuado para ubicar el kartódromo es en el sector del aeropuerto.	Identificar las actividades de esparcimiento de mayor aceptación en el mercado ecuatoriano.
¿Qué tipo de actividades de esparcimiento practican ustedes con regularidad?	Las actividades de esparcimientos que más se practican son el fútbol, tenis y ciclismo.	Conocer la percepción del mercado femenino acerca de los deportes de motor.
¿Qué perspectiva tiene el mercado femenino respecto de los deportes de motor?	El mercado femenino no tiene interés en los deportes de motor.	Determinar que características adicionales debería incluir el kartódromo y el por de las mismas.
Características adicionales presentes en el kartódromo como túnel iluminado, campeonatos periódicos, snack bar les gustaría a usted(es) encontrar, y ¿por qué?	Las características adicionales más aceptadas son el túnel iluminado, snack bar y los campeonatos periódicos.	Conocer la percepción de las personas respecto al karting.
¿Qué palabra se les viene a la mente cuando escuchan la palabra karting?	La palabra que se les viene a la mente es diversión.	Conocer cuanto llegan a gastar las personas en las actividades de esparcimiento.
¿Cuál es la cantidad de dinero aproximado que dedican a las actividades de esparcimiento en los fines de semana?	La cantidad de dinero que se dedica a actividades de esparcimiento varía entre 10 a 50 dólares.	Identificar cual es la temática de decoración que las personas preferirían.
Cual les gustaría a ustedes que fuera la temática principal del kartódromo	La temática preferida por las personas para un kartódromo es la fórmula uno.	Determinar cuál podría ser la imagen del nuevo establecimiento de karting.
Que persona en el país es a la que ustedes relacionan con los deportes de motor	La persona que se relaciona al deporte de motor es Jean Pierre Michelet.	

Tabla 3.3 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Entrevista con Expertos

Entrevista con Expertos		
Pregunta	Hipótesis	Objetivo
Situación actual del karting en el Ecuador	El karting cuenta con gran aceptación y es un deporte en crecimiento.	Conocer la situación actual del karting en el país.
Que regiones geográficas del país tienen mayor aceptación hacia los deportes de motor	La sierra cuenta con una mayor cantidad de aficionados a los deportes de motor.	Determinar en qué región geográfica cuenta con mayor aceptación este deporte.
Conoce usted los establecimientos del valle de los chillos y el vulcano park	Si conoce ambos establecimientos	Identificar un punto de vista externo respecto a estos establecimientos.
Cual considera usted seria la estructura, temática y ubicación más adecuada de un establecimiento de karting.	La estructura más adecuada incluye una pista amplia, snack bar y temática de formula 1.	Determinar los aspectos estructurales y generales relacionados al karting.
Considera usted viable la importación de go karts	La importación de go karts si es viable.	Identificar posibles fuentes de diversificación del servicio.
¿Qué tipo de aspectos negativos ha identificado usted en el negocio del karting?	No existe una correcta difusión del servicio a través de medios de comunicación masivos, se da un mal servicio.	Conocer aspectos externos que pueden incidir en el negocio de karting.
Cuales considera usted que son las condiciones estructurales más adecuadas para una pista de go karts.	Las condiciones estructurales más adecuadas incluyen una pista amplia, con rectas y curvas que faciliten los adelantamientos.	Encontrar los aspectos estructurales más adecuados para la construcción de la pista.
Existe alguna escuela especializada de karting	Si existe una escuela especializada en karting en la ciudad de Quito.	Determinar si existen variables del servicio relacionadas al proyecto propuesto.
Como se podría financiar el proyecto	El proyecto se puede financiar mediante instituciones financieras.	Identificar mecanismos de financiamiento al proyecto.
Considera usted factible encontrar grupos de inversionistas que puedan interesarse en invertir en el proyecto.	No existe un determinado grupo de individuos dispuestos a invertir en el karting.	Conocer maneras alternativas de financiar el proyecto.
Cuál es la locación más adecuada para establecer la pista de karting.	El sector del Bosque resulta el lugar más adecuado para el establecimiento del kartódromo.	Determinar el lugar más adecuado para la construcción del kartódromo.

3.6 Diseño de la investigación

El diseño de investigación será descriptiva cuantitativa, por medio de encuestas personales, grupos de enfoque y entrevistas con expertos.

3.6.1 Entrevista con experto

3.6.1.1 Expertos (Definición)

“Profesional que ha adquirido conocimientos y habilidades a través del estudio y practica en los últimos años, en un determinado campo o materia, en la medida en que su opinión puede ser útil en el hecho de encontrar, la resolución de problemas, o la comprensión de una situación.”(BussinesDictionary.com, 2012)

3.6.1.2 Metodología

Se ha definido una entrevista con expertos dado que es una fuente de información directa que recopila experiencia y datos de gente idónea basada en el empirismo y profesionalismo del mismo, la entrevista se realizará a Jean Pierre Michelet (Ver Anexo 3); reconocido piloto y comentarista deportivo en las oficinas propiedad de su propiedad (Octavo Arte), esta estará basada en un formulario previamente elaborado, y será captado en video para un posterior análisis y conclusiones.

3.6.1.3 Resultados

- El karting en el Ecuador, está muy mal, mal ambiente, organización, kartódromo se encuentra en malas condiciones (dos hemisferios) y los reglamentos no son respetados;
- Los habitantes de la región sierra tienen una mayor afición a los deportes de motor que los de la región costa;

- El lugar más adecuado para ubicar el kartódromo es en el casco urbano, en el sector del aeropuerto, construir una buena pista, instalaciones y enfoque en el servicio, incluir un restaurante;
- La posibilidad de importar repuestos, distribuir marcas de chasis, motores reglamentarios, llantas, pistones, etc., representa una oportunidad adicional relacionada al negocio;
- Los kartódromo del Valle de los Chillos y Vulcano Park se encuentran muy alejados, en el caso de Vulcano Park las condiciones climáticas provocan incomodidad;
- El proyecto se puede financiar acudiendo a los ministerios del deporte u obras públicas, federaciones o asociaciones deportivas, de la misma manera como se hizo en Yahuarcocha:
- Eventualmente el proyecto si podría contar con inversionistas privados como el Arquitecto Jaime Miranda (antiguo dirigente del karting) o el Grupo Fontana (constructores de carreteras y aficionados a los deportes de motor);
- El lugar más adecuado para establecer el kartódromo es en el aeropuerto cuando este se traslade hacia las otras instalaciones, en horarios preestablecidos.

3.6.1.4 Conclusiones

- Una alternativa importante para el financiamiento del proyecto deberá buscarse en instituciones estatales, relacionadas al giro del negocio;
- Para temas de construcción, será importante buscar alianzas estratégicas con grupos especializados en el diseño y construcción de carreteras, para de esta manera reducir los costos de inversión inicial del proyecto;
- La ubicación geográfica de la competencia puede representar una ventaja competitiva si se logra establecer la nueva pista en un lugar cercano a una zona densamente poblada;

- La diversificación del servicio es un factor clave para conseguir impulsar el negocio y que este perdure a través del tiempo;
- Una correcta administración, y enfoque al cliente permitirán incrementar rápidamente el número de personas que visiten el establecimiento.

3.6.2 Grupo de enfoque

3.6.2.1 Metodología

El grupo de enfoque se realizara con 7 jóvenes de características heterogéneas (edad, gustos y preferencias, estudios), que sean habitantes de la ciudad de Quito, en una locación que permita transmitir un ambiente acogedor y apto para el desarrollo de la actividad, será captado en video por un periodo de tiempo de al menos una hora.

3.6.2.2 Resultados

- Los individuos encuestados prefirieron como temática del establecimiento la fórmula 1;
- No conocen el nombre de los establecimientos de karting que han visitado;
- Consideran que el tiempo de carrera es muy corto, el servicio es costoso, no hay buena atención, la estructura de la pista es inadecuada y por lo tanto peligrosa;
- Dentro de los servicios adicionales del establecimiento, eligieron: servicio de comida rápida, atención al cliente especializada, música, seguridad externa, campeonatos periódicos, cronometraje electrónico de vueltas y horarios extendidos como los más importantes;
- Consideraron que para dar a conocer el establecimiento son necesarios los medios de comunicación masivos tales como las redes sociales;
- Las actividades de esparcimiento que practican con regularidad son: fútbol, cine, ciclismo y paseos;

- Los lugares donde les gustaría que se ubique el kartódromo son: Valle de los Chillos (sector San Luis), Sector la Carolina y el Sur de Quito;
- La pista debe ser amplia, tener un túnel iluminado, una tienda de recuerdos, vestidores, baños y tribuna de espectadores como factores estructurales;
- Los factores motivacionales son las promociones, competir con los amigos, adrenalina y la seguridad.

3.6.2.3 Conclusiones

- Las redes sociales y el internet, encabezan la lista como los principales medios de comunicación preferidos por las personas para recibir información acerca de un determinado servicio;
- El servicio de alquiler debe venir acompañado de variables adicionales que acompañen el servicio, para conseguir la satisfacción total de las personas que visitan el establecimiento;
- Jean Pierre Michelet y Wilson Malo son las dos figuras más reconocidas en los deportes de motor en la actualidad;
- En promedio las personas están dispuestas a pagar un promedio de 12 dólares por un tiempo de 20 minutos en la pista;
- El rango de gasto en actividades de esparcimiento de las personas que forman parte del segmento de mercado escogido se encuentra de 15 a 50 dólares.

Mercado relevante y cliente potencial

Mercado Objetivo

Para poder aplicar criterios de segmentación de mercado que permitan determinar un mercado objetivo, estimar la demanda del servicio y las estrategias que se utilizarán para atraer a ese grupo de personas, es necesario determinar un mercado objetivo primario; base para los posteriores cálculos.

Para el presente proyecto se estimaron cuatro criterios fundamentales que son:

- Edad (de 14 a 35 años)
- Localización del mercado objetivo
- Género (100% hombres, 80% mujeres, resultados de encuesta piloto)
- % de pobreza en el sector urbano (22.45%)

Tabla 3.4 Calculo Segmentación Primaria

EDAD	CANTON QUITO		CANTON RUMIÑAHUI		100% HOMBRES	80% MUJERES	SUBTOTAL	% POBREZA URBANA	TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES					
14	20,695	20,307	851	722	21,546	16,823	38,369	22.45%	29,755
15	19,669	19,587	767	738	20,436	16,260	36,696	22.45%	28,458
16	20,169	19,500	801	798	20,970	16,238	37,208	22.45%	28,855
17	20,974	20,903	836	807	21,810	17,368	39,178	22.45%	30,383
18	21,041	21,073	758	872	21,799	17,556	39,355	22.45%	30,520
19	20,453	21,467	811	799	21,264	17,813	39,077	22.45%	30,304
20	21,092	21,832	783	781	21,875	18,090	39,965	22.45%	30,993
21	20,430	21,408	807	773	21,237	17,745	38,982	22.45%	30,230
22	21,530	22,392	846	815	22,376	18,566	40,942	22.45%	31,750
23	21,500	22,158	806	853	22,306	18,409	40,715	22.45%	31,574
24	20,954	21,729	784	799	21,738	18,022	39,760	22.45%	30,834
25	21,108	21,813	714	759	21,822	18,058	39,880	22.45%	30,927
26	20,276	21,332	708	740	20,984	17,658	38,642	22.45%	29,967
27	20,473	21,821	730	803	21,203	18,099	39,302	22.45%	30,479
28	20,572	21,441	750	795	21,322	17,789	39,111	22.45%	30,330
29	19,876	20,952	686	800	20,562	17,402	37,964	22.45%	29,441
30	19,877	20,964	735	784	20,612	17,398	38,010	22.45%	29,477
31	17,668	19,101	652	714	18,320	15,852	34,172	22.45%	26,500
32	17,348	18,528	649	687	17,997	15,372	33,369	22.45%	25,878
33	17,023	18,445	651	696	17,674	15,313	32,987	22.45%	25,581
34	15,954	17,440	633	665	16,587	14,484	31,071	22.45%	24,096
35	15,614	17,186	569	619	16,183	14,244	30,427	22.45%	23,596
TOTAL	434296	451379	16327	16819	450623	374558	825181		639,928

Tomado de Banco Central del Ecuador, INEC, s.f.

Con lo mencionado en el cuadro precedente se llega al valor de 639,928 personas del cantón Quito-Rumiñahui, de 14 a 35 años, sobre la línea de la pobreza y pobreza extrema y con un criterio de segmentación en cuanto a gustos y preferencias que descarta al 20% de las mujeres como respuesta a una encuesta piloto realizada previamente.

Es importante notar que la franja etárea de mayor peso bajo estos criterios iniciales es de 22 a 25 años, por ende es trascendental considerar que las estrategias de captación de clientes a aplicarse tendrán mayor aceptación en ese rango de edad.

3.7 Segmentación

A continuación se resumen los criterios de segmentación utilizados para encontrar el mercado objetivo y adicionalmente se incorporan los criterios aplicados para encontrar el tamaño de mercado adecuado que permitirá estimar la demanda de forma correcta y coherente.

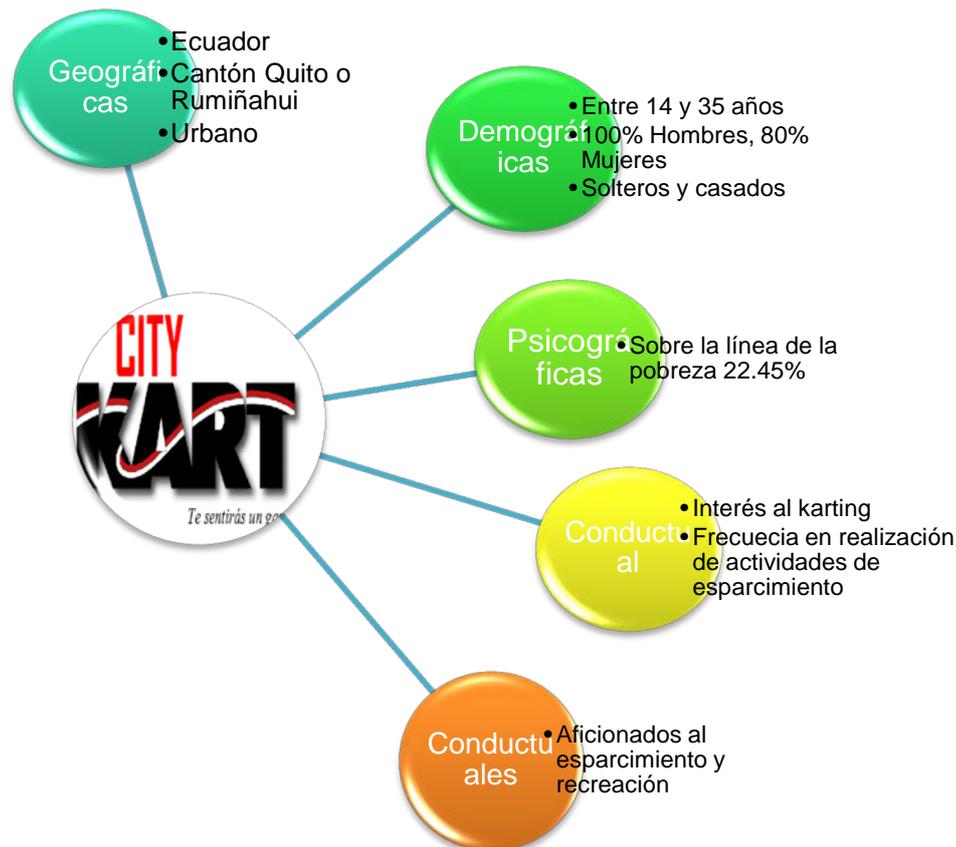


Figura 3.1 Segmentación Mercado Objetivo

3.7.1 Geográfica

Habitantes del cantón Quito y cantón Rumiñahui.

3.7.2 Demográfica

Jóvenes estudiantes o profesionales graduados de entre 14 a 35 años de edad, hombres y mujeres, solteros o casados.

3.7.3 Psicográfica

Población que se encuentre sobre la línea de la pobreza.

3.7.4 Conductuales

Interesados en karting y que practiquen actividades de esparcimiento y recreación, habitual o esporádicamente.

Que hayan acudido a un establecimiento de karting en los últimos 6 meses.

Matemáticamente el tamaño de mercado queda de la siguiente manera:

Tabla 3.5 Segmentación Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO	639,928
↓	
AL 92.31% SI LE INTERESA EL KARTING	590,718
↓	
EL 69.9% NO HA IDO HACE 6 MESES O MAS, DENOTA FALTA DE INTERES O HÁBITO	177,738
↓	
EL 86.18% REALIZAN ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y RECREACIÓN	153,168
MERCADO OBJETIVO DESPUÉS DE SEGMENTACIÓN = 153,168	

3.8 Encuestas

Ver Anexo 15

3.8.1 Metodología

Se procederá con la realización de encuestas digitales y personales en centros comerciales de la ciudad de Quito, universidades, colegios y establecimientos de karting de la competencia únicamente en una ocasión, a individuos que

estén interesados en practicar el karting y pertenezcan al segmento de mercado objetivo elegido.

3.8.2 Resultados



Figura 3.2 Interés en el karting

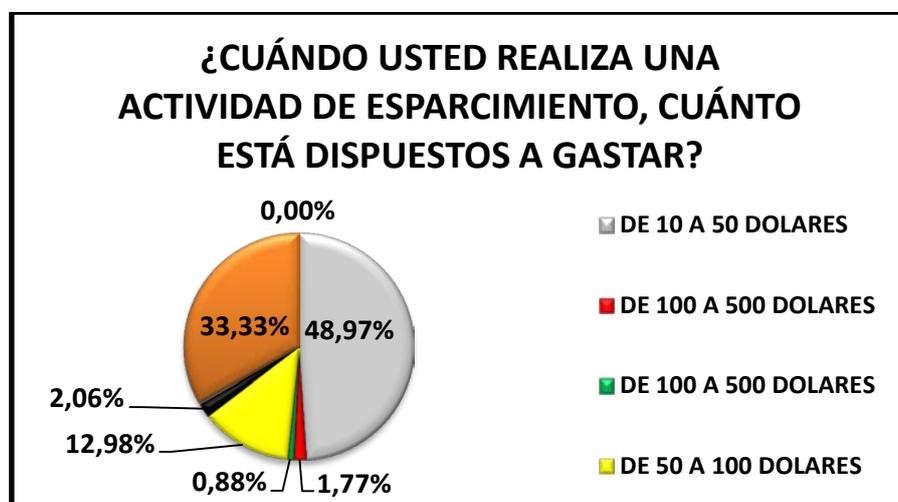


Figura 3.3 Gasto en actividades de esparcimiento

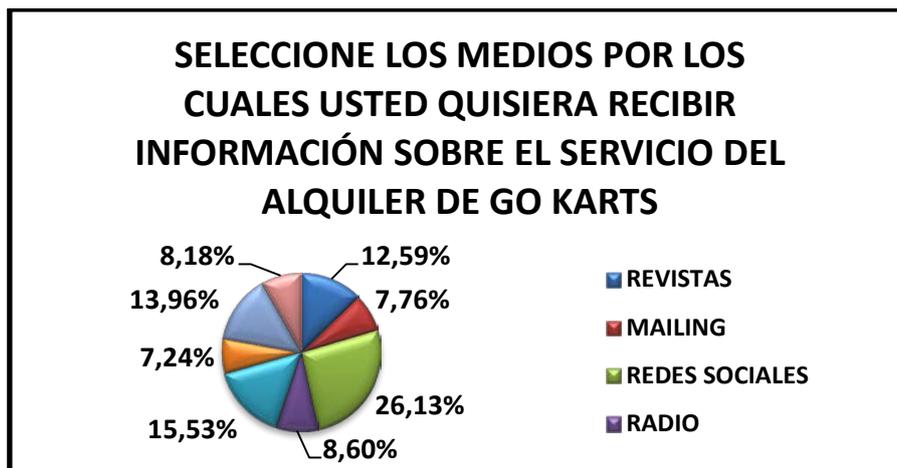


Figura 3.4 Preferencias en medios de comunicación para recepción de información sobre el servicio



Figura 3.5 Disposición de pago del consumidor por el servicio

Para más resultado ver Anexo 6

3.8.3 Conclusiones

- La propuesta de practicar el Karting tuvo una aceptación notablemente mayoritaria, aunque la variable edad mostraba que el interés iba disminuyendo conforme los individuos alcanzaban un rango de edad mayor (Ver anexo 6 figuras A6.4, A6.20, A6.28);

- Es importante destacar que los deportes de motor tales como el karting, motocross y el automovilismo, encabezan la lista de actividades de esparcimiento con una mayor cantidad de adeptos, evidenciando así un interesante mercado potencial (Ver anexo 6 figura A6.5);
- Se considera como una oportunidad de crecimiento el hecho de que los individuos objeto de estudio, practiquen al menos una o dos veces por semana una actividad considerada de esparcimiento, abarcando más del 50% del total de respuestas. (Ver anexo 6 figuras A6.6, A6.21, A6.29);
- Los individuos que han visitado al menos en el último mes un establecimiento dedicado a brindar el servicio de alquiler de go-karts no supera el 15,92 % del total de la población encuestada, aunque a primera vista esto resulte poco alentador, esto también evidencia que la actual competencia no utiliza o no han utilizado los mecanismos adecuados para captar clientela. (Ver anexo 6 figuras A6.8, A6.23, A6.31);
- La construcción de una nueva pista de go-karts, tuvo una contundente acogida, dado que el 95% de los encuestados consideraron esta propuesta como muy interesante, algo interesante o interesante. (Ver anexo 6 figuras A6.11, A6.25, A6.33)
- La relación tiempo/ precio de mayor aceptación en la población fue de 20 minutos por 7,01 a 10 dólares, esto estuvo en concordancia con el consumo destinado a actividades de esparcimiento que se ubica entre 10 a 50 dólares por actividad realizada. (Ver anexo 6 figuras A6.7, A6.17, A6.18, A6.22, A6.26, A6.27, A6.30, A6.34, A6.35);
- La difusión y promoción del servicio de alquiler go-karts deberá ser manejada a través de medios de comunicación masivos tales como, las redes sociales, comerciales de tv y vallas publicitarias, considerando que estos mecanismos son los de mayor efectividad según población entrevistada. (Ver anexo 6 figura A6.15);
- Las actuales estrategias de posicionamiento de las empresas competidoras muestran deficiencias para aquellas dedicadas específicamente al alquiler de go-karts, de igual manera existe una

considerable mayoría de individuos que cataloga el servicio como bueno, dejando un amplio margen de mejoramiento y especialización del servicio para aquellos que ingresan en el mercado. (Ver anexo 6 figura A6.10, A6.24, A6.32).

3.9 Cálculo de la muestra

Para obtener la muestra establecida de 385 personas, se consideró un universo de 761725 y se obtuvo en base a la fórmula citada:

Ecuación 3.1 Tamaño de la muestra

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

Tomado de Galindo, 2006, p. 388

Tabla 3.6 Cálculo Tamaño de la Muestra

N	153168	Universo
P	50.00%	probabilidad de éxito
Q	50.00%	probabilidad de fracaso
E	5.00%	error generalmente aceptado
Z	1.964	Estandarizador al 95% de nivel de confianza
N	384.763149	Tamaño de la muestra
	385	numero de encuestas

3.10 Tamaño de mercado

Demanda

City Kart ha identificado algunos nichos de mercado interesantes para el desarrollo de productos que se adapten al consumidor, el siguiente cuadro resume a los que se dirigirá el negocio:

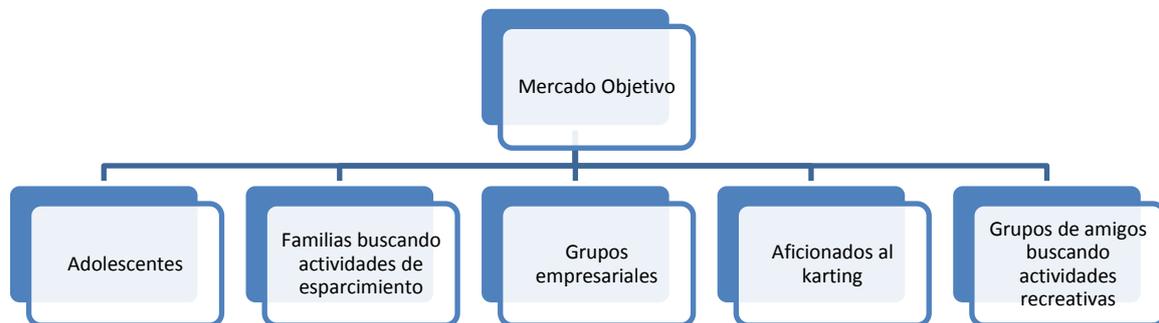


Figura 3.6 Identificación de Nichos de Mercado

El mercado objetivo quedó definido en 153.168 personas, sin embargo es necesario plantear algunos criterios que permitirán obtener el número de clientes que acudirán al kartódromo con periodicidad; es decir, la demanda efectiva.

Dado que en el Ecuador no existe la información necesaria de la industria del Karting, fue necesario idear una metodología que permita estimar la demanda de los consumidores hacia el servicio ofrecido.

El objetivo de esta idea es obtener un porcentaje que estime el número de personas que están dispuestas a acudir al establecimiento a través de datos monetarios que reflejan cuanto del ingreso de la industria del entretenimiento y actividades de esparcimiento va dirigido a la práctica del Karting.

El criterio empieza con obtener el ingreso operativo total de la industria según datos de la superintendencia de compañías (USD. 14,320,498), para este cálculo específico se sumó la agrupación de actividades deportivas y de esparcimiento; logrando con esto el denominador de la fracción buscada, para hallar el numerador se desglosó el ingreso de las actividades deportivas del tipo servicio conexas: actividades de escuelas de deporte y caza, actividades relacionadas con carreras de, caballos, galgos y automóviles, plaza de toros, etc. De estas se le dio una ponderación del 55% a las carreras de autos debido a la participación que tienen estas actividades del ingreso total, obteniendo así

un resultado de USD 2,696,538.90 de ingresos en esta actividad para el cantón Quito y cantón Rumiñahui.

Al dividir el ingreso anual del Karting para el ingreso total de la industria se obtuvo un resultado de 18.83%, este porcentaje se multiplica por el mercado objetivo utilizado para el cálculo de las encuestas y con esto se obtiene una demanda potencial anual de 28,841 clientes en el territorio seleccionado.

Para una mejor visualización del método, se muestra lo siguiente:



Figura 3.7 Calculo de la Demanda Potencial Anual

El cálculo para obtener el 18,83% de personas dispuestas a acudir al establecimiento se muestra a continuación:

$$\% = \frac{\text{Ingreso del nicho}}{\text{Ingreso del mercado}}$$

$$18.83\% = \frac{2,696,538.9}{14,320,498.87}$$

Se puede deducir con esta cifra que será muy complicado acaparar todo el mercado, por lo que en la actualidad, 25% corresponde a la asignación normal por número de empresas y existe un 10% de captación de la clientela de la competencia, esto es factible ya que existen carencias importantes de ventajas competitivas en nuestros rivales de mercado, lo que permite que atraigamos a los clientes con facilidad.

Con todos estos antecedentes se determina que la demanda definitiva en condiciones normales será de **15,862 personas**, ajustando este valor a los precios y ponderación de uso de nuestros servicios llegamos al valor de demanda en dólares de **USD. 253,781.32** al año.

3.11 Competencia

Se considera importante realizar un análisis de competencia a fin de identificar sus fortalezas, debilidades y ventajas competitivas con el objetivo de crear un servicio superior para nuestros clientes que genere fidelidad en los mismos.

El principal competidor de este proyecto es Mundo Kart, se encuentra ubicado en el teleférico, este es un sector fuera del casco urbano de la ciudad lo que le dificulta a muchos clientes potenciales el acceso.

Los servicios que ofrece Mundo Kart son (Mundo Kart, s.f.):

- Casco de protección obligatorio y chompa por espacio de 5 minutos. Dependiendo de la disponibilidad 6 a 8 personas de un mismo grupo que adquieran sus entradas consecutivas podrán participar en un mismo turno.
- De martes a jueves la promoción PAGA 2 TURNOS Y RECIBES 3 (promoción individual).
- Karts para niños y adultos, control electrónico de vueltas para la realización de carreras para empresas o grupos en general.
- Sistema computarizado de control de vueltas (No para alquiler individual).
- Minichallenger: Carrera de 33 minutos. (Máximo 8 personas)
- Pista de 400 metros.
- Pista iluminada.
- Grand Prix: Carrera 65 minutos. (Máximo 8 personas)

- Altura mínima participante 1.30 metros.
- Horario: De martes a domingo de 10:00 a 22:00
- Campeonato de 7 carreras: USD 60.00, 60 minutos de competencia.

Analizando las características y servicios ofrecidos por nuestro principal competidor podemos concluir que:

- Carece de marketing estructurado.
- Bajo nivel de utilización de capacidad instalada.
- Atención poco personalizada.
- Ubicación lejana para el consumidor.
- Nivel de precios adecuado.
- Infraestructura vistosa.
- Bajo nivel de instrucción del personal en servicio al cliente.
- Precios poco competitivos.

3.12 Participación de mercado

Durante el capítulo se han mostrado las cifras referentes al ingreso del mercado y la estimación para City Kart, a continuación se detalla la participación de mercado de la empresa, con una proyección a 5 años:

Tabla 3.7 Proyección de la Demanda

PROYECCIÓN DE DEMANDA					
PERIODO	1	2	3	4	5
MERCADO OBJETIVO	153,168	156,278	159,450	162,687	165,990
N° CLIENTES	9,550	11,075	12,621	14,383	16,391

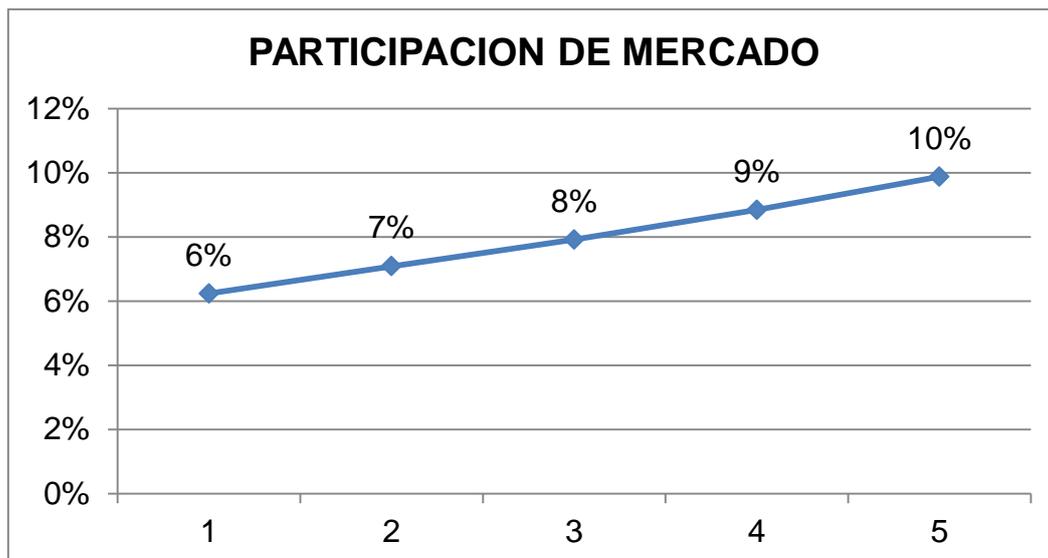


Figura 3.8 Proyección de la Participación de Mercado

Como se puede notar, ni en el quinto año se logra llegar al 55% de participación de mercado, lo cual indica que las proyecciones de ingresos son conservadoras y realistas.

CAPÍTULO 4

4. Plan de Marketing

4.1 Estrategia general de marketing

La palabra Marketing o mercadeo en español, hace mención a la creación de productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, dichas necesidades han sido creadas a través de estrategias que generan una demanda del consumidor. Según Kotler el marketing también tiene una definición gerencial donde se describe como “El Arte de vender productos” (2002, p. 4); concepto interesante bajo la óptica de generación de flujos que hagan sostenible la actividad de negocio.

Para poder satisfacer las necesidades del consumidor es necesario definir estrategias de mercadeo adecuadas al segmento de mercado, de tal forma que se alcancen los objetivos planteados en base al análisis situacional realizado en capítulos anteriores. Según una entrevista realizada a Michael E. Porter por Richard M. Hodgetts se señala que “La estrategia es la búsqueda de una forma singular de competir” (2006, p. 206), al competir y encontrarse disputa del mercado se puede adaptar de mejor manera los procesos de la cadena de valor y así ofrecer algún tipo de servicio peculiar adaptado a las necesidades del cliente.

Walker, Boyd, Mullins y Larréché mencionan que la función de una estrategia de mercadeo es asignar de forma adecuada los recursos con los que se cuenta y las acciones para llegar al objetivo planteado (2005, p. 14); aplicando este criterio el objetivo de este capítulo sería: Determinar las actividades de marketing para alcanzar un posicionamiento representativo en el mercado.

4.2 Política de precios

El precio se conoce como el costo de adquisición de un bien o servicio, para el servicio que se plantea en este proyecto también se debe considerar un valor monetario que motive al cliente a tolerar los costos implícitos en los que está incurriendo; como son: tiempo, esfuerzo, traslado, etc.

Para proyecto de factibilidad se han establecido tres criterios para establecer el precio, estos son:

- Preferencia de precios del consumidor
- Precio de competencia y sustitutos
- Costos

4.2.1 Preferencia de precios del consumidor

En base a investigación primaria se obtuvieron resultados de cuanto está la gente dispuesta a pagar por el servicio de renta de Go-Karts en la ciudad de Quito, teniendo como principal intervalo de USD. 7 a USD. 10 en todas las franjas etareas establecidas.

Tabla 4.1 Intención de Pago de Acuerdo a Edad

EDAD	DE 5 A 7 DOLARE S	DE 7.01 A 10 DOLARE S	DE 10.01 A 13 DOLARE S	DE 13.01 A 15 DOLARE S	DE 15.01 A 20 DOLARE S	Total gener al
DE 10 A 14 AÑOS	25%	33%	0%	17%	25%	100%
DE 15 A 19 AÑOS	24%	35%	11%	19%	10%	100%
DE 20 A 24 AÑOS	18%	38%	20%	13%	11%	100%
DE 25 A 29 AÑOS	24%	29%	20%	17%	10%	100%
DE 30 A 34 AÑOS	0%	44%	0%	22%	33%	100%
DE 35 A 39 AÑOS	0%	33%	33%	0%	33%	100%
MAYOR A 39	13%	25%	25%	13%	25%	100%

4.2.2 Precios de Competencia y sustitutos

A continuación se presenta una tabla de precios de competidores en base a los productos ofrecidos por los mismos:

Tabla 4.2 Precios de Competencia y/o Sustitutos

Establecimiento	Dos Hemisferios	Rio Kart	Mundo Kart	City Kart
Membrecía	USD 200	N/A	N/A	N/A
Costo Mensual	USD 50	N/A	N/A	N/A
Precio	N/A	USD 5 X 7 min	USD 6.50 X 10 min	USD 10 X 30 min
Campeonatos	N/A	N/A	7 Carreras, USD 60, 60 min	8 Carreras, USD 60, 50 min

4.2.3 Costos

Para establecer el precio bajo un enfoque de costos se ha investigado el valor monetario de los componentes del proyecto, como son: Activos fijos, capital de trabajo, gastos, etc. Esto con el fin de calcular el costo unitario; entendiéndose por costo unitario al costo de ofrecer el servicio a una persona durante el tiempo establecido, si a esto se le adiciona un margen de utilidad se obtendrá el precio definitivo, a continuación el detalle de costos unitarios:

Tabla 4.3 Costo Unitario por Carrera

COSTO POR CARRERA	
INFRAESTRUCTURA	\$ 1.38
VEHÍCULOS	\$ 2.69
EQ. DE COMPUTO	\$ 0.42
MUEBLES Y ENSERES	\$ 0.25
GASOLINA	\$ 0.72
REPUESTOS	\$ 2.01
CAJA CHICA	\$ 0.10
SUELDOS	\$ 0.19
SEGURIDAD	\$ 0.06
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 0.02
MERCADEO	\$ 0.10
INSUMOS	\$ 0.00
ARRIENDO	\$ 0.17
COSTO UNITARIO POR CARRERA	\$ 8.11

Con el fin de ser congruentes con la investigación de mercados, el valor preferencial de compra de nuestro mercado objetivo y el promedio de precios de competidores y sustitutos se ha establecido un precio definitivo de USD. 10.00 obteniendo así un margen de utilidad en cuanto a los parámetros establecidos del 23.36%, esto debido a una diferencia de USD. 1.89 en relación al costo.

4.3 Tática de ventas

Al ser un servicio el que se ofrece, la táctica de ventas consiste en un enfoque de servicio; el carisma, resultados óptimos, satisfacción del cliente, innovación, generación de valor entre otros son las acciones a través de las cuales el cliente se identificará con nuestro establecimiento y así traerá más

consumidores a través de marketing boca a boca; generando así un incremento en las ventas.

4.4 Política de servicio al cliente y garantías

Planificar el tipo de garantías que se va a ofrecer. La capacitación a quienes van a utilizar los productos, el servicio técnico y el servicio de postventa.

Para los servicios ofrecidos, se debe poner especial énfasis en la calidad transmitida. Esto incluye confiabilidad, seguridad, atención personalizada, etc. Se debe planificar el proceso que se va a seguir para atender al cliente y poner parámetros para la medición del servicio y asegurarse un nivel consistente de satisfacción alcanzando las expectativas del consumidor.

4.4.1 Modelo de Gestión CRM

Al ser el cliente la principal y única fuente de ingresos económicos de la organización, se estableció como modelo de gestión, la administración basada en relaciones con los clientes a través del CRM (Customer Relationship Management), con esta iniciativa se busca estrechar los vínculos entre la empresa y su clientela con la intención de conseguir un determinado grado de fidelidad del cliente hacia la organización.

El mecanismo con el que se buscara conseguir esta meta es a través del conocimiento e interacción con el cliente, para esto se realizara un registro en una base de datos creada a partir de una hoja de Excel (Ver Anexo 7), el personal de atención al cliente se encargara de registrar los datos personales del cliente previo consentimiento del mismo, con la finalidad de ingresarlo en un rango de edades y sexo que se utilizara para en un futuro realizar estudios

estadísticos que permitan encontrar tendencias en el comportamiento de los mismos.

Uno de los principales aportes que se busca encontrar con esta clase de estudios es la capacidad de personalizar el servicio de tal manera que la clientela sienta un nivel de familiaridad, no solo con el personal sino también con la organización. Esto resultaría en un comportamiento de consumo positivo de proyección creciente en el largo plazo.

Las herramientas o métodos a implementar para alcanzar lo descrito se detallan a continuación:

City Kart enviara a todos sus clientes un cupón de descuento acompañado de una tarjeta de felicitaciones en el cumpleaños, de los individuos que han utilizado al menos en una ocasión los servicios de la organización;

Se registraran los minutos de servicio contratados y la periodicidad de consumo por cada cliente de manera individual, con la finalidad de conceder descuentos especiales y minutos gratis en función a un rango previamente establecido que será actualizado permanentemente conforme a las fluctuaciones de consumo de cada cliente;

La utilización de este modelo de gestión permitirá que las políticas de pagos se flexibilicen progresivamente una vez registrado una tendencia de consumo por cliente, este elemento será monitoreado constantemente debido a los riesgos inherentes (incumplimiento de pagos, consumos muy elevados, falta de liquidez, demoras en recuperación de cartera) a la actividad de crédito y cobranzas;

Se actualizara al cliente permanentemente previa autorización del mismo, de todo evento, promoción o descuentos que se estén implementando dentro del servicio de alquiler de go-karts, con la finalidad de proporcionar las mejores alternativas y precios que el mercado pueda ofrecer;

Se buscara adaptar el servicio a los requerimientos del cliente, para conseguir este objetivo deberá haber una estrecha cooperación entre la empresa y el

consumidor, el procedimiento que permitirá perseguir este objetivo será una apertura total a la crítica constructiva y dando a conocer al cliente la necesidad de recibir de manera permanente sugerencias que permitan mejorar continuamente los servicios brindados, toda la información obtenida será registrada para su posterior análisis.

4.5 Promoción y publicidad

Los elementos de promoción y publicidad son de vital importancia para el éxito de cualquier emprendimiento empresarial, no importa la actividad que a la que se dedique la empresa, es importante desarrollar un plan en cuanto a estos aspectos ya que de otro modo el consumidor no podrá conocer el producto o servicio que se está ofertando.

4.5.1 Publicidad

La publicidad transmite el mensaje que el empresario quiere hacer llegar al cliente, para realizar una campaña publicitaria adecuada es importante partir de la base de preferencias de medios por parte del mercado objetivo, el siguiente cuadro lo refleja:

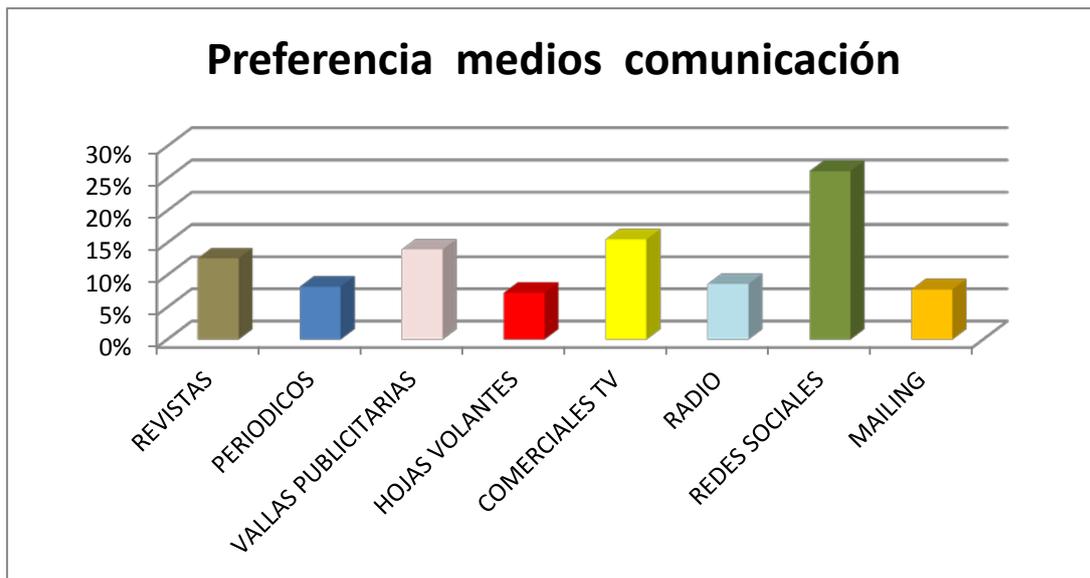


Figura 4.1 Preferencia Medios de Comunicación

El enfoque primordial para tener éxito en el segmento al que nos dirigimos está en las redes sociales, medios tradicionales como TV, vallas publicitarias y revistas. Esto permitirá mostrar nuestra imagen en los medios de mayor impacto.

4.5.1.1 Redes Sociales

Facebook y Twitter serán las redes sociales que mayor enfoque tendrán para la publicidad y promoción de nuestros clientes.



Figura 4.2 Uso de Redes Sociales (Facebook)
Tomado de Facebook, Inc, s.f.

Para la campaña en FACEBOOK se deberá establecer la cuenta CITY KART, en ella se incluirán detalles como: Localización, links, página web, fotos, videos, alianzas, sponsors, flyers, publicidad, socios, filosofía institucional. El siguiente paso consistirá en migrar los contactos de los creadores de la idea de negocio hacia la cuenta institucional y de esa manera esparcir la idea y empezar a interactuar con los consumidores.

La forma de interactuar con los clientes será a través de la generación de eventos, creando posts dentro de la página cuando ya existan actividades, para que así el entorno del consumidor se relacione con su actividad de Karting.

Consideramos que la forma de publicidad más eficaz para este negocio será la creación de anuncios, esta herramienta se convierte en pieza clave para el éxito ya que FACEBOOK se transforma para nosotros en un sistema CRM donde se podrá segmentar al cliente bajo múltiples criterios, estos son:

- Localización, Idioma, Educación y Trabajo.

- Edad, sexo, cumpleaños, y Estado Civil.
- Gustos e intereses: Me Gusta Seleccionar y los intereses, tales como "camping", "ir de excursión", o "mochilero" en lugar de "tiendas" o "campistas", etc.
- Amigos.

Al conocer todas estas variables y poder elegir el mercado de interés, se crearán anuncios personalizados al target, y como se tiene la posibilidad de generar relación con ellos a través de solicitudes de amistad, fans, o "Like It" los resultados de fidelización del cliente serán excelentes.

En cuanto a presupuesto, se elegirá la alternativa de pagar por cada clic que se realice en el anuncio publicado, de esta forma se llevará un control del rendimiento e impacto del anuncio, cabe destacar que esta alternativa de red social irá muy ligada a la página web ya que existen links que las vinculan de forma que se maximice su socialización e interacción.



Figura 4.3 Uso de Redes Sociales (Twitter)

Tomado de Twitter, s.f.

Twitter actualmente se ha convertido en una red social muy importante dada la facilidad que tiene para difusión de pensamientos e ideas por parte de los usuarios, actualmente incluso existen vínculos entre Facebook y Twitter, el objetivo de usar adicionalmente este medio como promoción es generar velocidad de interacción entre el cliente y esta organización, es importante establecer @citykart como una dirección seguida por los consumidores de tal forma que exista una relación sólida y que genere fidelidad en el consumidor.

Esta red social también contiene opciones de direccionamiento geográfico, gustos, y en especial de contactos, es por ello que sería la alternativa principal para ser portavoz de los comunicados de City Kart.

4.5.1.2 Campaña de Televisión

Para tener impacto a través de este medio de comunicación se ha determinado la factibilidad de aparecer en los siguientes programas durante 20 segundos correspondientes a la cadena de televisión Telemazonas:

- Lunes a Viernes: se transmitira pautas publicitarias en el Noticiero de la comunidad, Deporte total (En horario matutino y nocturno), Los Simpson, 24 horas (En horario matutino y nocturno).
- Sábados: Smack Down, Los Simpson y Sábados de Cine.
- Domingos: en Máximo Riesgo, 24 Horas Dominical y Deporte Total Dominical.

Cada una de las elecciones responde a un rango de edad de potenciales clientes y también a intereses y estilos de vida de nuestros consumidores, dado el costo de ingresar en los más importantes canales del país con publicidad masiva se alternara mes a mes cuñas publicitarias en hasta 2 programaciones, esto denota una estrategia agresiva de penetración en el mercado.

4.5.1.3 Revistas

En base a la investigación primaria realizada se determinó que una de las alternativas mediáticas que preferían nuestros consumidores son las revistas, para ello se realizó un estudio general de las alternativas factibles para esta industria y se llega a la conclusión de publicar en las siguientes:



Figura 4.4 Uso de Medio de Comunicación (Revistas)

Tomado de Acelerando, El Comercio, Garaje, PatioTuerca, s.f.

Estas revistas marcan la pauta en la ciudad de Quito en cuanto a los automóviles, es por eso que se ha decidido optar por estos medios, considerando a demás que Carburando y Garaje incluyen una versión electrónica que favorece el énfasis digital de la publicidad del presente proyecto, adicionalmente se ha incluido a patio tuerca por el tráfico de personas que tiene y porque tienen la apertura de presentar publicidad de empresas interesadas.

4.5.1.4 VALLAS PUBLICITARIAS

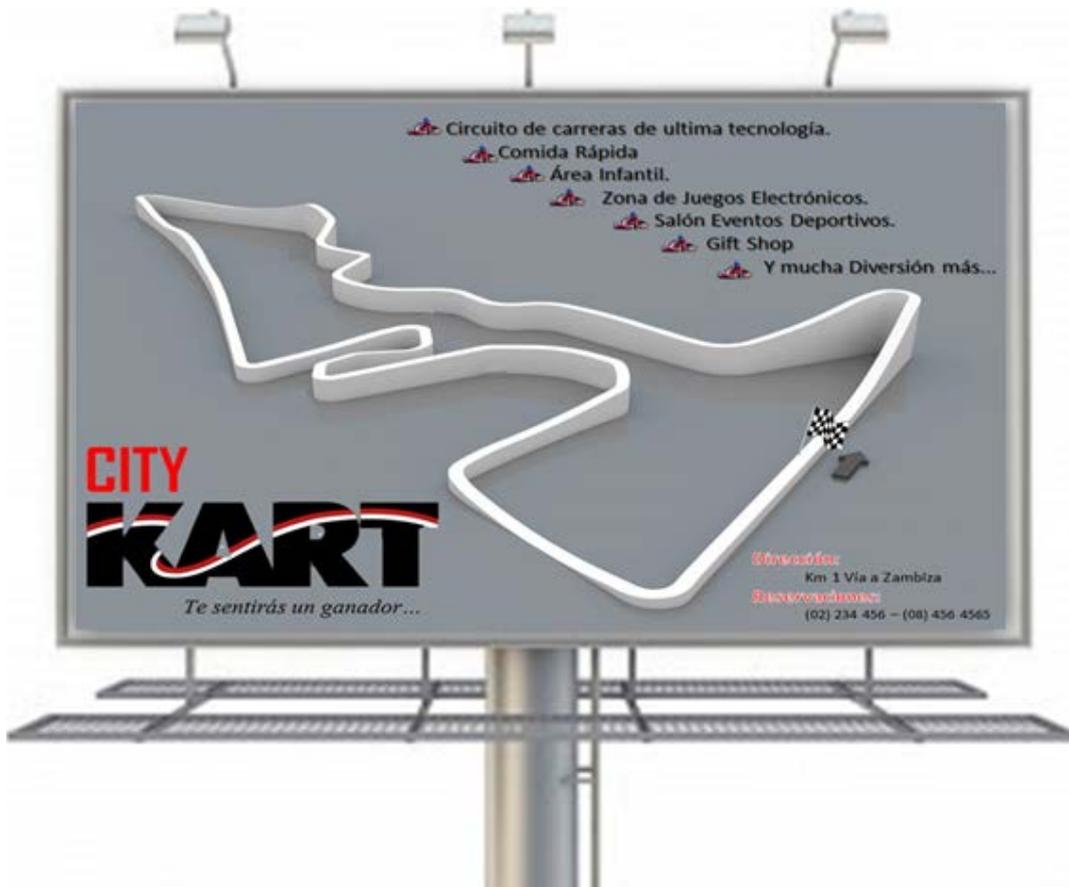


Figura 4.5 Medios de Comunicación (Vallas Publicitarias)

Las vallas publicitarias ocuparon el tercer lugar en cuanto a preferencias mediáticas en la investigación de mercados, es por ello que en principio se ubicara 2 de las mismas con la empresa INDUVALLAS en los sitios estratégicos que se muestran a continuación:



○ = Localización vallas

Figura 4.6 Localización de Vallas Publicitarias
Tomado de Google Inc. (Google Maps), s.f.

4.5.1.5 Logotipo

Las estrategias de publicidad y promoción demandaban una imagen corporativa, por tal motivo se presenta el logotipo de la empresa y su slogan:



Figura 4.7 Logotipo City Kart

4.6 Campaña de Expectativas

El lanzamiento de City Kart al mercado ecuatoriano se lo realizará en el mes anterior al de inicio oficial de operaciones del kartódromo, utilizando medios publicitarios tradicionales tales como la televisión nacional, vallas publicitarias y redes sociales para catapultar el que será uno de los proyectos más ambiciosos e innovadores que se hayan realizado en el casco urbano de la ciudad de Quito en los últimos 10 años.

Se busca plasmar a través de una campaña de expectativas dirigida al mercado objetivo, el sinnúmero de emociones y nuevas sensaciones que transmite a quienes lo practican un deporte con estas características; la intención de generar una expectativa en los individuos que integran el mercado objetivo es para incentivarlos a imaginar y crear una perspectiva personal de lo que será el nuevo proyecto que se estará implementando el sector de Zambiza, esperando de esta manera atraer un gran número de curiosos al que será el inicio de operaciones de City Kart.

Se destinará a impulsar la campaña de expectativas un total \$ 30.000,00 dólares repartido en los principales medios de comunicación identificados a través de la investigación de mercados que se realizó previamente (Anexo 6, Figura A6.15) y un canal adicional propuesto por la organización, como lo muestra el gráfico:

Tabla 4.4 Inversión inicial destinada a publicidad en medios de comunicación

Descripción	Herramientas de Difusión	Monto Destinado
Inversión inicial destinada a publicidad en medios de comunicación	Redes	\$ -
	Television	\$ 14,238.00
	Artículos Promocionales	\$ 2,312.67
	Vallas Publicitarias	\$ 1,083.33
	Periodicos	\$ 10,710.00
	Radio	\$ 1,656.00
Total		\$ 30,000.00

En el caso de las redes sociales, se hará uso principalmente de Facebook y Twitter, que por su gran acogida permiten a las organizaciones tener acceso y contacto con un sinnúmero de individuos muchos de los cuales podrían ser potenciales consumidores del kartódromo City Kart, en estas se presentarán fotografías que mostrarán el avance en la construcción del nuevo kartódromo, notas de interés acerca del deporte motor y quienes lo practican, y breves mensajes que invitarán a los usuarios a indagar de que se trata este nuevo proyecto.

Los usuarios y seguidores serán libres de realizar cuanta pregunta crean conveniente, relacionadas tanto a los deportes de motor como al proyecto que se encuentra en camino, esto permitirá conocer el comportamiento del mercado potencial y capturar la curiosidad de quienes lo integran con respuestas breves que estén dirigidas a generar nuevas dudas y una mayor expectativa en torno al proyecto.

Las vallas publicitarias localizadas tanto en el redondel como en el puente de Zambiza serán cambiadas cada semana durante un mes, mostrando 5 diferentes colores y leyendas dirigidas a generar expectativas y despertar la curiosidad en aquellos que transitan las congestionadas calles de la urbe, las leyendas a presentarse se detallan a continuación:

- *Espéralo próximamente;*

- *Algo nunca antes visto esta por suceder, espéralo;*
- *Su singularidad lo convierte en uno de los proyectos más ambiciosos de la década;*
- *Te esperamos, necesitamos que nos demuestres de lo que eres capaz, esta es tu oportunidad de demostrarle al mundo de que estas hecho;*
- *CITY KART, la adrenalina y los latidos de tu corazón se confundirán con el deseo de gloria y velocidad.*

Como uno de los medios de publicidad ATL más representativos en la investigación de mercados (Anexo 6, Figura A6.15), aparece la televisión, a través de esta herramienta de difusión se ocuparan 260 segundos en la misma repartidos en el transcurso de la semana por medio de 6 programas que se escogieron estratégicamente por el horario en el que estos se transmiten:

Tabla 4.5 Inversión Destinada a Medios de Comunicación (Televisión)

DIA	HORARIO	PROGRAMA	CANTIDAD	V./UNITARIO	SUBTOTAL
Lunes a Viernes	20h00	24 Horas/ Deporte Total **No aplica DSCTO ni CPR	2	\$ 2,200.00	\$ 4,400.00
	18h00	Los Simpson	3	\$ 1,210.00	\$ 3,630.00
	13h25	24 Horas	2	\$ 1,303.00	\$ 2,606.00
	8h00	Noticiero de la Comunidad	2	\$ 717.00	\$ 1,434.00
Sabado	16h30	Sábados de Cine	2	\$ 633.00	\$ 1,266.00
	12h00	Raw (uio)/ os Hechiceros, Big time rush, buena suerte Charlie (gye).	2	\$ 451.00	\$ 902.00
Total					\$ 14,238.00

Los espacios destinados a la publicidad del kartódromo en los programas detallados en el Cuadro 4.5, se transmiten a través de la cadena televisiva Teleamazonas, empresa privada en la que se divulgan contenidos a fines al mercado objetivo de City Kart, mostrará los mensajes que están también presentes en las vallas de manera progresiva semana a semana, esta estrategia busca atacar el mercado objetivo por los flancos de mayor trascendencia.

Tabla 4.6 Horarios de Transmisión en Medios de Comunicación (Televisión)

SEMANA 1		
DIA	HORARIO	PROGRAMA
MARTES	8h00	Noticiero La Comunidad
JUEVES	20h00	24 Horas/ Deporte Total **No aplica DSCTO ni CPR
SABADO	16h30	Sábados de Cine
SEMANA 2		
DIA	HORARIO	PROGRAMA
MARTES	13h25	24 Horas
JUEVES	18h00	Los Simpson
SABADO	12h00	Raw (uio)/ os Hechiceros, Big time rush, buena suerte Charlie (gye).
SEMANA 3		
DIA	HORARIO	PROGRAMA
MARTES	18h00	Los Simpson
JUEVES	13h25	24 Horas
SABADO	16h30	Sábados de Cine
SEMANA 4		
DIA	HORARIO	PROGRAMA
LUNES	8h00	Noticiero La Comunidad
MIERCOLES	20h00	24 Horas/ Deporte Total **No aplica DSCTO ni CPR
VIERNES	18h00	Los Simpson
SABADO	12h00	Raw (uio)/ os Hechiceros, Big time rush, buena suerte Charlie (gye).

Finalmente, y con la intención de dar una cobertura integral a la propuesta publicitaria de City Kart, se destinará un porcentaje del monto económico de inversión de la campaña de expectativas, a artículos promocionales como: gorras, camiseta, llaveros, esferográficos, etc., diseñados tanto con el logo de la organización, así como también a la imagen de los go-karts y tramos de la que será la pista del kartódromo.

Con estos artículos se buscara estar presente en el diario vivir de los individuos pertenecientes a nuestro mercado, acompañándolos en sus actividades diarias por medio de artículos útiles, con diseños innovadores y agradables a la vista, estos representaran un mecanismo de posicionamiento en la mente del consumidor y una herramienta de difusión del nombre y la marca de la organización.



Figura 4.8 Utilización de Artículos Promocionales

Tomado de <http://imaginanegocio.blogspot.com>, s.f.

4.7 Promoción

4.7.1 Relaciones públicas

Las relaciones públicas de KED CIA LTDA estarán a cargo de sus fundadores, y esta actividad consistirá en generar alianzas con inversionistas publicitarios en nuestros sitios virtuales o establecimiento físico. La información al público sobre promociones, eventos, noticias y cambios dentro del establecimiento también estarán a cargo de los relacionadores públicos, el crecimiento del negocio dependerá mucho de esta gestión estratégica ya que incrementa flujos de efectivo con baja inversión.

4.7.2 Promoción de ventas

Para esta idea de negocio la gestión de ventas está relacionada con la promoción, dado que no es factible ni funcional tener una fuerza de ventas, se puede considerar desde cierto punto de vista gestión comercial a la actividad de conseguir publicidad externa para que el establecimiento y sus formas

digitales de contacto con el consumidor las publiquen, obteniendo así flujos de efectivo adicionales que mejoren el rendimiento financiero.

4.8 Distribución

Al pertenecer este proyecto a la industria de servicios el canal de distribución es el lugar donde se presta el servicio, en este caso está representado por la ubicación geográfica y las instalaciones para realizar operaciones. Es importante que la presentación del establecimiento genere un momento de la verdad agradable al cliente, por tal motivo en el capítulo subsiguiente se muestra la distribución, estética y ubicación del mismo.

Se ha considerado que una de las estrategias de distribución será aplicar marketing BTL con el fin de generar un contacto más directo con los potenciales clientes, esto no tiene el alcance de la publicidad con medios masivos pero se considera que como estrategia de penetración será eficaz, a continuación se detallan los lugares y materiales que se requerirán en las campañas.



Figura 4.9.1 Lugares y Materias de Campaña

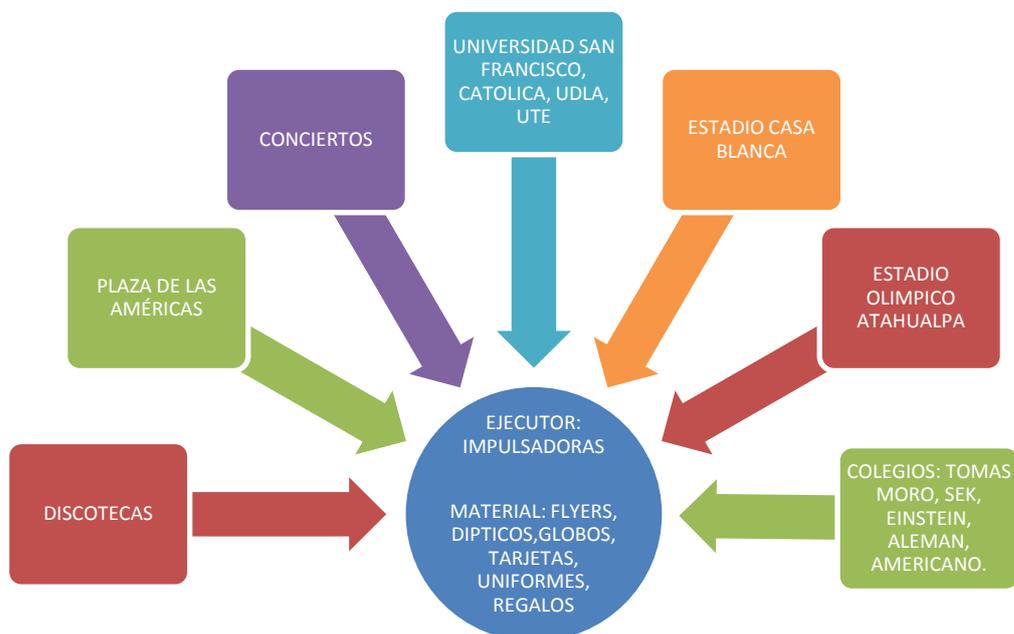


Figura 4.9.2 Lugares y Materiales de Campaña

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones es un conjunto de acciones planificadas, organizadas, dirigidas, controladas y de mejora de los sistemas que se llevan a cabo dentro de una organización y están encaminadas a la producción de un determinado servicio con la finalidad de cumplir las metas y objetivos establecidos por los altos mandos.

Tabla 5.1 Cronograma de Actividades del Servicio

SERVICIO	CAPACIDAD CLIENTES	DIAS DE ATENCIÓN Y HORARIOS	DESCRIPCIÓN
Alquiler Simple	Maximo 12 personas	Lunes a Viernes 15h00 a 22h00 - Sabados y Domingos 10h00 a 20h00	Este servicio esta destinado a aquellas personas que de manera individual o acompañados, acuden al establecimiento para utilizar el servicio por un tiempo y costo determinado sin la necesidad de agruparse para organizar una competencia formal, su consumo es esporadico o puntual.
Campeonatos Organizados	Maximo 12 personas	Lunes a Viernes 18h00 a 22h00 - Sabados y Domingos 10h00 a 20h00	Representa uno de los torneos en el que la organización reconocera un valor monetario a sus participantes, premiando el primer y segundo lugar de la carrera, esta compuesta de 3 carreras puntuadas con una duración de 35 minutos cada una.
Campeonatos Amigos	Maximo 12 personas	Lunes a Viernes 15h00 a 22h00 - Sabados y Domingos 10h00 a 20h00	Dirigido a aquellos grupos de amigos y/o conocidos que buscan competir y demostrar sus habilidades en la pista, esta compuesta de 3 carreras con una duración de 35 minutos cada una, los participantes se reservan la exclusividad de uso en los horarios estipulados, el ganador recibira un certificado de reconocimiento.
Campeonatos Corporativos	Maximo 12 personas	Lunes a Viernes 18h00 a 22h00 - Sabados y Domingos 10h00 a 20h00	Dirigidos al personal de un determinada organización, la fecha y disponibilidad de la pista debera ser consultada y contratada previo a su uso, se extendera por un determinado número de días acorde a la cantidad de individuos inscritos, esta compuesta de tres carreras con un maximo de 12 participantes en cada carrera, tienen una duración de 35 minutos.
Campeonato Relampago	Maximo 12 personas	Sabados 16h00 a 18h00	2 Horas, 4 carreras de 30 minutos donde 12 corredores, participan por un premio que se repartira proporcionalmente a sus participantes

5.1.1 Horario de funcionamiento

Como parte de la estrategia de operaciones se estableció el siguiente horario para el funcionamiento del establecimiento:

Lunes a Viernes: 3:00 p.m. a 10:00 p.m.

Sábados, Domingos y Feriados: 10:00 a.m. a 8:00 p.m.

Nota: Cabe destacar que los horarios establecidos podrán variar de acuerdo a reservaciones especiales, organización de eventos y competiciones.

5.1.2 Campeonatos & Eventos Especiales

Se llevará a cabo 4 modalidades diferentes de campeonatos de manera continua, estarán dirigidos a grupos de amigos, empresas, y clientes en general que busquen una alternativa diferente a la del alquiler simple, en ciertos casos deberá existir una reservación previa por parte de los interesados, mientras que para los campeonatos organizados por City Kart deberán inscribirse en un plazo determinado.

Las carreras estarán conformadas por máximo 12 (o menos dependiendo el número de inscritos) go karts y se deberá respetar la reglamentación de uso de la pista, en caso de no respetarse la misma el competidor será separado de la competición, en el caso de aquellas competiciones organizadas por City Kart se premiará al primero, segundo y tercer lugar con un porcentaje preestablecido de acuerdo al monto receptado en función al total de inscritos a la competición.

Los eventos especiales incluirán la posibilidad de alquilar el establecimiento para fiestas de cumpleaños, usuarios corporativos, grupos de amigos o conocidos, así como también se invitará a personalidades famosas y/o pilotos profesionales para la realización de espectáculos especiales dirigidos a nuestros clientes y público en general. (Nota*: El costo de estos servicios y/o espectáculos podrán visualizarse en nuestro portal en la web así como también podrá preguntarse por esta información al personal de servicio al cliente en el counter del establecimiento.)

5.2 Ciclo de operaciones

*“El **Ciclo de Operaciones** ó **Ciclo Operativo** es el conjunto de procesos, actividades e información que se debe realizar en cualquier tipo de organización para cumplir con sus objetivos.”*(Taktik Consulting, 2010)

El ciclo de operaciones de la organización se elaboró por medio de un flujograma de procesos o diagrama de procesos, donde se evidencia la existencia de los siguientes macroprocesos y sus respectivos procesos:

Macroproceso: 1) Administración – Procesos: 1.1) Compras, 1.2) Ventas; (Ver Anexo 12)

Macroproceso: 2) Contabilidad – Procesos: 2.1) Contabilidad; (Ver Anexo 12)

Macroproceso: 3) Servicio al cliente – Proceso: 3.1) Servicio al cliente; (Ver Anexo 12)

Macroproceso: 4) Mantenimiento mecánico – Proceso: 4.1) Mantenimiento mecánico; (Ver Anexo 12)

Macroproceso: 5) Servicio – Proceso: 5.1) Servicio.

Nota*: Cabe destacar que a pesar de la independencia e importancia de cada uno de los macroprocesos establecidos, todos se encuentran subordinados al macroproceso de Administración.

MACROPROCESO: SERVICIO	CODIGO: A5	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: SERVICIO	CODIGO: A5.01	1 de 2	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ

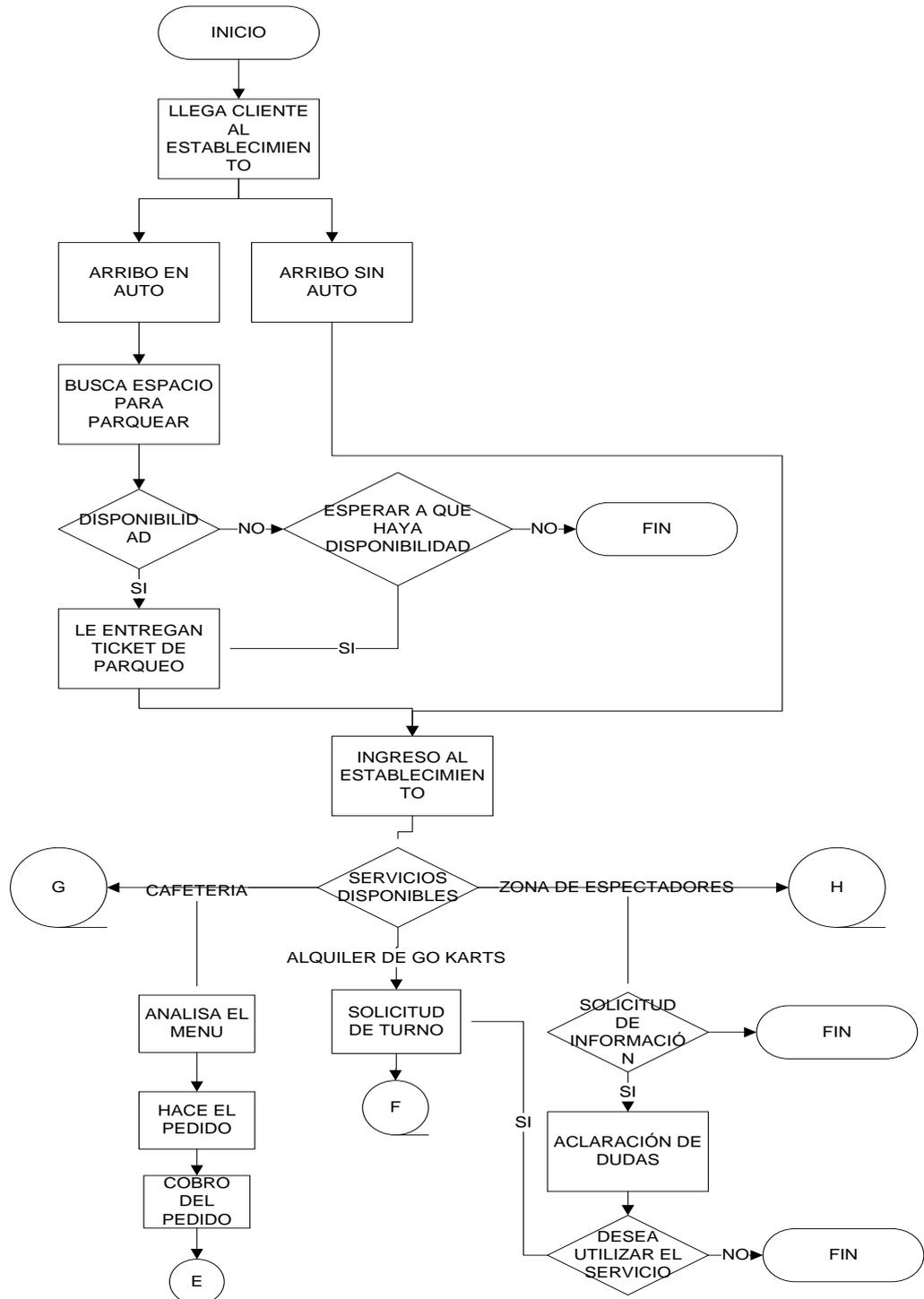


Figura 5.1 Macroproceso: 5) Servicio – Proceso: 5.1) Servicio parte 1/2

MACROPROCESO: SERVICIO	CODIGO: A5	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: SERVICIO	CODIGO: A5.01	2 de 2	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ

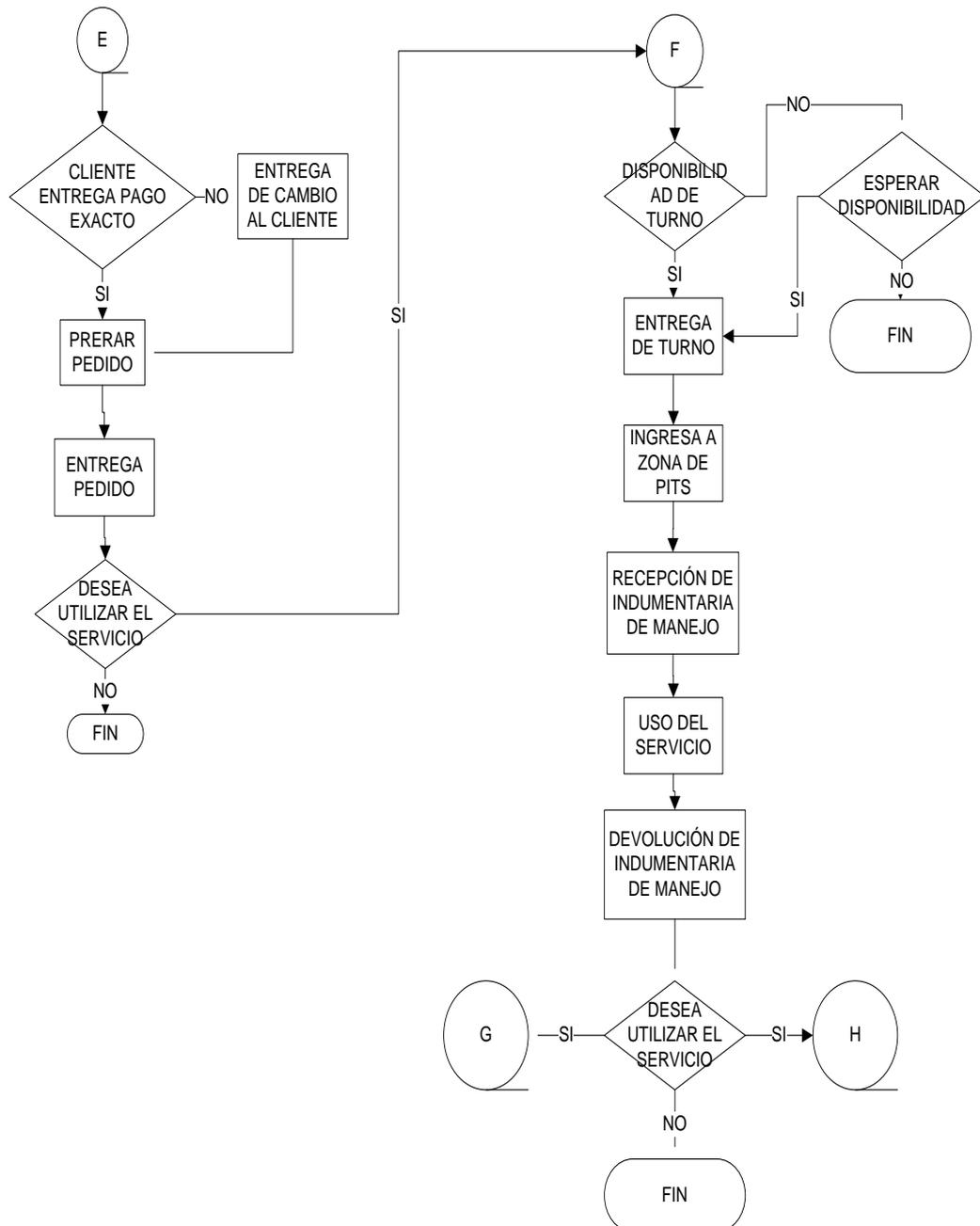


Figura 5.2 Macroproceso: 5) Servicio – Proceso: 5.1) Servicio parte 2/2

5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Son todos aquellos insumos y herramientas que son utilizados para la producción del servicio.

5.3.1 Insumos de manejo y conducción

Tabla 5.2 Insumo de manejo y conducción

Descripción	Precio Unitario
Road Rat - Racer XB (Rental Go Kart with bumper - 6.5 hp) (Ver Anexo 9)	1.790,88
Casco Full Motor 1 (Ver Anexo 10)	22,00

5.3.2 Insumos de cafetería y mantenimiento mecánico

Tabla 5.3 Insumos de mantenimiento mecánico

Descripción	Total
Repuestos (Anual)	3.568,78

5.3.3 Costos infraestructura

Tabla 5.4 Costos de infraestructura

Descripción	Total
Infraestructura	110.000,00
Asfaltado de la Pista	40.000,00
Muebles y Enseres	13.659,00
Equipos de oficina	2.236,00

5.4 Instalaciones y mejoras

Con la finalidad de instaurar un espacio acogedor para el cliente creando una experiencia única de servicio KED Cia. Ltda. contará con la siguiente distribución en términos de infraestructura y espacio (Ver Anexo 16):

El local estará conformado por un counter o recepción, zona de cafetería con mostrador para atención al público, cocina, 5 mesas y 20 sillas, zona de espectadores y baños tanto para mujeres como para hombres, se reservará un espacio adicional para ubicar la oficina de administración.



Figura 5.3 Vista Interior del Local

La zona de pits estará cubierta bajo techo a fin de preservar en buen estado los vehículos de propiedad de la organización, se ubicará una estantería donde se encontrará la indumentaria de conducción, existirá un espacio adicional reservado para el mantenimiento individual de cada vehículo y almacenamiento de repuestos para los mismos.

El establecimiento contará con estacionamiento para un total de 15 vehículos, mismos que estarán custodiados por el personal de seguridad, esto con la finalidad de que el cliente en su estancia pueda disfrutar de nuestros servicios con total tranquilidad.

5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

5.5.1 Macrolocalización

Con referencia a la macro localización del establecimiento este se ubicará en el noreste del Distrito Metropolitano de Quito en la parroquia de Jipijapa.

5.5.2 Microlocalización

La micro localización determina la ubicación exacta del establecimiento esta será en el sector de San Isidro del Inca en la Av. de las Palmeras.



Figura 5.4 Microlocalización

Para la instalación del proyecto se dispone de un terreno de 6000 metros cuadrados concesionado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Ver anexo 11), con una pista de 800 metros de largo por 6 metros de ancho, de trazo sinuoso y con una única recta principal óptima para adelantamientos

en carrera, el trayecto de la pista estará delimitado por neumáticos usados mismos que servirán como protección ante posibles colisiones.

Tabla 5.5 Dimensiones Kartódromo

DESCRIPCIÓN	SUPERFICIE
TERRENO	6000 m ²
PISTA	800 metros de largo x 6 metros de ancho
LOCAL	100 m ²

Cabe destacar que la localización del terreno se ajusta al criterio obtenido como resultado (capítulo III – Investigación de mercados y su análisis) en la pregunta ¿En qué sector de la ciudad debería ubicarse el kartódromo?, adicionalmente cabe destacar que el terreno elegido se encuentra dentro del perímetro urbano del distrito metropolitano de la ciudad de Quito.

5.6 Aspectos regulatorios y legales

5.6.1 Requisitos regulatorios y legales

Los requisitos regulatorios y legales son aquellos documentos otorgados por los organismos de control gubernamentales y relacionados por la actividad económica que desempeñe la organización que son exigidos para el funcionamiento de la misma.

- R.U.C.: Registro único de contribuyentes es el documento de identificación y registro proporcionado por el Servicio de Rentas Internas a sociedades, con fines impositivos;
- Compatibilidad de usos de suelo;

- Patente municipal;
- Permiso del cuerpo de bomberos;
- Permiso de funcionamiento;
- Permiso de rotulación y publicidad exterior;
- Registro de marca.

5.6.2 Entes reguladores

Son organismos de control estatales encargados de la regulación y supervisión de las actividades de las sociedades en el ámbito sectorial que les atañe.

- Superintendencia de Compañías;
- Servicio de Rentas Internas;
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
- Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPÍTULO 6

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura Organizacional

El organigrama “es la representación gráfica de la organización de la empresa. Consiste en un gráfico que representa la estructura de una empresa, así como la interdependencia entre sus departamentos y servicios.” (Sánchez, Pino y Pino, 2008, p. 19)

La estructura jerárquica de la empresa es de tipo piramidal; dada la reducida cantidad de personal por la que está constituida, no requiere subdivisiones complejas en su cadena de mando, lo que permite agilizar los procesos operativos y la toma de decisiones, disminuyendo así los tiempos de repuesta en los procesos internos de la organización.

En esta estructura piramidal el Administrador representa la autoridad máxima encargada de la planificación, organización, dirección y control de la organización, en el siguiente nivel se encuentran los funcionarios especializados, encargados de las dos principales operaciones de la organización, el área mecánica, y la de servicio al cliente.



Figura 6.1 Organigrama City Kart

6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Para determinar cuáles serán las características básicas del personal administrativo y establecer el alcance de cada puesto o posición, es necesario iniciar la planeación de personal, esto es el “proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.”(Chiavenato, 2007, p. 150)

Lo cual concluye en la elaboración del descriptivo de cargos, herramienta fundamental dentro de toda organización utilizada como mecanismo para delimitar las responsabilidades adquiridas en un determinado puesto, así como también características intelectuales y físicas del personal que cubrirá esa posición dentro de la organización.

(Ver anexo 14)

6.3 Compensación a administradores y propietarios

KED Cia. Ltda., es una organización en la que el capital accionarial está dividido de forma equitativa por sus dos accionistas y creadores del proyecto; con la finalidad de evitar el surgimiento de posibles conflictos de intereses y pugnas de poder, la misma será administrada por un tercero quien rendirá cuentas de manera permanente a los socios y perseguirá como meta fundamental el cumplimiento de los objetivos corporativos.

La explicación que busca darse con este literal es que por compensación a administradores se entenderá:

- Sueldo fijo;
- Beneficios de ley (IESS, vacaciones, décimo tercer y décimo cuarto sueldo).

Por otro parte, el alcance de la compensación a propietarios abarcará únicamente el pago de dividendos al final del ejercicio económico de cada año.

6.4 Contrato de trabajo y beneficios

City Kart establece como uno de sus principios de funcionamiento fundamentales el cumplimiento absoluto de las leyes que rigen el mercado ecuatoriano, por lo tanto, la contratación de personal estará sustentada a través de un contrato de trabajo que proteja los derechos y exija el cumplimiento de las obligaciones tanto del empleado como del empleador.

El contrato de trabajo es un convenio a través del cual un individuo se compromete a prestar sus servicios en relación de dependencia a cambio de una remuneración económica, la cual se establecerá en la herramienta legal.

Se considera al contrato de trabajo como el documento donde la organización detallará las condiciones bajo las cuales está dispuesta a contratar los servicios de un determinado individuo, que deberá cumplir con un perfil específico apropiado para cubrir una posición.

El contrato de trabajo se firmará con anterioridad al inicio de las funciones del individuo contratado, y en el mismo constará lo siguiente:

(Ver Anexo 13)

BENEFICIOS

La política de incentivos de la empresa busca fortalecer el mejoramiento continuo de la organización, la relación de interdependencia existente entre la empresa y su personal, es por esto que se dará prioridad a los siguientes aspectos:

- Cada empleado tendrá derecho a un sueldo fijo mensual;
- Se dedicará un porción del presupuesto de la organización para brindar capacitación en el área de estudios o acción específica de cada empleado y, adicionalmente se capacitara en el campo de servicio al cliente a todo el personal que forma parte de la organización;
- Existirá una flexibilidad horaria para con el personal de la organización, siempre y cuando exista un respuesta positiva y responsable en lo referente al cumplimiento de horas de trabajo y cumplimiento de sus labores y objetivos;
- Será prioridad de la organización el reconocimiento al trabajo y esfuerzo individual de cada empleado.

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los derechos y restricciones de accionistas e inversores se delimitan y definen en los capítulos 2 y 3 de los estatutos sociales de la compañía en la escritura pública de constitución de la compañía “K.E.D. Cía. Ltda.” (Ver anexo 21)

6.6 Equipo de asesores y servicios

Después de una extensa búsqueda, se consideró como la persona más adecuada para brindar una asesoría integral en lo referente a la infraestructura y direccionamiento del kartódromo City Kart, fue el Sr. Jean Pierre Michelet, experimentado piloto franco ecuatoriano, y actual conductor del programa televisado de automovilismo en la cadena ecuatoriana RTS.

Por otra parte se contratará el servicio de seguridad a través de una empresa especializada en brindar los servicios de vigilancia y seguridad privada, el alcance de este servicio abarcará todo lo relacionado a la seguridad de los clientes, el establecimiento sus equipos y el personal que labora dentro del mismo, esto considerará una asesoría integral en el ramo para así mantener altos estándares de seguridad.

CAPÍTULO 7

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.

- 7.1.1 Solicitud y aprobación de crédito con institución financiera;
- 7.1.2 Constitución de la compañía;
- 7.1.3 Localización y contratación de empresa de construcción;
- 7.1.4 Construcción kartódromo;
- 7.1.5 Importación y desaduanización de go-karts;
- 7.1.6 Compra de equipos de cómputo, muebles y enseres;
- 7.1.7 Localización y contratación de empresa de seguridad privada;
- 7.1.8 Selección y contratación de personal;
- 7.1.9 Diseño e implementación de campaña de expectativas;
- 7.1.10 Inauguración City Kart.

7.2 Diagrama

Año	2013																																							
Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Actividad/Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Solicitud y aprobación de crédito con institución financiera	■	■	■	■	■	■	■	■																																
Constitución de la compañía	■	■	■	■																																				
Localización y contratación de empresa de construcción					■	■	■	■																																
Construcción kartodromo									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Importación y desaduanización de go-karts																									■	■	■	■	■	■	■	■								
Compra de equipos de computo, muebles y encerres																									■	■	■	■	■	■	■	■								
Localización y contratación de empresa de seguridad privada																																								
Selección y contratación de personal																																								
Diseño e implementación de campaña de expectativas																																								
Inauguración Kartodromo City Kart																																								

7.1 Figura Cronograma General

7.2.1 Responsables

7.2.1.1 Solicitud y aprobación de crédito con institución financiera;

- Socios propietarios.

7.2.1.2 Constitución de la compañía;

- Socios propietarios.

7.2.1.3 Localización y contratación de empresa de construcción;

- Socios propietarios.

7.2.1.4 Construcción kartódromo;

- Empresa constructora designada.

7.2.1.5 Importación y desaduanización de go-karts;

- Administrador.

7.2.1.6 Compra de equipos de computo, muebles y encerres;

- Socios propietarios, administrador.

7.2.1.7 Localización y contratación de empresa de seguridad privada;

- Administrador.

7.2.1.8 Selección y contratación de personal;

- Administrador.

7.2.1.9 Diseño e implementación de campaña de expectativas;

- Administrador.

7.2.1.10 Inauguración City Kart.

- Administrador.

7.3 Riesgos e imprevistos

Los principales riesgos que pueden afectar los plazos establecidos para la puesta en marcha del kartódromo City Kart, podrían suscitarse debido a demoras o inconvenientes que surgieran a partir de; la solicitud y aprobación de un préstamo por parte de una institución financiera, construcción de kartódromo y la importación y desaduanización de los go-karts, en caso de suscitarse un fenómeno de esta índole deberá replantearse el cronograma nuevamente con la finalidad de ajustarse a las nuevas fechas que se irán determinando conforme se superen los retraso e inconvenientes.

En caso de que demorase o rechace la aprobación de un préstamo por parte de la institución financiera escogida, los socios propietarios deberán contar con una alternativa inmediata a la cual plantear esta solicitud, esta medida busca evitar el riesgo de que la organización se quede sin fuentes de financiamiento de terceros que resultan primordiales para la puesta en marcha del negocio; de igual manera esto podrá solventarse a través de la búsqueda de nuevas personas naturales o jurídicas que se encontrasen interesadas en formar parte del grupo de socios propietarios del kartódromo.

En caso de que se presentase una demora en los plazos establecidos inicialmente para la construcción del kartódromo, la empresa se protegerá a través de una cláusula de multas y penalizaciones incluidas en el contrato que

detallara sanciones de tipo económico para la contratista encargada de la construcción del kartódromo City Kart.

CAPÍTULO 8

8. Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos

8.1 Supuestos y criterios utilizados

La proyección de ventas se realiza bajo una tasa de crecimiento del 13.14% obtenida mediante la conjugación de 3 criterios; estos son:

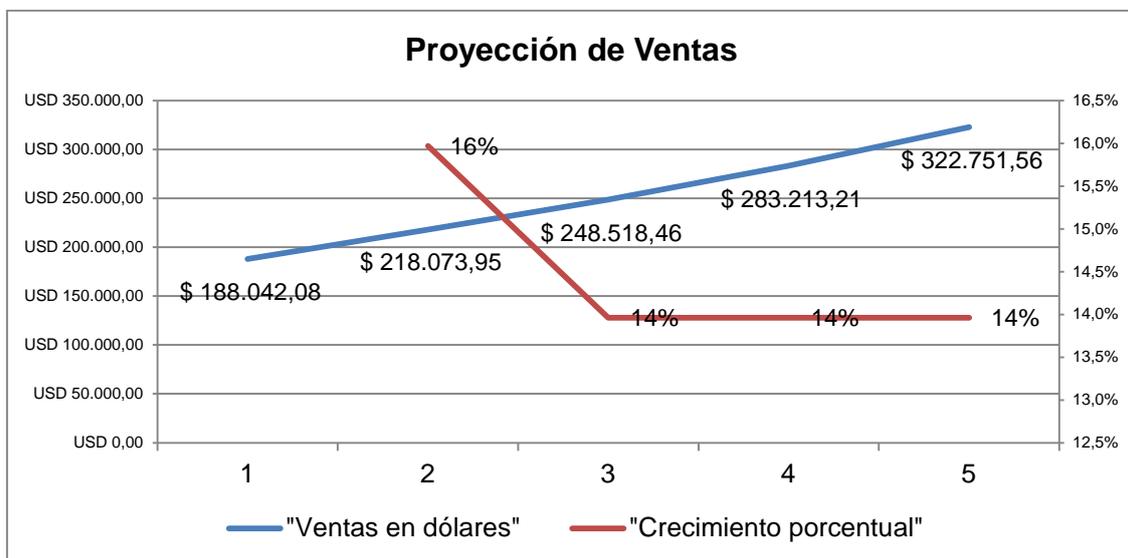
- Crecimiento poblacional: Según la dirección metropolitana de gestión de información la tasa de crecimiento urbano en el 2010 fue de 2.03%. (Dirección Metropolitana de Gestión de Información, 2012)
- Crecimiento de la industria: Tomando en consideración los estados financieros consolidados de la industria en los últimos cinco años registrados en la superintendencia de compañías, se llegó a una tasa de crecimiento promedio de 16.72% anual.
- Crecimiento esperado (Expertos): Se consultó a funcionarios de los principales competidores directos del mercado del Karting y se llegó a la conclusión de una tasa de crecimiento de ingresos de 12.5%, haciendo promedio de las 2 opiniones.

Para consolidar la información se ponderó la información recopilada de acuerdo a un criterio de afectación de cada variable en la tasa de crecimiento final, esto se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 8.1 Tasa de crecimiento de ingresos

VARIABLES	TASAS	PONDERACIÓN	TOTAL
CRECIMIENTO POBLACIONAL	2.03%	10.00%	0.20%
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	16.72%	40.00%	6.69%
CRECIMIENTO ESPERADO (EXPERTOS)	12.50%	50.00%	6.25%
TASA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS			13.14%

Con estos antecedentes del crecimiento de ingresos en la industria que estamos incursionando se tiene la siguiente proyección de ingresos, en un escenario normal:

**Figura 8.1 Proyección de Ventas**

8.2 Riesgos y problemas principales

El riesgo se puede definir como la variación de los posibles resultados a partir de una inversión dada (Stanley y Geoffrey, 2001, p. 386), el análisis de riesgo para este plan de negocio consiste en la identificación de variables externas e

internas que pueden afectar el desarrollo normal del negocio y posterior a ello se establecerán mecanismos para manejar los riesgos.

Los principales se detallan a continuación:

8.2.1 Riesgo de liquidez:

Se puede definir para efectos de este proyecto como riesgo de liquidez a la probabilidad de tener un monto en caja-bancos inferior a lo requerido para sostener los requerimientos adecuados de capital de trabajo neto y lo necesario para el pago de la cuota del préstamo que financiará la inversión inicial, el monto que se mantendrá como base es de USD. 21.984,83 al mes.

Dado que los costos están siempre al alza por efectos de inflación, el riesgo que se tiene es doble ya que el precio de los insumos se pueden incrementar a niveles que no puedan ser cubiertos por los flujos de efectivo que ingresan a la empresa y por otro lado que las ventas sean menores a lo que se espera y no se alcance a generar el ingreso adecuado ya que la gente prefiere consumir productos primarios a acudir a sitios de entretenimiento.

8.2.1.1 Estrategias de liquidez

- Las estrategias para menguar el impacto de una posible caída en ventas esperadas estará marcada por la innovación en productos que permitan mantener la expectativa y concurrencia de los clientes potenciales.
- La segunda estrategia que marcará nuestra filosofía de aversión al riesgo es mantener niveles de endeudamiento adecuados de tal forma que el monto sostenga los problemas de liquidez en los primeros meses y financien la inversión inicial.
- Tener líneas de crédito abiertas en bancos de tal forma que podamos financiar alguna crisis temporal de liquidez y se cubran las necesidades de capital de trabajo.

- Una forma de mitigar el riesgo de liquidez por falta de flujos de efectivo operativos será cerrar contratos empresariales anticipadamente, eso permite tener un ingreso anticipado y garantiza seguridad en estados financieros.

8.2.2 Cambio de preferencias de mercado:

Las preferencias del mercado ecuatoriano en cuanto a la industria del entretenimiento han cambiado levemente en los últimos años, sin embargo estos cambios responden al ingreso de nuevos participantes en el mercado, se pueden notar con evidencia tres actividades que de alguna forma podrían tener incidencia en la concurrencia de gente a nuestro establecimiento, estas son: las canchas de fútbol sintético, el paintball y establecimientos con deportes alternativos como Nayón Xtreme Valley que incluyen canopy, rapel, bicicleta, etc.

El nivel de incidencia de estos negocios en el cambio de preferencias del mercado no han sido históricamente significativas, salvo las canchas de fútbol sintético, ya que se han convertido en una industria fuerte al ser el deporte con más acogida del país, por el contrario el rapel, paintball, entre otros no tienen un mercado objetivo tan grande ya que existe menor probabilidad de que los consumidores tengan afinidad con esos gustos y preferencias, según la investigación de mercados, del universo de personas en la ciudad de Quito con la edad que abarca nuestro mercado objetivo el 16.43% tiene algún tipo de interés en este tipo de actividades, esto no es un porcentaje alarmante.

8.2.2.1 Estrategias para preferencias de mercado:

- Se tendrá un mercado cautivo en base a la creación de productos enfocados en generar una cultura de karting en la ciudad de Quito.

- Se desarrollará un sistema de fidelización al cliente basado en CRM y campañas de publicidad BTL.
- Como se vio al inicio del capítulo se tiene una planeación anual de operaciones para sostener el flujo de efectivo y hacer que los clientes siempre estén a la expectativa de City Kart, a través del lanzamiento de nuevos servicios cada año y que incrementan la concurrencia al establecimiento.
- Promoción constante para mantenerse en la mente del consumidor.

8.2.3 Financiamiento:

Existen algunos riesgos de financiamiento para este proyecto, el objetivo de analizarlos es determinar estrategias que mitiguen los efectos negativos de estos factores, entre los más importantes que encontramos están los siguientes:

El primer riesgo de financiamiento para este proyecto se constituye en el incumplimiento en el pago de la deuda adquirida para financiamiento, adicionalmente se puede denominar riesgo de financiamiento a la probabilidad de no acceder a un crédito para la realización de inversiones que permitan la ejecución de esta idea de negocio.

8.2.3.1 Estrategias Financiamiento:

- Con el fin de evitar una respuesta negativa por parte de una institución financiera se realizará un aporte de capital inicial de USD. 120.000 por parte de los socios de esta empresa, este valor supera el 30% que solicitan los bancos de capital propio para apalancar el proyecto.

- Se realizará el análisis financiero del proyecto con el fin de demostrar la factibilidad económica del mismo.
- Al tener un capital propio elevado se realizará la compra de los vehículos y mobiliario previamente a fin de tener garantías que respalden un préstamo.
- Se buscará financiamiento en la Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento por sus tasas y montos más bajos al promedio del sistema financiero.
- Si las fuentes nacionales de ingresos fallan se buscará financiamiento en entidades extranjeras que brinden apoyo a emprendimientos de gente joven, tal es el caso de la intermediadora financiera Working Impact Capital, que brinda asesoría y financiamiento a pymes como la nuestra.

8.2.4 Riesgos económicos y políticos:

Dado que estamos en un país en vías de desarrollo toma mucha fuerza analizar la inestabilidad política que se pueda generar, ya que las decisiones políticas y económicas del estado marcan los lineamientos que seguirán las empresas privadas para desarrollar sus negocios, como se vio en el análisis FODA de este plan de negocio, el Ecuador lleva 6 años con el mismo gobierno, las tasas de interés han bajado y se han estabilizado en 10.21% para el producto empresarial (BCE, 2012) que sería el que financie este proyecto, como lo detalla el gráfico a continuación llevamos dos años de estabilidad en cuanto a tasas de interés en el país.

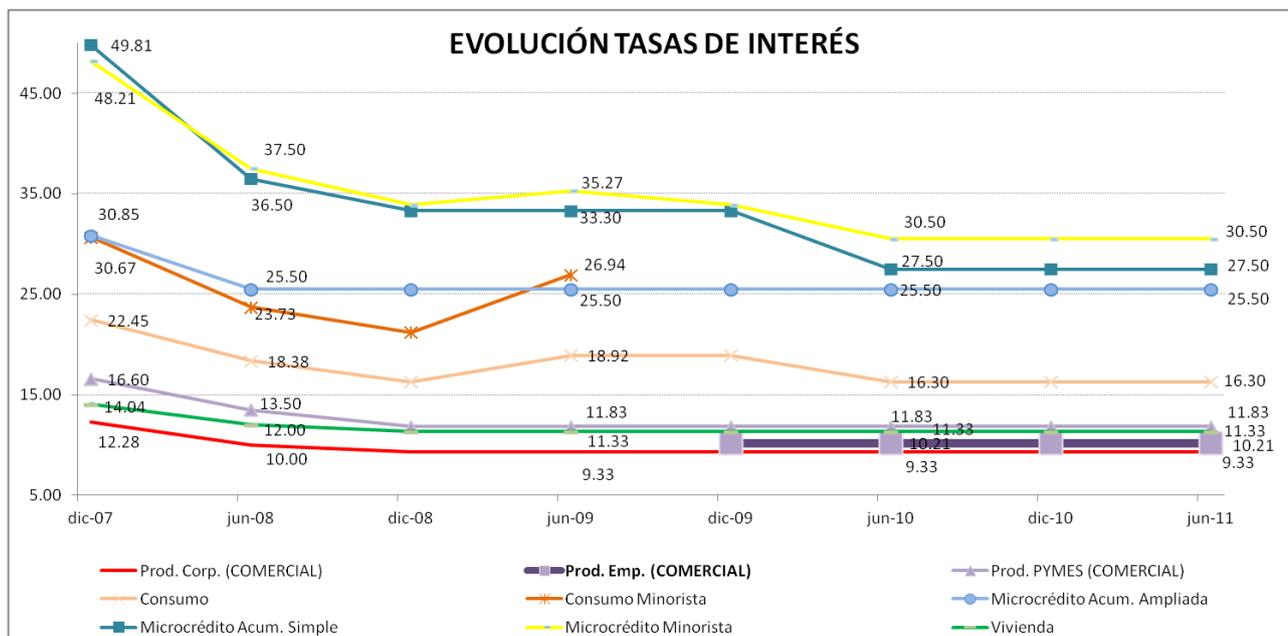


Figura 8.2 Evolución Tasas de Interés

Tomado de Banco Central del Ecuador, s.f.

Existen riesgos también de devaluación de moneda, ajustes que perjudiquen al negocio en el tipo de cambio, sin embargo al tener una economía dolarizada estos riesgos se mitigan, dentro de los riesgos económicos y políticos se considera como el más importante a la posibilidad de que suban los impuestos o aranceles en los productos que tengan incidencia en el proyecto.

8.2.4.1 Estrategias para riesgos económicos y políticos:

- Realizar un análisis trimestral de la situación económica del país utilizando como fuente de información los boletines estadísticos de coyuntura del Banco Central a fin de anticiparse a posibles incrementos tributarios o arancelarios.
- Monitorear el mercado de insumos para el negocio periódicamente a fin de entender las tendencias de precios y posibles alzas en el mercado.

Tabla 8.2 Resumen de estrategias para mitigar el riesgo

RESUMEN DE ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL RIESGO	
Riesgo de liquidez	Innovación en productos
	Niveles de endeudamiento adecuados
	Líneas de crédito abiertas
	Tendencias económicas
	Cerrar contratos empresariales anticipadamente
Cambio de preferencias de mercado	Mercado cautivo
	Sistema de fidelización al cliente
	Planeación anual de operaciones
	Promoción constante
Financiamiento	Aporte de capital inicial de USD. 120.000
	Análisis financiero
	Compra activos previamente a fin de tener garantías
	Financiamiento en la Corporación Financiera Nacional
Riesgos económicos y políticos	Análisis trimestral de la situación económica
	Monitorear el mercado de insumos

CAPÍTULO 9

9. PLAN FINANCIERO

El objetivo del capítulo es determinar la viabilidad financiera del proyecto, mostrar las proyecciones de ingresos y gastos, para conjugarlos con la inversión y así obtener los estados financieros necesarios para aplicar herramientas de evaluación de proyectos y determinar si la idea de negocio es factible.

9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial que comprende este proyecto está dividida en los siguientes rubros:

Tabla 9.1 Inversión inicial

Rubro	Inversión inicial	
	Monto	Porcentaje
Activos Fijos	USD 201,582.25	55.10%
Activos Diferidos	USD 32,000.00	8.75%
Capital de trabajo (6 meses)	USD 132,243.16	36.15%
Total	USD 365,825.41	100.00%

El proceso de inversión inicial estará claramente concentrado en la obra civil correspondiente a la construcción y adecuación del kartódromo, es por esto que activos fijos representa un 55% de la inversión total; se debe asegurar un capital de trabajo a seis meses para cubrir los flujos de efectivo operativos negativos en un inicio, el valor corresponde al 36% de la inversión total.

9.1.1 Activos Fijos:

Los activos fijos necesarios para operar son los que se muestran a continuación:

Tabla 9.2 Inversión de Activos Fijos

Inversión de activos fijos					
Activos Fijos	Valor Activo	Vida útil meses	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor Residual
Muebles y enseres	\$ 13,659.00	120	\$ 113.83	\$ 1,365.90	\$ 6,829.50
Vehículos	\$ 35,687.25	60	\$ 594.79	\$ 7,137.45	\$ -
Equipos de Computación	\$ 2,236.00	36.00	\$ 62.11	\$ 745.33	\$ -
Propiedades, planta y equipo	\$ 150,000.00	240.00	\$ 625.00	\$ 7,500.00	\$ 112,500.00
Total	\$ 201,582.25		\$ 1,395.72	\$ 16,748.68	\$ 119,329.50

El requerimiento total de efectivo para la inversión inicial en activos fijos es de USD. 201.582,25 el valor más representativo es propiedad, planta y equipo; esto se produce ya que la construcción del kartódromo y su adecuación cuesta USD. 150.000.

9.1.2 Activos diferidos:

Los valores requeridos para activos diferidos se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 9.3 Inversión en activos diferidos

Inversión en activos diferidos	
Activos Diferidos	Valor
Constitución Compañía	\$ 32,000.00
Total	\$ 32,000.00

Los activos diferidos se amortizan a 5 años según las leyes del Ecuador, por tal motivo el valor residual de estos rubros es 0.

9.1.3 Capital de trabajo:

El capital de trabajo es el efectivo necesario para mantener las operaciones de la empresa sin inconvenientes de liquidez, a continuación se detallan los valores:

Tabla 9.4 Capital de trabajo

Capital de trabajo (1 mes)		%	Capital de trabajo (6 meses)	
				%
Internet	\$ 49.50	0.23%	\$ 297.00	0.22%
Teléfono	\$ 90.00	0.41%	\$ 540.00	0.41%
Luz	\$ 90.00	0.41%	\$ 540.00	0.41%
Agua	\$ 60.00	0.27%	\$ 360.00	0.27%
Sueldos y Salarios	\$ 2,590.45	11.78%	\$ 15,542.67	11.75%
Arriendo	\$ 1,700.00	7.73%	\$ 10,200.00	7.71%
Repuestos	\$ 297.39	1.35%	\$ 1,784.36	1.35%
Marketing	\$ 7,000.00	31.84%	\$ 42,000.00	31.76%
Consumo Gasolina (Promedio)	\$ 59.12	0.27%	\$ 354.75	0.27%
Seguridad Privada	\$ 500.00	2.27%	\$ 3,000.00	2.27%
Premios	\$ 181.76	0.83%	\$ 1,424.74	1.08%
Intereses de deuda	\$ 2,102.48	9.56%	\$ 12,614.89	9.54%
Pago Capital	\$ 6,864.12	31.22%	\$ 41,184.75	31.14%
Gastos Varios	\$ 400.00	1.82%	\$ 2,400.00	1.81%
Total	\$ 21,984.83	100.00%	\$ 132,243.16	100.00%

El valor en capital de trabajo que se necesita invertir es USD. 132,243.16 para seis meses de operaciones, el 31.76% de este rubro está destinado al marketing, esto con la finalidad de garantizar la afluencia continua de clientes que sostengan los ingresos necesarios para el negocio.

Se asignó un tiempo de 6 meses a la previsión para capital de trabajo en base a un análisis de necesidades de efectivo tomando como referencia el flujo de caja de City Kart.

9.2 Fuentes de ingresos

9.2.1 Ingresos

Los ingresos para esta idea de negocio se pueden clasificar en operativos y adicionales, a continuación se muestra el desglose de los mismos de acuerdo a las líneas de producto que se han creado para CITY KART.

Tabla 9.5 Cuadro de Ingresos

INGRESOS					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS	188,042.08	218,073.95	248,518.46	283,213.21	322,751.56
CARRERA INDIVIDUAL	64,644.77	74,969.07	85,435.23	97,362.53	110,954.95
CAMP ORGANIZADO	23,139.89	26,835.52	30,581.93	34,851.36	39,716.83
CAMP AMIGOS	30,837.76	35,762.80	40,755.52	46,445.24	52,929.29
CAMP CORPORATIVO	38,566.48	44,725.87	50,969.88	58,085.60	66,194.72
CAMPEONATO RELÁMPAGO	30,853.18	35,780.69	40,775.90	46,468.48	52,955.77
TOTAL INGRESO OPERATIVO	188,042.08	218,073.95	248,518.46	283,213.21	322,751.56
VALLAS	3,500.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54
ARRIENDO LOCAL SNACKS	7,000.00	7,700.00	8,470.00	9,317.00	10,248.70
TOTAL INGRESOS ADICIONALES	10,500.00	15,050.00	16,187.50	17,420.38	18,757.24
TOTAL	198,542.08	233,123.95	264,705.96	300,633.58	341,508.81
N° SERVICIOS	12,635	14,653	16,699	19,030	21,687
N° CLIENTES	9,550	11,075	12,621	14,383	16,391
N° CARRERAS	719	833	950	1,082	1,234

Durante los cinco años de ejercicio económico, se generarían USD. 1.685.144,06 en total, bajo la condición de atraer a 81.624 clientes y prestar 107,995 servicios, a continuación se muestran los parámetros de determinación de ingresos, clientes, servicios y carreras:

Tabla 9.6 Parámetros de determinación

Producto	Sigla	Ponderación de consumo mensual	Precio	Promedio de personas que acuden por carrera	Tiempo en minutos	Carreras por evento
CARRERA INDIVIDUAL	CI	40%	10.00	12	15	1
CAMP ORGANIZADO	CO	15%	15.00	12	35	3
CAMP AMIGOS	CA	15%	19.99	12	35	3
CAMP CORPORATIVO	CC	15%	25.00	12	35	3
CAMPEONATO RELÁMPAGO	CR	15%	20.00	30	120	4

Se considera importante también analizar la estructura de ingresos del proyecto de acuerdo al impacto que tienen los productos ideados:

Tabla 9.7 Estructura de ingresos

INGRESOS	
INGRESOS	188,042.08
CARRERA INDIVIDUAL	34%
CAMP ORGANIZADO	12%
CAMP AMIGOS	16%
CAMP CORPORATIVO	21%
CAMPEONATO RELÁMPAGO	16%

Elaborado por: Los Autores

Los ingresos mensuales para el primer año de operación se muestran a continuación:

Tabla 9.8 Ingresos Mensuales

AÑO	1											
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CARRERA INDIVIDUAL	\$ 4,985	\$ 5,152	\$ 5,235	\$ 5,318	\$ 5,484	\$ 5,650	\$ 5,816	\$ 5,816	\$ 5,401	\$ 4,985	\$ 4,985	\$ 5,816
CAMP ORGANIZADO	\$ 1,785	\$ 1,844	\$ 1,874	\$ 1,904	\$ 1,963	\$ 2,023	\$ 2,082	\$ 2,082	\$ 1,933	\$ 1,785	\$ 1,785	\$ 2,082
CAMP AMIGOS	\$ 2,378	\$ 2,458	\$ 2,497	\$ 2,537	\$ 2,616	\$ 2,695	\$ 2,775	\$ 2,775	\$ 2,576	\$ 2,378	\$ 2,378	\$ 2,775
CAMP CORPORATIVO	\$ 2,974	\$ 3,073	\$ 3,123	\$ 3,173	\$ 3,272	\$ 3,371	\$ 3,470	\$ 3,470	\$ 3,222	\$ 2,974	\$ 2,974	\$ 3,470
CAMPEONATO RELÁMPAGO	\$ 2,379	\$ 2,459	\$ 2,498	\$ 2,538	\$ 2,617	\$ 2,697	\$ 2,776	\$ 2,776	\$ 2,578	\$ 2,379	\$ 2,379	\$ 2,776
TOTAL INGRESO OPERATIVO	\$ 14,502	\$ 14,985	\$ 15,227	\$ 15,469	\$ 15,952	\$ 16,436	\$ 16,919	\$ 16,919	\$ 15,710	\$ 14,502	\$ 14,502	\$ 16,919
VALLAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583
ARRIENDO LOCAL SNACKS	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583
TOTAL INGRESOS ADICIONALES	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 583	\$ 1,167	\$ 1,167	\$ 1,167	\$ 1,167	\$ 1,167	\$ 1,167
TOTAL	\$ 15,085	\$ 15,569	\$ 15,810	\$ 16,052	\$ 16,535	\$ 17,019	\$ 18,086	\$ 18,086	\$ 16,877	\$ 15,669	\$ 15,669	\$ 18,086

El detalle de ingresos mensuales para el primer año empezó con 736 clientes en el primer mes, lo que equivale a un promedio de 55 carreras, en el primer semestre se alcanza 4701 clientes y 63 carreras mensuales lo que marca un crecimiento moderado que arroja cifras y proyecciones reales.

9.3 Costos Fijos, Variables y SemivARIABLES

9.3.1 Costos variables

Los costos variables en City Kart están representados en el siguiente cuadro:

Tabla 9.9 Costos Variables

COSTOS VARIABLES					
	1	2	3	4	5
Repuestos	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73
Premios	\$ 6,768.53	\$ 28,113.40	\$ 32,038.21	\$ 6,510.95	\$ 41,608.11
Consumo Gasolina (Promedio)	\$ 709.50	\$ 2,944.78	\$ 3,356.61	\$ 3,825.80	\$ 4,360.34
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 11,046.75	\$ 34,626.91	\$ 38,963.55	\$ 43,905.47	\$ 49,537.17

Se ha estimado que el rubro Repuestos está ligado al número de vehículos que se tienen en el kartódromo y al desgaste de las piezas por el uso de las personas, dado que es una proyección se ha registrado el 10% del valor de compra de los vehículos anualmente.

El gasto en gasolina fue realizado bajo el antecedente de que el consumo de un kart es de 40 KM/GL, obteniendo así un consumo en los 5 años de proyecto de USD. 15.197,02.

Los premios fueron calculados de acuerdo al número de servicios estimados para los productos: campeonato organizado y campeonato relámpago, otorgando USD. 100 al primero, USD. 50 al segundo y USD. 30 al tercero.

9.3.2 Costos fijos

Tabla 9.10 Detalle costos fijos

COSTOS FIJOS					
	1	2	3	4	5
Internet	\$ 594.00	\$ 629.21	\$ 668.26	\$ 711.67	\$ 760.06
Teléfono	\$ 1,080.00	\$ 1,144.02	\$ 1,215.01	\$ 1,293.94	\$ 1,381.92
Luz	\$ 1,080.00	\$ 1,144.02	\$ 1,215.01	\$ 1,293.94	\$ 1,381.92
Agua	\$ 720.00	\$ 762.68	\$ 810.01	\$ 862.62	\$ 921.28
Sueldos y Salarios	\$ 31,085.34	\$ 35,577.75	\$ 38,059.77	\$ 40,607.85	\$ 43,427.54
Arriendo	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00
Marketing	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
Seguridad Privada	\$ 6,000.00	\$ 6,355.68	\$ 6,750.08	\$ 7,188.54	\$ 7,677.33
Seguro 4.1%	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60
Intereses de deuda	\$ 21,375.23	\$ 12,965.30	\$ 4,555.38	\$ -	\$ -
Gastos Varios	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
TOTAL COSTOS	\$	\$	\$	\$	\$
FIJOS	179,339.17	175,983.27	170,678.12	169,363.16	172,954.64

Para la mayoría de costos y gastos fijos se ha estimado una tasa de crecimiento acorde a la inflación, los desembolsos más fuertes para este proyecto están constituidos por el gasto en marketing, sueldos y salarios y el pago de intereses de la deuda que financia la inversión del negocio. En conjunto constituyen el 76% de los costos fijos en el primer año.

9.3.3 Análisis

La distribución de costos para este proyecto tiene una relación de 94% para costos fijos y 6% para costos variables, esto incentiva a realizar esfuerzos por incrementar el número de clientes a fin de generar economías de escala ya que a medida que sube el número de servicios prestados, baja el costo unitario. Para un mejor entendimiento se muestra el ejemplo a continuación:

Tabla 9.11 Costos Fijos

# SERVICIOS	COSTO FIJO	COSTO FIJO UNITARIO
1	\$ 179,339.17	\$ 179,339.17
2	\$ 179,339.17	\$ 89,669.59
3	\$ 179,339.17	\$ 59,779.72
4	\$ 179,339.17	\$ 44,834.79
5	\$ 179,339.17	\$ 35,867.83

9.4 Estado de resultados actual y proyectado

Dado que es un emprendimiento nuevo, el estado de resultados es proyectado en su totalidad bajo los supuestos de proyecciones de ventas mostrados anteriormente y criterios de proyección de costos razonables.

A continuación se muestran las proyecciones anuales y mensuales para el primer año de funcionamiento:

Tabla 9.12 Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
INGRESOS	1	2	3	4	5
+ Ventas	\$ 188,042.08	\$ 218,073.95	\$ 248,518.46	\$ 283,213.21	\$ 322,751.56
- Costo de Ventas	\$ 22,315.24	\$ 25,310.05	\$ 28,346.00	\$ 31,805.64	\$ 35,748.14
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 165,726.84	\$ 192,763.90	\$ 220,172.46	\$ 251,407.56	\$ 287,003.42
GASTOS					
- Internet	\$ 594.00	\$ 629.21	\$ 668.26	\$ 711.67	\$ 760.06
- Teléfono	\$ 1,080.00	\$ 1,144.02	\$ 1,215.01	\$ 1,293.94	\$ 1,381.92
- Luz	\$ 1,080.00	\$ 1,144.02	\$ 1,215.01	\$ 1,293.94	\$ 1,381.92
- Agua	\$ 720.00	\$ 762.68	\$ 810.01	\$ 862.62	\$ 921.28
- Sueldos y Salarios	\$ 31,085.34	\$ 35,577.75	\$ 38,059.77	\$ 40,607.85	\$ 43,427.54
- Arriendo	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00	\$ 20,400.00
- Marketing	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
- Seguridad Privada	\$ 6,000.00	\$ 6,355.68	\$ 6,750.08	\$ 7,188.54	\$ 7,677.33
- Seguro 4.1%	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60	\$ 8,204.60
- Depreciación	\$ 16,748.68	\$ 16,748.68	\$ 16,748.68	\$ 16,003.35	\$ 16,003.35
- Amortización de A. Diferidos	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00	\$ 6,400.00
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ (10,585.79)	\$ 11,397.24	\$ 35,701.03	\$ 64,441.05	\$ 96,445.43
- Intereses de deuda	\$ 19,203.31	\$ 11,647.91	\$ 4,092.51	\$ -	\$ -
+ Otros Ingresos	\$ 10,500.00	\$ 15,050.00	\$ 16,849.36	\$ 17,995.62	\$ 22,728.20
Utilidad antes de impuestos	\$ (19,289.10)	\$ 14,799.34	\$ 48,457.89	\$ 82,436.67	\$ 119,173.63
- IR 24%	\$ -	\$ 3,558.44	\$ 11,471.05	\$ 19,646.74	\$ 27,648.64
- Particip a trabajadores 15%	\$ -	\$ 1,690.26	\$ 5,448.75	\$ 9,332.20	\$ 13,133.11
Utilidad Neta	\$ (19,289.10)	\$ 9,550.64	\$ 31,538.09	\$ 53,457.72	\$ 78,391.88

El primer año se nota como existe una pérdida importante debido a la falta de ingresos operativos, sin embargo desde el segundo año se tienen importantes utilidades.

Durante los cinco años de proyecto se llega a acumular una utilidad neta de USD. 153,649.24, descontando la pérdida del primer año, esto nos da una pauta de que el proyecto es atractivo ya que genera utilidades a lo largo del tiempo.

Es importante la inclusión para el análisis de punto de equilibrio que se realizará más adelante el estado de resultados mensual del primer año (Ver anexo 17).

Balance General actual y proyectado

En el siguiente cuadro se muestra el balance general actual y proyectado a cinco años para City Kart:

Tabla 9.13 Balance general

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS		1	2	3	4	5
Efectivo	\$ 70,463.16	\$ 22,605.14	\$ 5,243.15	\$ 33,176.44	\$ 216,110.91	
Valores negociables		\$ 9,455.14	\$ 8,217.75	\$ 56,727.88	\$ 94,546.46	
Suministros	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	\$ 3,568.73	
Gastos anticipados	\$ 175,689.95	\$ 33,804.60	\$ 27,404.60	\$ 21,004.60	\$ 14,604.60	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 249,721.83	\$ 69,433.60	\$ 44,434.23	\$ 114,477.65	\$ 328,830.69	
Activo Fijo, Costo	\$ 201,582.25	\$ 201,582.25	\$ 201,582.25	\$ 201,582.25	\$ 201,582.25	
Depreciación Acumulada Activo Fijo	\$ 16,748.68	\$ 33,497.37	\$ 50,246.05	\$ 64,013.40	\$ 64,013.40	
Activo Fijo, neto	\$ 184,833.57	\$ 168,084.88	\$ 151,336.20	\$ 137,568.85	\$ 137,568.85	
ACTIVO PERMANENTE	\$ 184,833.57	\$ 168,084.88	\$ 151,336.20	\$ 137,568.85	\$ 137,568.85	
TOTAL ACTIVOS	\$ 434,555.39	\$ 237,518.48	\$ 195,770.43	\$ 252,046.50	\$ 466,399.54	
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	\$ 4,185.82	\$ 7,083.61	\$ 7,797.46	\$ 8,379.81	\$ 9,008.12	
PASIVO L PL	\$ 222,000.00	\$ 148,000.00	\$ 74,000.00	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVOS	\$ 226,185.82	\$ 155,083.61	\$ 81,797.46	\$ 8,379.81	\$ 9,008.12	
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 208,369.57	\$ 72,884.23	\$ 72,884.23	\$ 149,120.23	\$ 284,453.08	
Utilidades Retenidas		\$ 9,550.64	\$ 41,088.74	\$ 94,546.46	\$ 172,938.34	
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 208,369.57	\$ 82,434.87	\$ 113,972.97	\$ 243,666.69	\$ 457,391.42	

9.5 Estado de Flujo de Efectivo actual y proyectado

Para el estado de flujo de efectivo se han registrado los tres tipos de actividades: operativas, de inversión y financiación, es importante notar que la sumatoria de los tres flujos desagregados muestra el saldo de caja-bancos del balance general, lo que denota coherencia en los demás estados financieros.

Tabla 9.14 Flujo de caja proyectado

CUENTAS	FLUJO DE CAJA PROYECTADO (Dólares)					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
INGRESO OPERATIVO NETO		(\$ 10,585.79)	\$ 11,397.24	\$ 35,701.03	\$ 64,441.05	\$ 96,445.43
+Depreciación y amortización		\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 22,403.35	\$ 22,403.35
- Efectivo Pagado por Impuestos		\$ 0.00	(\$ 5,248.69)	(\$ 16,919.79)	(\$ 28,978.95)	(\$ 40,781.75)
+ Otros Ingresos		\$ 10,500.00	\$ 15,050.00	\$ 16,849.36	\$ 17,995.62	\$ 22,728.20
Dismin neta en inversiones a CP		\$ 0.00	(\$ 9,455.14)	\$ 1,237.39	(\$ 48,510.13)	(\$ 37,818.58)
Increm neto en otros pas corrientes		\$ 4,185.82	\$ 2,897.79	\$ 713.85	\$ 582.34	\$ 628.32
Flujo neto de fondos operacionales	\$ 0.00	\$ 27,248.71	\$ 37,789.89	\$ 60,730.52	\$ 27,933.29	\$ 63,604.96
Gastos de capital	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 233,582.25)	\$ 27,248.71	\$ 37,789.89	\$ 60,730.52	\$ 27,933.29	\$ 182,934.46
FLUJO DE FONDOS DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Neto fondos tomados en préstamo	\$ 370,000.00	(\$ 74,000.00)	(\$ 74,000.00)	(\$ 74,000.00)		
- Pago de intereses		(\$ 19,203.31)	(\$ 11,647.91)	(\$ 4,092.51)	\$ 0.00	\$ 0.00
Aumento/(Disminución) en acciones		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Efectivo Neto de las Actividades de Financiamiento	\$ 370,000.00	(\$ 93,203.31)	(\$ 85,647.91)	(\$ 78,092.51)	\$ 0.00	\$ 0.00
Cambio Neto en Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos	\$ 136,417.75	(\$ 65,954.59)	(\$ 47,858.02)	(\$ 17,361.98)	\$ 27,933.29	\$ 182,934.46
Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos al Inicio del Período		\$ 136,417.75	\$ 70,463.16	\$ 22,605.14	\$ 5,243.15	\$ 33,176.44
Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos al Final del Período	\$ 136,417.75	\$ 70,463.16	\$ 22,605.14	\$ 5,243.15	\$ 33,176.44	\$ 216,110.91

9.6 Punto de equilibrio

Uno de los fines del análisis de la estructura de costos y gastos era analizar el punto donde los ingresos igualan a los costos produciendo que no exista ni pérdidas ni ganancias, adaptado a la realidad este concepto corresponde al nivel de ventas mínimo que se deben tener para generar rentabilidad.

Ecuación 9.1 Calculo punto de equilibrio

$PE = \frac{\text{COSTOS Y GASTOS FIJOS}}{\text{PRECIO - COSTO VARIABLE UNITARIO}}$

Tomado de Gutierrez, 2008, p. 2010

Tabla 9.15 Calculo del precio de equilibrio

MENSUAL	
$PE =$	14,555.49
	16.00 0.15
PE =	918.25

El cuadro precedente nos resume que la cantidad de unidades vendidas para alcanzar el punto de equilibrio es de 918, este nivel de ventas se alcanzará en el mes 11 después del inicio de las actividades de City Kart.

9.7 Control de costos importantes

Para determinar escenarios se establecieron los siguientes supuestos:

Tabla 9.16 Variables para escenarios

VARIABLES PARA ESCENARIOS			
VARIABLES	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
MERCADO OJETIVO	\$ 14,420.75	\$ 15,862.82	\$ 15,862.82
POB OBJETIVO	18.83%	18.83%	18.83%
PRECIO			
CARRERA INDIVIDUAL	\$ 9.00	\$ 10.00	\$ 11.00
CAMP CORPORATIVO	\$ 22.00	\$ 25.00	\$ 25.00
DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS			
CARRERA INDIVIDUAL	45%	40%	35%
CAMP CORPORATIVO	10%	15%	20%
TASA DE CRECIMIENTO	9.00%	13.14%	13.14%
COSTOS			
COSTOS FIJOS	+5%	-	-5%
GASTO EN MKT ANUAL	\$ 65,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
DEUDA			
MONTO	\$ 400,000.00	\$ 222,000.00	\$ 219,047.53
PLAZO	5 AÑOS	3 AÑOS	3 AÑOS

Estos supuestos generan un impacto directo en la estructura de ingresos que se detalla en el anexo 18, adicionalmente se analiza la incidencia de modificar variables críticas de éxito para el negocio en los estados financieros.

Una variación en la estructura de ingresos y una reducción en la inversión en marketing para el escenario pesimista denotan la importancia de generar actividades para atraer clientes; ya que sin la suficiente fuerza en promoción y mercadeo se pierden ingresos por concurrencia al establecimiento, el siguiente cuadro resume el impacto de los supuestos de escenarios en el estado de pérdidas y ganancias, las proyecciones de escenarios para el balance general y estado de flujo de efectivo se muestran en los Anexos 19 y Anexo 20 respectivamente:

Tabla 9.17 Proyección de escenarios

INGRESOS	PESIMISTA					NORMAL					OPTIMISTA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ventas	157,190.30	178,222.59	194,941.10	213,227.91	233,230.16	188,042.08	218,073.95	248,518.46	283,213.21	322,751.56	198,473.39	230,171.23	262,304.60	298,923.98	340,655.66
Costo de Ventas	(22,315.24)	(25,310.05)	(28,346.00)	(31,805.64)	(35,748.14)	(22,315.24)	(25,310.05)	(28,346.00)	(31,805.64)	(35,748.14)	(22,315.24)	(25,310.05)	(28,346.00)	(31,805.64)	(35,748.14)
Utilidad Bruta en Ventas	134,875.06	152,912.54	166,595.10	181,422.27	197,482.02	165,726.84	192,763.90	220,172.46	251,407.56	287,003.42	176,158.16	204,861.18	233,958.60	267,118.33	304,907.52
GASTOS	(160,060.60)	(166,649.54)	(171,215.83)	(175,203.53)	(180,329.72)	(176,312.63)	(181,366.66)	(184,471.42)	(186,966.51)	(190,557.99)	(173,564.66)	(178,383.77)	(181,353.02)	(183,708.01)	(187,144.36)
Internet	623.70	660.67	701.67	747.25	798.06	594.00	629.21	668.26	711.67	760.06	564.30	597.75	634.84	676.08	722.05
Teléfono	1,134.00	1,201.22	1,275.76	1,358.63	1,451.02	1,080.00	1,144.02	1,215.01	1,293.94	1,381.92	1,026.00	1,086.82	1,154.26	1,229.24	1,312.82
Luz	1,134.00	1,201.22	1,275.76	1,358.63	1,451.02	1,080.00	1,144.02	1,215.01	1,293.94	1,381.92	1,026.00	1,086.82	1,154.26	1,229.24	1,312.82
Agua	756.00	800.82	850.51	905.76	967.34	720.00	762.68	810.01	862.62	921.28	684.00	724.55	769.51	819.49	875.22
Sueldos y Salarios	32,639.61	37,356.64	39,962.76	42,638.25	45,598.91	31,085.34	35,577.75	38,059.77	40,607.85	43,427.54	29,531.08	33,798.86	36,156.78	38,577.46	41,256.16
Arriendo	21,420.00	21,420.00	21,420.00	21,420.00	21,420.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	20,400.00	19,380.00	19,380.00	19,380.00	19,380.00	19,380.00
Marketing	65,000.00	66,300.00	67,626.00	68,978.52	70,358.09	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
Seguridad Privada	6,000.00	6,355.68	6,750.08	7,188.54	7,677.33	6,000.00	6,355.68	6,750.08	7,188.54	7,677.33	6,000.00	6,355.68	6,750.08	7,188.54	7,677.33
Seguro 4.1%	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60	8,204.60
Depreciación Amortización de A. Diferidos	16,748.68	16,748.68	16,748.68	16,003.35	16,003.35	16,748.68	16,748.68	16,748.68	16,003.35	16,003.35	16,748.68	16,748.68	16,748.68	16,003.35	16,003.35
Utilidad antes de intereses e impuestos	(25,185.54)	(13,737.01)	(4,620.73)	6,218.74	17,152.31	(10,585.79)	11,397.24	35,701.03	64,441.05	96,445.43	2,593.49	26,477.41	52,605.58	83,410.33	117,763.16
Intereses de deuda	(36,756.00)	(29,404.80)	(22,053.60)	(14,702.40)	(7,351.20)	(19,203.31)	(11,647.91)	(4,092.51)	0.00	0.00	(22,364.75)	(14,909.84)	(7,454.92)	0.00	0.00
Otros Ingresos	10,500.00	15,050.00	16,187.50	17,420.38	18,757.24	10,500.00	15,050.00	16,849.36	17,995.62	22,728.20	10,500.00	22,439.63	34,695.05	55,420.41	65,646.54
Utilidad antes de impuestos	(51,441.54)	(28,091.81)	(10,486.83)	8,936.71	28,558.35	(19,289.10)	14,799.34	48,457.89	82,436.67	119,173.63	(9,271.26)	34,007.20	79,845.71	138,830.74	183,409.70
IR 24%	0.00	0.00	0.00	(2,144.81)	(6,854.00)	0.00	(3,558.44)	(11,471.05)	(19,646.74)	(27,648.64)	0.00	(8,161.73)	(19,162.97)	(33,319.38)	(44,018.33)
Particip a trabajadores 15%	0.00	0.00	0.00	(1,662.23)	(5,311.85)	0.00	(1,690.26)	(5,448.75)	(9,332.20)	(13,133.11)	0.00	(6,325.34)	(14,851.30)	(25,822.52)	(34,114.20)
Utilidad Neta	(51,441.54)	(28,091.81)	(10,486.83)	5,129.67	16,392.49	(19,289.10)	9,550.64	31,538.09	53,457.72	78,391.88	(9,271.26)	19,520.13	45,831.44	79,688.84	105,277.17

Como consecuencia de alterar la estructura de costos e ingresos se puede resumir que en el escenario pesimista se acumula una pérdida de USD. 68,498, en el escenario normal se tienen ganancias acumuladas de USD. 153,649 y en el escenario optimista se llega a una utilidad de USD. 241,046.

9.7.1 Índices Financieros

Para la determinación de la factibilidad del presente proyecto se han calculado algunos indicadores que muestran la gestión y cierta perspectiva de rentabilidad para el negocio, adicionalmente se han comparado algunas de las razones financieras con la industria para tener una idea más acorde con la realidad de la razonabilidad de los datos obtenidos.

Tabla 9.18 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	1	2	3	4	5	PROMEDIO	INDUSTRIA
ROI = Rendimiento / Valor promedio invertido	-5.24%	2.60%	8.57%	14.53%	21.31%	8.35%	17.26%
ROA = Utilidad Operacional / Activos totales promedio	-4.44%	4.02%	16.11%	21.21%	16.81%	10.74%	3.52%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio promedio	-9.26%	11.59%	27.67%	21.94%	17.14%	13.82%	48.23%
Margen Bruto = Costo de ventas / Ingresos	11.87%	11.61%	11.41%	11.23%	11.08%	11.44%	n/a
Margen Operacional = UAll / Ingresos	-5.63%	5.23%	14.37%	22.75%	29.88%	13.32%	n/a

Lo que se puede mencionar con respecto al resumen de indicadores es que el rendimiento sobre el patrimonio y rendimiento sobre activos se reduce a medida que transcurre el tiempo del proyecto, y se ajusta a los indicadores de la industria, de acuerdo al cuadro precedente los índices de City Kart tienden a ser cercanos a los de la industria, sin embargo no alertan negativamente las expectativas de rentabilidad.

9.8 Valuación

Se considera de vital importancia construir el flujo de caja libre del proyecto, cabe aclarar que este no es lo mismo que el estado de flujo de caja ya que éste último sólo refleja la variación en caja-bancos de un año a otro, mientras que el flujo de caja libre constituye el disponible que se tiene para cubrir obligaciones financieras y con los accionistas, mostrando de forma más explícita si los ingresos operativos cubren las necesidades de efectivo operativas, de capital de trabajo y de inversión.

En el siguiente cuadro se muestra el FCL para City Kart:

Tabla 9.19 Flujo de caja

Cuentas	FLUJO DE CAJA PROYECTADO (Dólares)					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
INGRESO OPERATIVO NETO		(\$ 10,585.79)	\$ 11,397.24	\$ 35,701.03	\$ 64,441.05	\$ 96,445.43
+Depreciación y amortización		\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 22,403.35	\$ 22,403.35
- Efectivo Pagado por Impuestos		\$ 0.00	(\$ 5,248.69)	(\$ 16,919.79)	(\$ 28,978.95)	(\$ 40,781.75)
+ Otros Ingresos		\$ 10,500.00	\$ 15,050.00	\$ 16,849.36	\$ 17,995.62	\$ 22,728.20
Disminución neta en inversiones a CP		\$ 0.00	(\$ 9,455.14)	\$ 1,237.39	(\$ 48,510.13)	(\$ 37,818.58)
+ Variación de efectivo		\$ 70,463.16	(\$ 47,858.02)	(\$ 17,361.98)	\$ 27,933.29	\$ 182,934.46
Incremento neto en otros pasivos corrientes		\$ 4,185.82	\$ 2,897.79	\$ 713.85	\$ 582.34	\$ 628.32
Flujo neto de fondos operacionales	\$ 0.00	\$ 97,711.87	(\$ 10,068.13)	\$ 43,368.54	\$ 55,866.58	\$ 246,539.43
Inversión neta en activos o inversión inicial	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 233,582.25)	\$ 97,711.87	(\$ 10,068.13)	\$ 43,368.54	\$ 55,866.58	\$ 365,868.93

Para la evaluación de factibilidad financiera del proyecto se ha determinado el método de descuento de flujos de caja libre a través de una tasa de descuento bajo la metodología WACC y CAPM, con estos insumos de información en el capítulo de propuesta de negocio se descontarán los flujos para encontrar el valor actual de la empresa, su tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión y así poder emitir recomendaciones para emprender el proyecto.

CAPÍTULO 10

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se determina la estructura del capital, el uso de fondos para el proyecto y el rendimiento esperado del inversionista a través del modelo de descuento de flujos de caja libres bajo una tasa de descuento apropiada al nivel de riesgo existente.

10.1 Financiamiento deseado

Para City Kart se ha establecido una metodología de evaluación del financiamiento deseado a través de valorar la necesidad de efectivo generada por la inversión y los flujos de efectivos negativos de los primeros meses, esto se nota claramente ya que el estado de resultados muestra pérdidas durante los once primeros meses del ejercicio económico; por ende la necesidad de financiamiento para este plan de tesis es de USD. 370,000.

Tabla 10.1 Estructura de financiamiento deseado

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
Total	370,000.00	100%
Deuda	222,000.00	60%
Fuentes propias	148,000.00	40%

En el cuadro anterior se muestra la necesidad de efectivo para cubrir la inversión y el capital de trabajo neto de los meses no rentables para City Kart, a su vez se detalla el monto que se financiará con fuentes propias y el valor con financiamiento externo o bancario.

Se llegó al 60% o USD. 222,000 debido a que el financiador más apropiado, accesible y rentable para este proyecto es el estado a través de la CFN con una tasa de interés del 10.21% anual, la CFN permite para este tipo de proyectos un aporte al financiamiento total del 60% es por ello que vemos en esta tasa un tope máximo para apalancarnos, el resto deberá ser con fuentes propias.

10.2 Capitalización

Para el presente plan de tesis se tiene como objetivo que la participación accionaria esté dividida en partes iguales hacia los dos creadores del proyecto, cada uno deberá realizar un aporte de USD. 82,369.49 teniendo así el 50% del capital accionario de la compañía con acciones de USD. 1.00.

Tabla 10.2 Estructura de financiamiento capitalización

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
Total	148,000.00	100%
Accionista 1	74,000.00	50%
Accionista 2	74,000.00	50%

10.3 Uso de fondos

El uso de fondos para establecer el negocio se desagrega de la siguiente forma:

Tabla 10.3 Uso de fondos

Destino de financiamiento	
Construcción	150,000.00
Go Karts	35,687.25
Cascos y protectores	1,470.00
Muebles & Enseres	12,189.00
Equipos de Computo	2,236.00
Activos Diferidos	32,000.00
Internet	49.50
Teléfono	90.00
Luz	90.00
Agua	60.00
Sueldos y Salarios	2,590.45
Arriendo	1,700.00
Repuestos	297.39
Marketing	7,000.00
Consumo Gasolina (Promedio)	59.12
Seguridad Privada	500.00
Premios	181.76
Intereses de deuda	2,102.48
Pago Capital	6,864.12
Gastos Varios	400.00
Necesidades de efectivo	156,280.37
Total	411,847.45

Los cuadros anteriores muestran que el financiamiento se utiliza principalmente en inversión y en cubrir las necesidades de capital de trabajo de los meses iniciales dado que los flujos generados en un principio no son suficientes.

10.4 Retorno para el inversionista

Con el fin de determinar el retorno de los accionistas por colocar su dinero en este proyecto fue necesario emplear el método de valoración de empresas a través de descuento de flujos de caja libres por medio de una tasa de descuento calculada con costo promedio ponderado del capital (WACC), el procedimiento se detalla a continuación:

Tabla 10.4 Flujo de caja proyectado

CUENTAS	FLUJO DE CAJA PROYECTADO (Dólares)					
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
INGRESO OPERATIVO NETO		(\$ 10,585.79)	\$ 11,397.24	\$ 35,701.03	\$ 64,441.05	\$ 96,445.43
+Depreciación y amortización		\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 22,403.35	\$ 22,403.35
- Efectivo Pagado por Impuestos		\$ 0.00	(\$ 5,248.69)	(\$ 16,919.79)	(\$ 28,978.95)	(\$ 40,781.75)
+ Otros Ingresos		\$ 10,500.00	\$ 15,050.00	\$ 16,849.36	\$ 17,995.62	\$ 22,728.20
Dismin neta en inversiones a CP		\$ 0.00	(\$ 9,455.14)	\$ 1,237.39	(\$ 48,510.13)	(\$ 37,818.58)
+ Variacion de efectivo		\$ 70,463.16	(\$ 47,858.02)	(\$ 17,361.98)	\$ 27,933.29	\$ 182,934.46
Incremento neto en otros pas corrientes		\$ 4,185.82	\$ 2,897.79	\$ 713.85	\$ 582.34	\$ 628.32
Flujo neto de fondos operacionales	\$ 0.00	\$ 97,711.87	(\$ 10,068.13)	\$ 43,368.54	\$ 55,866.58	\$ 246,539.43
Inversión neta en activos o inversión inicial	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 233,582.25)	\$ 97,711.87	(\$ 10,068.13)	\$ 43,368.54	\$ 55,866.58	\$ 365,868.93

10.5 Tasa de Descuento

Todos los flujos de caja obtenidos se deben traer a valor presente con el fin de determinar el valor actual del proyecto, para ello se han obtenido los siguientes valores para emplear el método WACC:

Ecuación 10.1 Método WACC

$$R_{wacc} = \frac{\text{Capital}}{\text{Capital} + \text{Deuda}} \times R_s + \frac{\text{Deuda}}{\text{Capital} + \text{Deuda}} \times R_d \times (1 - T_x)$$

Tabla 10.5 Calculo Tasa de descuento

Rd=	10.21%	
Capital	208,370	48%
Deuda	226,186	52%
Capital+Deuda	434,555	100%

Rf=	7.55%
Rm=	48.23%
B=	35.76%
Rs=	22.10%

Covar(Ri,Rm)	0.0016%
Var(Rm)	0.0045%
B=	35.76%

Rwacc=	14.46%
---------------	--------

Al aplicar la tasa de descuento a los flujos de efectivo obtenidos, se logra plasmar los principales indicadores de viabilidad de la propuesta de negocio, estos son el Valor actual neto de empresa y la tasa interna de retorno:

Tabla 10.6 Calculo VAN y TIR

	NORMAL	PESIMISTA	OPTIMISTA
Tasa de Descuento=	14.64%	14.64%	14.64%
VAN=	\$ 89,938.84	\$ 23,221.18	\$ 131,948.42
TIR=	25.48%	17.94%	29.67%
Periodo de Recuperación descontado (Años)=	4.2	+5	1.0

Al evaluar los resultados se nota que el proyecto es rentable dado que el valor actual de la empresa es USD. 89,938.84.

La tasa interna de retorno excede en 10.84 puntos porcentuales a la tasa de descuento, lo que significa que el rendimiento que tiene la empresa es superior a lo mínimo que se le debería exigir dadas las condiciones de mercado existentes.

Para el escenario pesimista se alcanza un VAN positivo sin embargo el periodo de recuperación es muy lento, por tanto el proyecto no es viable en esas condiciones, mientras que en un escenario optimista existe un valor actual neto de USD. 131,948.42, esta cifra conlleva una TIR de 29.67% y denota los supuestos optimistas para la valoración del negocio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Según el análisis de la industria del entretenimiento en el Ecuador, notamos que el crecimiento promedio de los últimos años con respecto a ingresos es 17% y la tendencia es creciente, lo que augura éxitos en la incursión a este tipo de negocios.
2. Existe una tendencia creciente de población urbana, lo que amplía las oportunidades de crecimiento de ingresos por tener un mercado objetivo más diverso.
3. La inversión realizada por las empresas dedicadas al esparcimiento y entretenimiento se ha incrementado en los últimos años, este hecho muestra el atractivo de la industria para generar ingresos.
4. Existen altas barreras de entrada para la industria, dado que el nivel de inversión económica es alto para los establecimientos dedicados al karting, tal es así que sólo existen 3 empresas dedicadas a esta actividad en la ciudad de Quito.
5. La gran cantidad de servicios de entretenimientos sustitutos para la actividad del karting representan una amenaza latente hacia el negocio.
6. Se espera que en condiciones normales la demanda crezca a razón de 14.14% anual.
7. Las principales estrategias para alcanzar posicionamiento y sostenibilidad son: localización estratégica, penetración en el mercado y enfoque al cliente.

8. Existe un mercado meta después de segmentación de 153.168 personas, lo que garantiza que con adecuadas estrategias de comunicación y operaciones se pueden asegurar los flujos de efectivo que sostengan la rentabilidad del negocio.
9. La inversión necesaria para emprender el proyecto es de USD 365,825.41.
10. City Kart alcanzará una participación de mercado del 10% en el quinto año de funcionamiento, lo que permite proclamarse como líder del mercado.
11. Durante los cinco años de ejercicio económico se alcanzó USD. 153,649.24 de utilidad acumulada.
12. A través de herramientas de evaluación de proyectos se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable ya que alcanza un valor actual neto de USD. 89,938.84 y una tasa interna de retorno del 25.48%.
13. La inversión realizada se recuperará en 4.2 años, aparentemente es un tiempo extenso, sin embargo el retorno total del proyecto justifica emprenderlo.

Recomendaciones:

1. Monitorear el mercado de forma periódica a fin de detectar cambios en las tendencias, estrategias e impacto de la competencia, variaciones en los gustos y preferencias de los clientes, etc.
2. Realizar de forma constante seguimiento de la satisfacción del cliente y los requerimientos que tiene sobre el servicio brindado, esto con el fin de fidelizar al mercado.

3. Implementar una planificación estratégica que se aterrice en estrategias y planes de acción monitoreados a través de un tablero de mando integral.
4. Capacitar de forma constante al personal en su área de acción, poniendo especial énfasis en servicio al cliente.
5. Innovar en las campañas publicitarias a fin de que la estrategia de comunicación tenga el impacto esperado a lo largo del funcionamiento de City Kary.
6. Dar seguimiento periódico a los indicadores de rentabilidad establecidos y estados financieros.
7. Tener una política de gasto prudente que optimice los recursos empleados a fin de generar la mayor rentabilidad posible con un servicio de calidad.
8. Implementar nuevas propuestas de servicios para que el cliente perciba innovación y creatividad en City Kart.
9. Realizar periódicamente revisión de procesos para encontrar mejoras y presentar un mejor servicio al cliente.
10. Realizar convenios con instituciones públicas y privadas a fin de incrementar la cartera de clientes corporativos.

Referencias

- Aneta. (2011). Escuela de karting Aneta. Recuperado el 30 de Octubre de 2011 de http://www.aneta.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=170/
- Banco Central del Ecuador. (2012). Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural Agosto 2012. Quito, Ecuador: Dirección de Estadística Económica
- Banco Central del Ecuador. (2012). Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural. Recuperado el 01 de Julio de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062012.pdf/>
- BussinesDictionary.com. (2012). Expert definition. Recuperado el 20 de Enero de 2012 de http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&prev=/search%3Fq%3Dexpert%2Bdefinition%26hl%3Des%26biw%3D1024%26bih%3D599%26prmd%3Dimvns&rurl=translate.google.com.ec&sl=en&u=http://www.businessdictionary.com/definition/expert.html&usg=ALkJrhgV6Lmw mYKntXkuTOwJE0Yqpsd6Gw#ixzz1kEpYjzEI/
- Chiavenato, Idalberto. (2007) Subsistema de integración recursos humanos. Administración de recursos humanos. (8a ed.). México DF, México: Mc Graw Hill.
- CNCreceNegocios.com. (2011). Cadena de Valor. Recuperado el 05 de Noviembre de 2011 de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- Dirección Metropolitana de Gestión de Información. (2012). Tasa de crecimiento poblacional. Recuperado el 09 de Agosto de 2012 de http://geoinfo.quito.gob.ec/documentos/Estadisticos/Demograficas/Tasa_crecimiento_poblacional.pdf

- diseño.idoneos.com. (2011). Ciclo de Vida de un Producto. Recuperado el 04 de Noviembre de 2011 de http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_producto/
- Ecuador en Cifras. (2011). Ingresos anuales por ventas o prestación de servicios “Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas”. Recuperado el 30 de Octubre de 2011 de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#tpi=737/>
- EcuadorTimes.net. (2012). Alza de aranceles ecuatorianos en Compras por internet. Recuperado el 26 de Junio de 2012 de <http://www.ecuadortimes.net/es/2012/06/21/alza-de-aranceles-ecuatorianos-en-compras-por-internet/>
- El Comercio. (2011). La velocidad, una herencia familiar. Recuperado el 09 de Marzo de 2011 de http://www.elcomercio.com/deportes/carburando/velocidad-herencia-familiar_0_589141232.html/
- Encuesta mundial de valores. (2006). Industria. Recuperado el 30 de Octubre de 2011 de <http://inversionistas.enjoy.cl/corporativo/industria.aspx/>
- Galindo, E. (2006). Estadística Métodos y Aplicaciones para Administración e Ingeniería (2ª ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores
- GestioPolis. (2001). Las barreras de entrada. Parte I. Recuperado el 03 de Marzo de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/estrategia-de-competitividad-en-el-mercado-con-liderazgo-e-investigacion.htm/>
- Gutiérrez, J. (2008). Modelos financieros con excel, herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales (2ª ed.). Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.

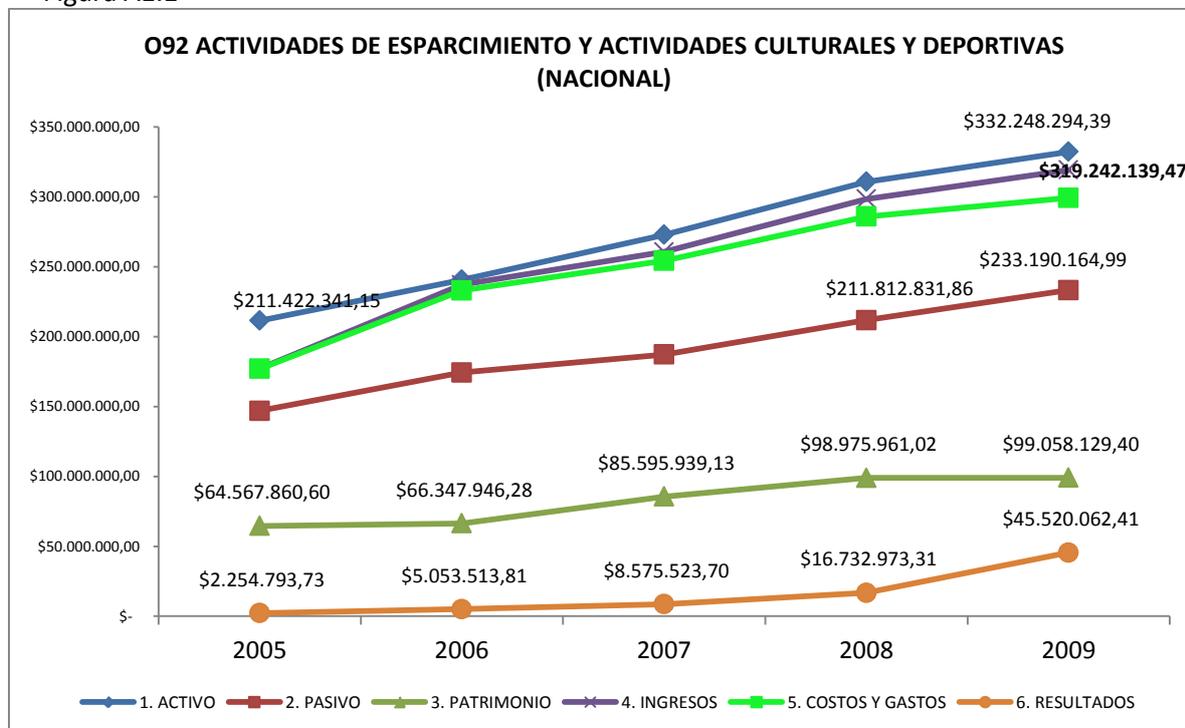
- INEC. (2010). Resultados Censo de Población. Recuperado el 09 de Octubre de 2011 de http://www.inec.gov.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=219%3Aentrega-de-resultados-del-censo-de-poblacion-y-vivienda&catid=35%3Anoticiascpv&Itemid=1&lang=es/
- INEC. (2010 & 2011). Metadatos. Recuperado el 09 de Octubre de 2011 de http://www.inec.gov.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es/
- INEC. (2012). Estadísticas. Recuperado el 25 de Junio de 2012 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- International Telecommunication Union. (2011). 2.2 Global IDI analysis. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012 de <http://www.itu.int/net/pressoffice/backgrounders/general/pdf/5.pdf/>
- Kotler, P (2002). Dirección de marketing. Conceptos esenciales (1a ed.). México: Pearson educación de México S.A.
- LosRecursosHumanos.com. (s.f.). Compensaciones y beneficios. Recuperado el 05 de Agosto de 2012 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/190-compensaciones-y-beneficios-definicion.html/>
- Mundo Kart. (s.f.). Mundo Kart. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de <http://www.mundokartecuador.com/servicios/alquiler-de-karts.html/>
- Porter, ME (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona, España: Deusto.
- Rubén Velásquez (2004): Los piques en Quito. Recuperado el 18 de Octubre de 2011 de <http://www.patiotuerca.com/ecuador/ct.nsf/1ad3330ca73dfcc305256f2a0082a534/d5d727c0180a701288256f5e0011b26b?OpenDocument/>

- Sánchez, M.C., Pino, M.A. y Pino, M.L. (2008). La empresa como marco del departamento de recursos humanos. Recursos Humano. (1a ed.). Madrid, España: Editorial Editex S.A.
- Stanley B. y Geoffrey A. (2001). Fundamentos de gerencia financiera. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2010). Red Financiera Rural. Recuperado el 25 de Junio de 2012 de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=29&vp_tip=2&vp_buscr=41/
- Superintendencia de Compañías. (2011). Industria. Recuperado el 03 de Noviembre de 2011 de http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/rv/blankDrillWin.html?cv.id=parent_id_44624947188580361811E72CA96FD91F6C14998F891341A59Eframe1i5746FB9B6B3D4AD08BC583E7F6EA651ArvCanvas/
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Mapa nacional de número de empresas. Recuperado el 17 de Julio de 2012 de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Mapa provincial de número de empresas. Recuperado el 17 de Julio de 2012 de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). Mapa cantón Quito de número de empresas. Recuperado el 03 de Noviembre de 2011 de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll>
- Taktik. (2010). Ciclo de operaciones y procesos. Recuperado el 01 de Junio de 2012 de <http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html/>

Anexos

Anexo 1 Tendencias de la industria a nivel nacional

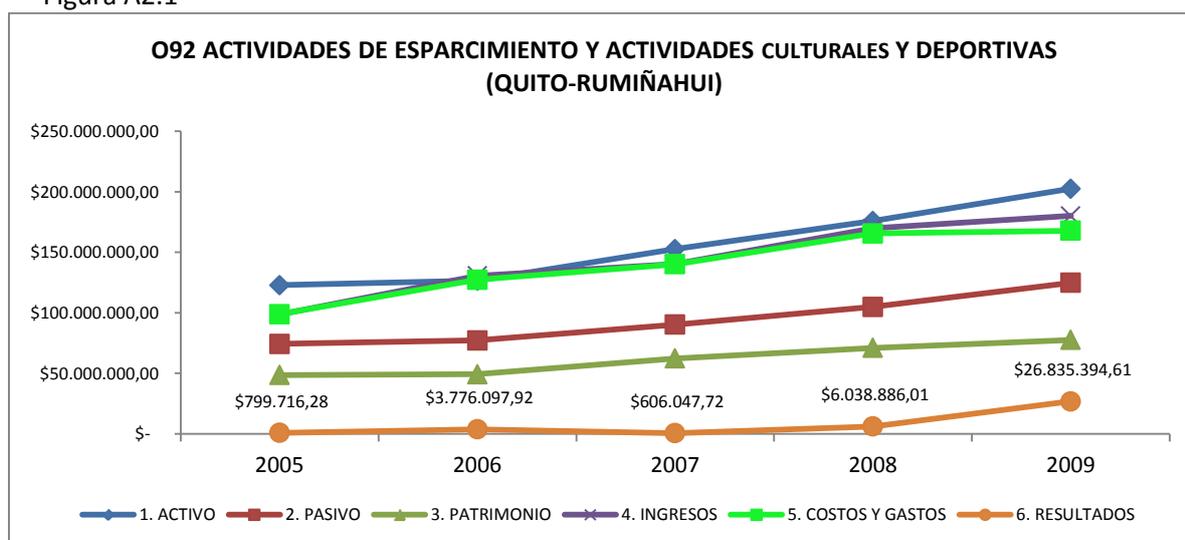
Figura A1.1



Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Anexo 2 Tendencia de la industria a nivel cantonal

Figura A2.1



Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Anexo 3 Análisis cuantitativo de la industria

Cuadro A3.1

		1. ACTIVO	2. PASIVO	3. PATRIMONIO	4. INGRESOS	5. COSTOS Y GASTOS	6. RESULTADOS
O92 ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS	2005	211,422,341	146,854,481	64,567,861	177,211,502	176,947,627	2,254,794
	2006	240,686,608	174,338,661	66,347,946	237,127,364	233,061,642	5,053,514
	2007	272,863,780	187,267,841	85,595,939	260,651,920	254,243,199	8,575,524
	2008	310,788,793	211,812,832	98,975,961	298,406,436	285,898,233	16,732,973
	2009	332,248,294	233,190,165	99,058,129	319,242,139	299,248,470	45,520,062

Tomado de Superintendencia de Compañías, s.f.

Anexo 4 Análisis vertical estado de resultado de Mundo Kart

Figura A4.1

ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS (% DE VENTAS)						
120.726 IMPORTOTAL S.A.						
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ingresos Operacionales			100,00%		100,00%	
Costo de Ventas			-7,85%		0,00%	
Utilidad Bruta			92,15%			
Gastos Administrativos			-79,82%		-96,59%	
Utilidad Operacional			12,33%			
Ingresos No Operacionales			0,00%		0,00%	
Gastos No Operacionales			0,00%		0,00%	
Participación de Trabajadores			0,00%		-1,05%	
Impuesto a la Renta			-3,08%		-0,59%	
Utilidad Neta			9,25%			

Tomado de Superintendencia de Compañías

Anexo 5 Artículo de prensa Revista Garaje Prohibido

Fecha: 01/12/2004

Autor: Revista Garaje PROHIBIDO*

Ubicación:

(Ciudad-País) Quito-Ecuador*

Asunto Discusión: Los piques en Quito?*

Contenido:*

Señores todos, en especial Jacobo, reciban un cordial saludo.

Creo que es fundamental que todos aportemos positivamente a Regular progresivamente todo lo concerniente al Tuning en Ecuador con el proposito de que no se expanda descontroladamente y luego sea una actividad inmanejable. Una de las áreas de mayor conflictividad es la de los Piques, que adiconal a ser situaciones de alto riesgo para quienes los practican si no toman las debidas medidas de seguridad con responsabilidad y pericia, generan un referente negativo para Tuneros en general por las molestias y riesgos a terceros que se han ocasionado en mas de una oportunidad.

Por ello, la opinión y postura al respecto como revista es apoyar los Piques siempre y cuando sean regulados y controlados en zonas de seguridad establecidas para ese evento, con las debidas garantias a participantes, libre de riesgo de accidentes a terceros y de contaminación ambiental (acústica o de gases) en zonas sensibles urbanas y residenciales. Recordemos que es ncesario desarrollar una cultura de Convivencia en Armonía para no quedarnos como simples bípedos habitantes de esta gran casa llamada Tierra.

Como datos de aporte puedo entregarles tres por ahora:

- 1.- Se esta desarrollando el Proyecto de Tuning City en Jerusalem (cerca de Quito), solo para Piques 1/4 y actividad Tuning.
- 2.- Se ha creado la ATE que organizará y regulará estos eventos para grantizar sus resultados en un marco de seguridad y garantias a los participantes.
- 3.- En Santo Domingo de los Colorados, el dia 18 de Diciembre a partir de las 10:00 am se realizará una concentración Tuning de 1/4 de Milla en el Aeropuerto. Desconozco si esta actividad esta avalada por la ATE, pero tengo entendido que tiene el respaldo del Gobierno Municipal de Santo Domingo, lo cual asegura que no tendrán que picar con la Policía. Se entregarán premios a los ganadores.

Pueden consultar a TUNING SACH 023 703 075 / 023 709 476.

Espero ayudarles en algo con esta información.

Felicitaciones Jacobo por el sitio. Exito y Luces.

atte

Rubén Velásquez

Revista GARAJE PROHIBIDO

Director General / Editor

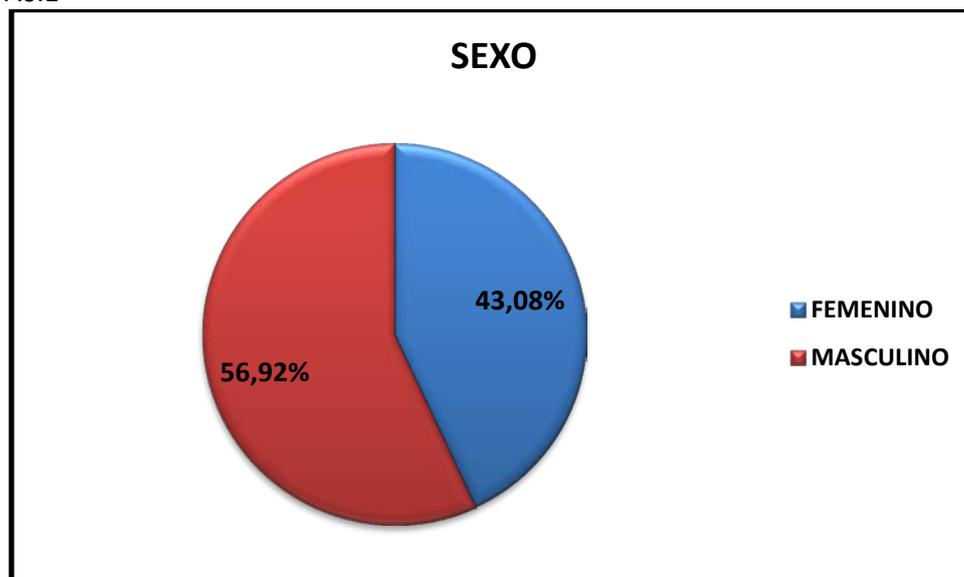
CONTACTO EDITORIAL: ruvenz@andinanet.net

Rubén Velásquez (2004): Los piques en Quito. Url: <http://www.patiotuerca.com/ecuador/ct.nsf/1ad3330ca73dfcc305256f2a0082a534/d5d727c0180a701288256f5e0011b26b?OpenDocument>. Descargado el 18/10/2011.

Anexo 6 Resultados encuesta investigación de mercados

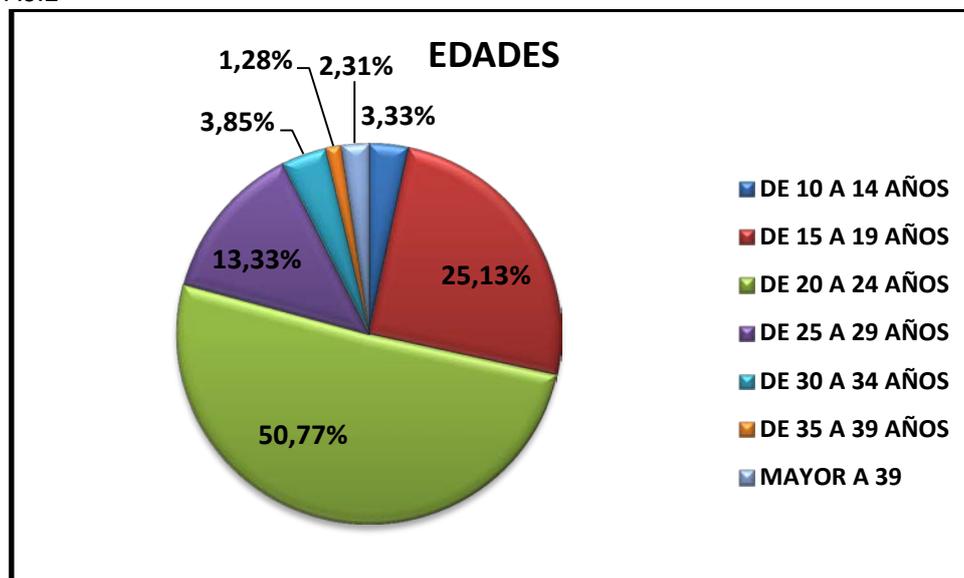
REPUESTAS GENERALES

Figura A6.1



Elaborado por: Los Autores

Figura A6.2



Elaborado por: Los Autores

Figura A6.3



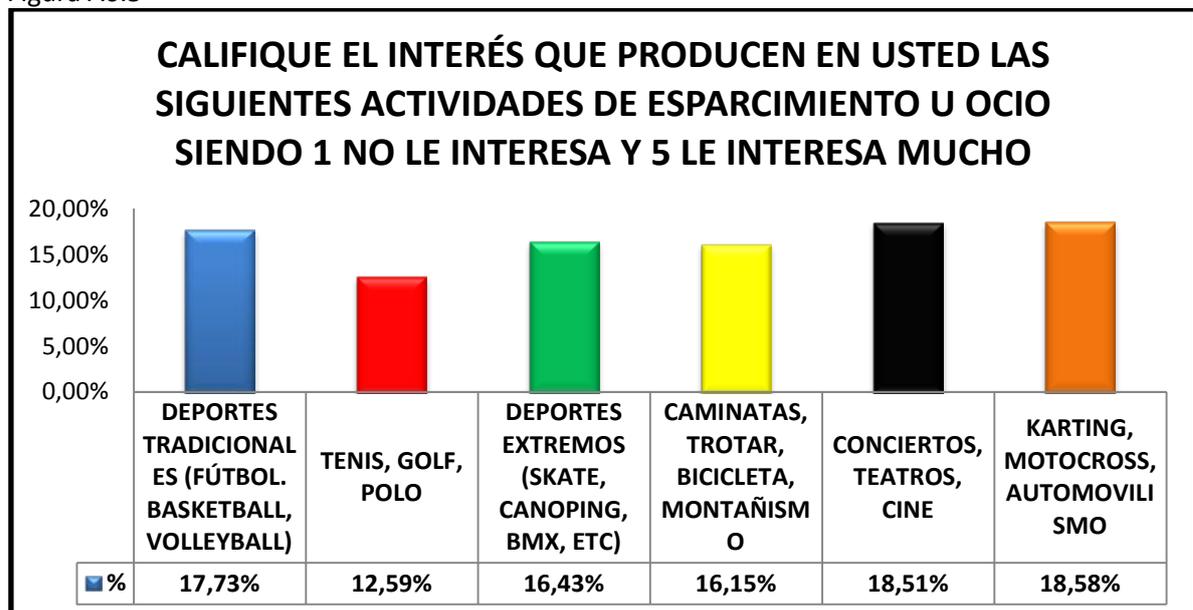
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.4



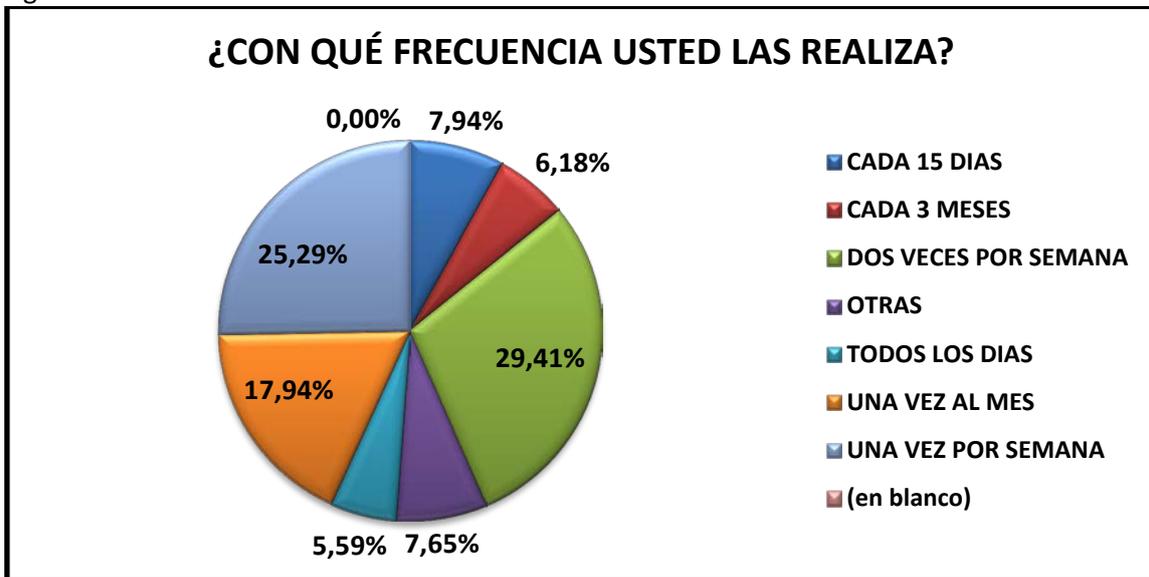
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.5



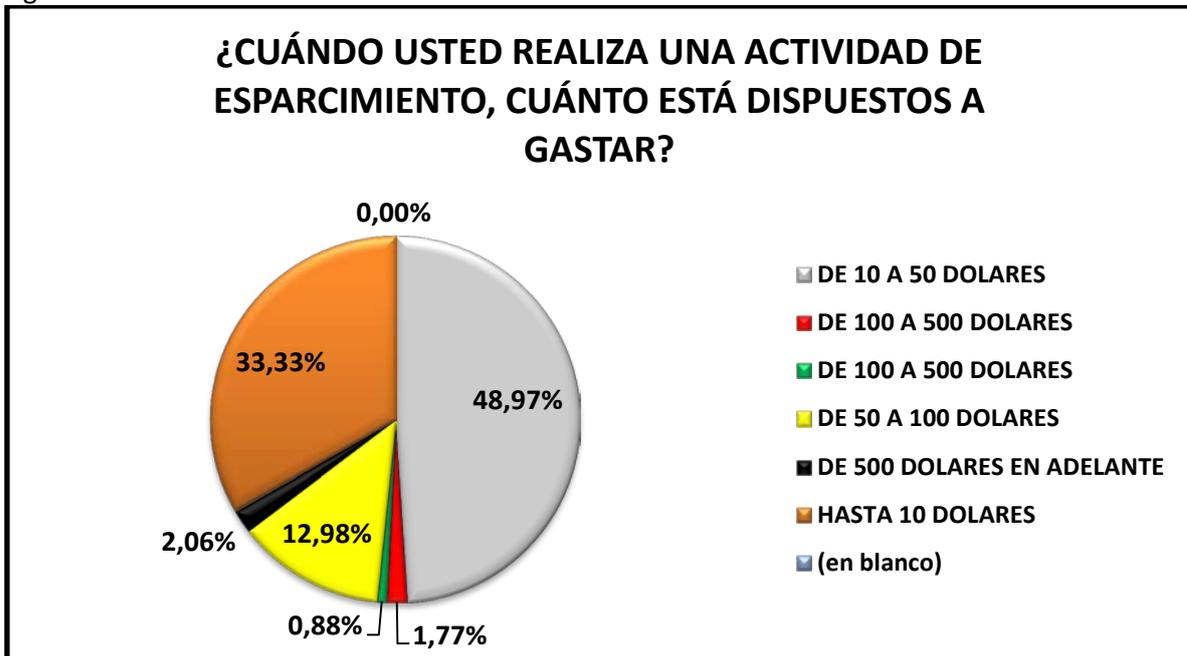
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.6



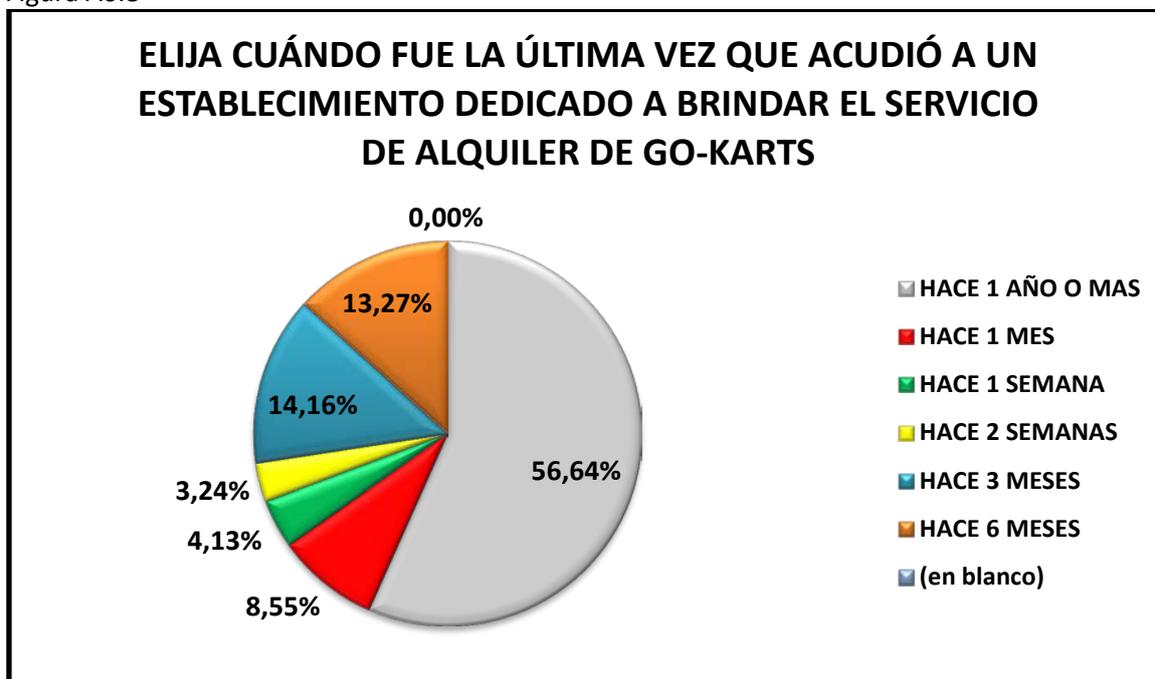
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.7



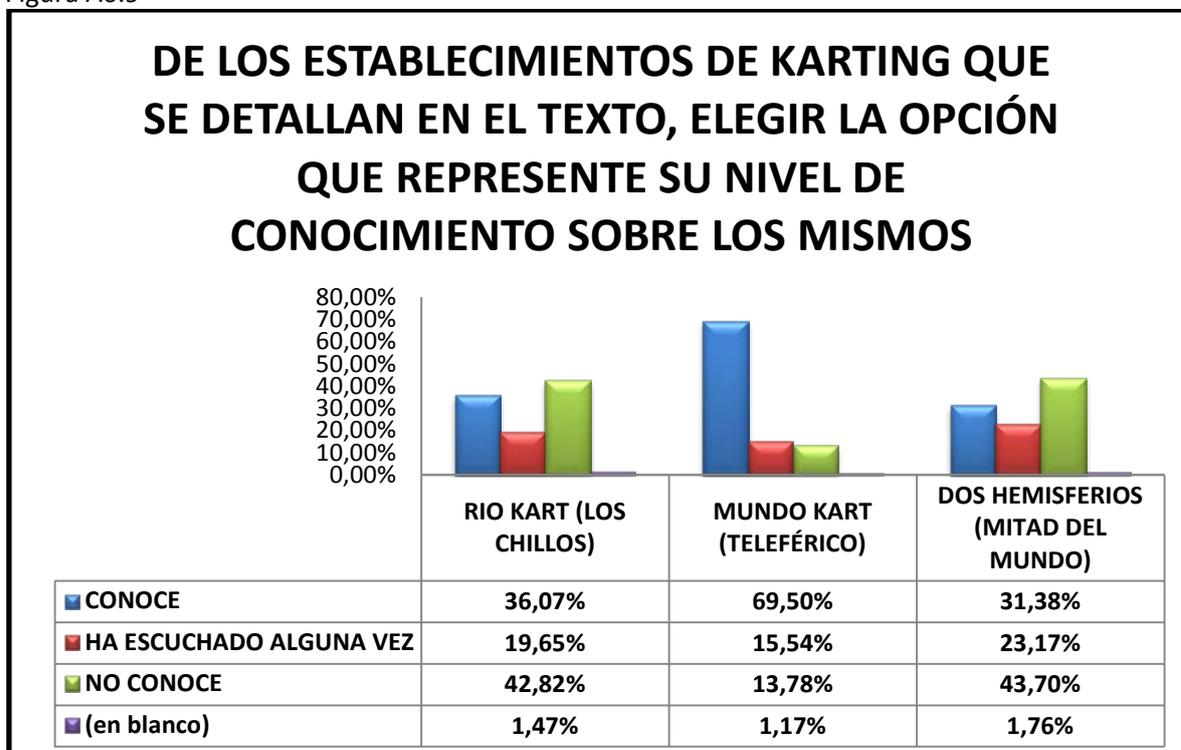
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.8



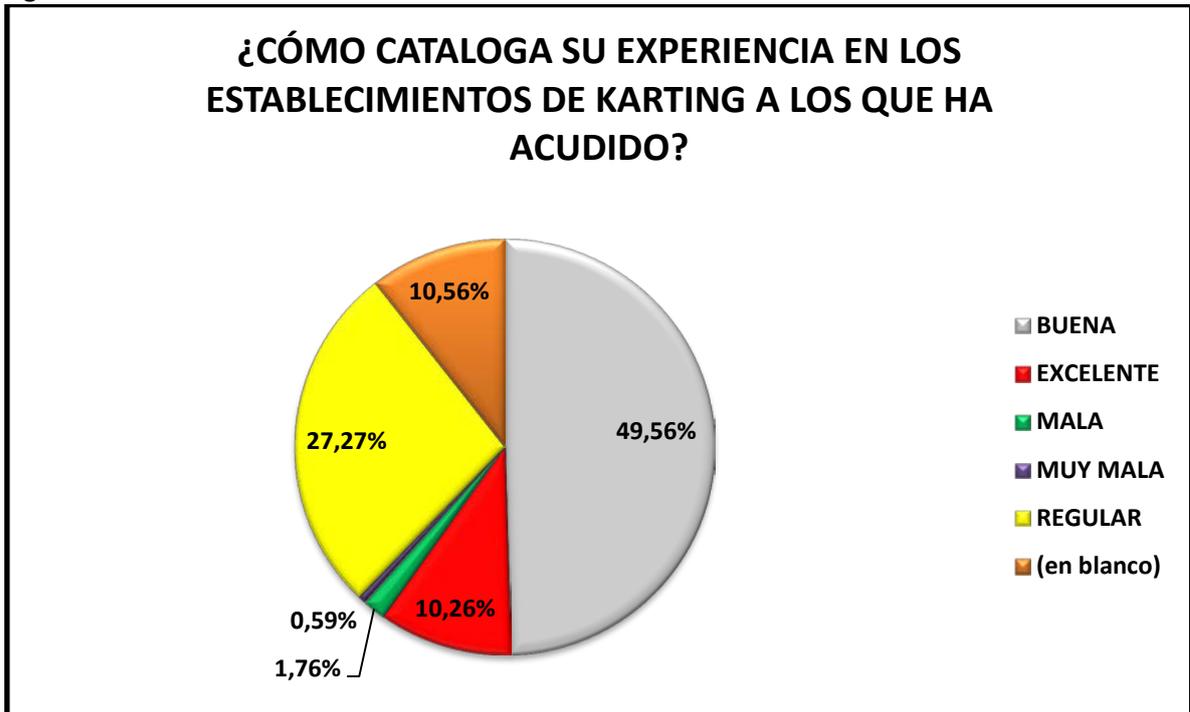
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.9



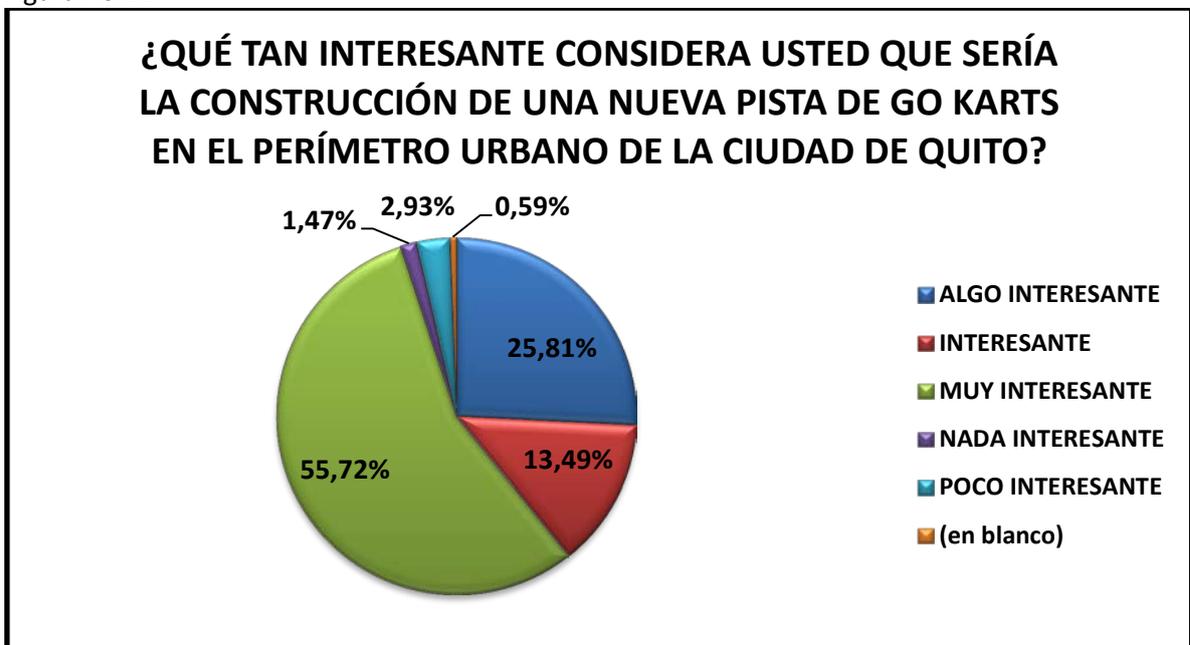
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.10



Elaborado por: Los Autores

Figura A6.11



Elaborado por: Los Autores

¿EN QUÉ SECTOR DE LA CIUDAD USTED DEBERÍA UBICARSE EL KARTÓDROMO?

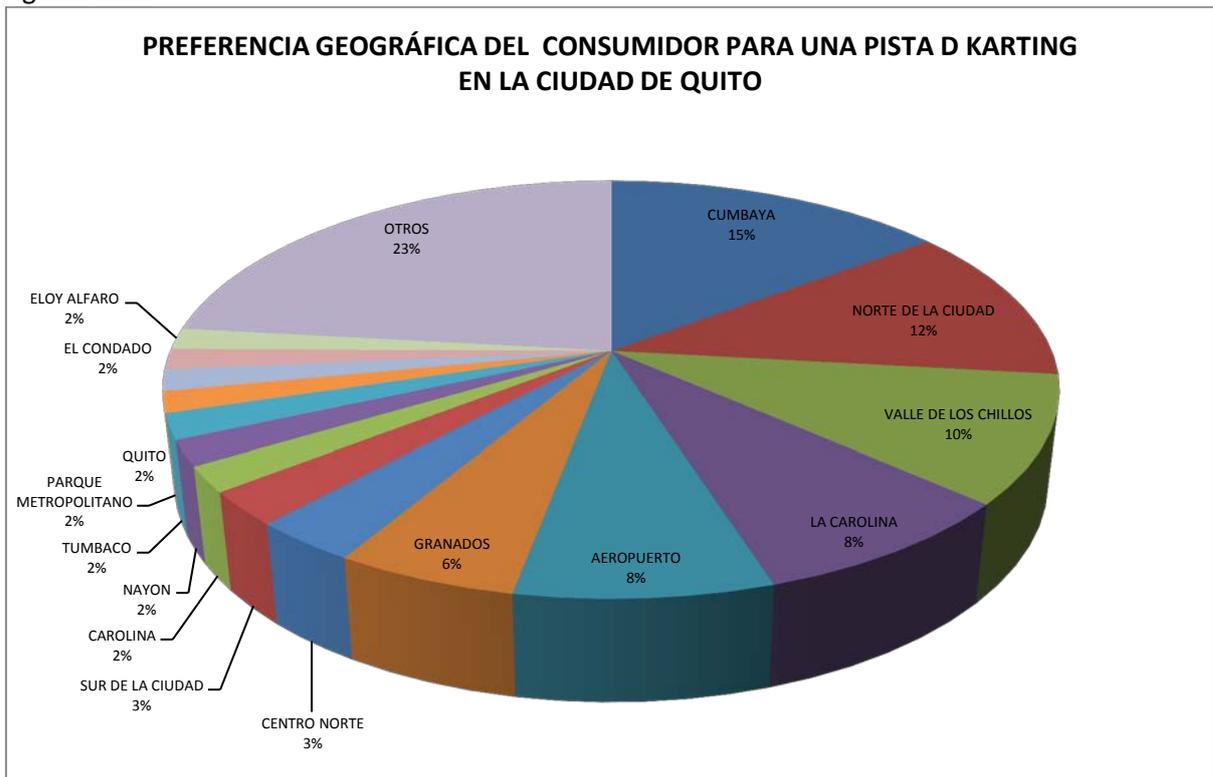
La investigación arrojó a 6 lugares principales y representativos para la implantación de un Karting, estos son: Cumbayá, Valle de los Chillos, La Carolina, Aeropuerto y Los Granados.

Figura A6.12

CUMBAYA	45
NORTE DE LA CIUDAD	37
VALLE DE LOS CHILLOS	30
LA CAROLINA	26
AEROPUERTO	24
GRANADOS	17
CENTRO NORTE	10
SUR DE LA CIUDAD	8
CAROLINA	6
NAYON	6
TUMBACO	6
PARQUE METROPOLITANO	5
QUITO	5
EL CONDADO	5
ELOY ALFARO	5
EL BATAN	4
MONTESERRIN	3
MITAD DEL MUNDO	3
QUICENTRO	3
NACIONES UNIDAS	3
SIMON BOLIVAR	3
CALDERON	3
METROPOLITANO	3
AMAGUAÑA	3
SANGOLQUI	2
NORTE DE QUITO	2
MONTESERRÍN	2
GONZALEZ SUAREZ	2
SAN LUIS SHOPPING	2
AUTOPISTA	2
EL BOSQUE	2
LA MARISCAL	2
CONOCOTO	2
PERIFERIAS	1
CARCELEN	1
FLORESTA	1
LA ORELLANA	1
PLAZA DE TOROS	1
LA PAMPA	1
VILLAFLOA	1
LEJOS DE LA CIUDAD	1
CERCA DE LA CIUDAD	1
CHILIBULO	1
PERIMETRO	1
CHIMBACALLE	1
POR VÍA A LOJA	1
FUERA DE LA CIUDAD	1
AVENIDA PATRIA	1
CENTRO	1
ZONA NORTE (COMERCIAL)	1
CUALQUIER PERÍMETRO DE LA CIUDAD	1
SOLCA	1
EL INCA	1
AMAZONAS	1
EN ALGUN VALLE	1
LA FLORESTA	1
6 DE DICIEMBRE	1
ITCHIMBIA	1
Total general	305

Elaborado por: Los Autores

Figura A6.13



Elaborado por: Los Autores

El sector de Cumbayá se muestra como la principal opción dentro de la investigación realizada, sin embargo si analizamos en conjunto a las respuestas Norte de la Ciudad y la Carolina, o Norte de la Ciudad y Aeropuerto obtendremos mejores resultados en cuanto a densidad preferencias, este criterio se puede aplicar por la cercanía de las zonas. Si se hace una aproximación al universo se obtiene lo siguiente:

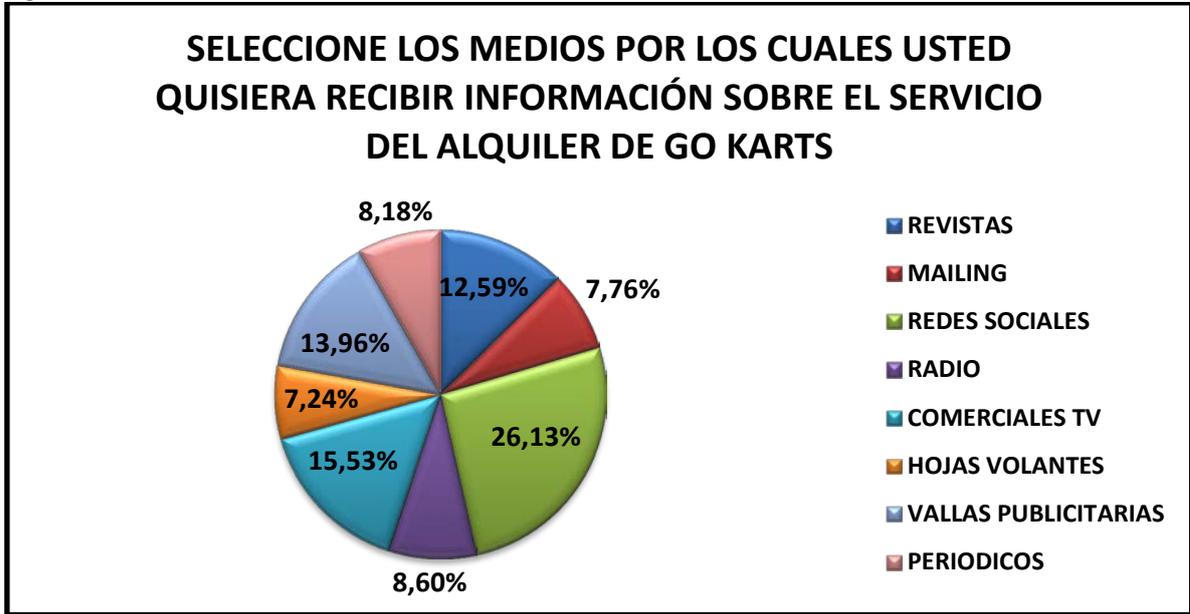
Figura A6.14



Elaborado por: Los Autores

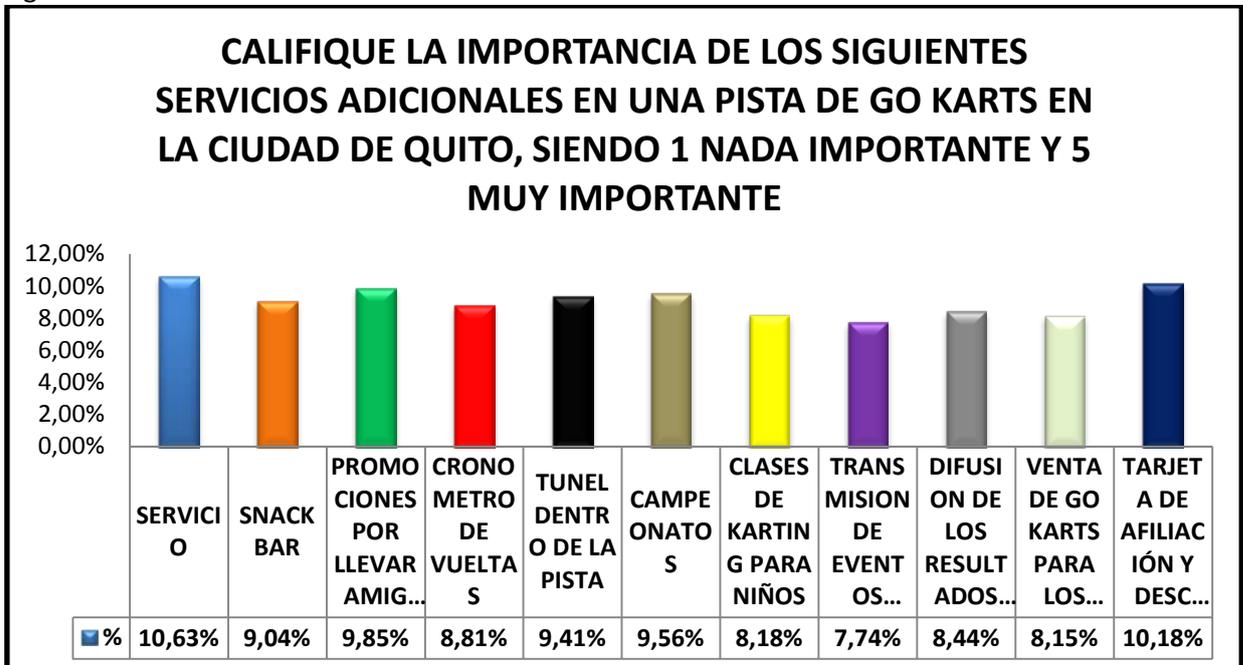
Dados los resultados s enfocará la búsqueda de ubicación en estas 3 zonas de la ciudad de Quito.

Figura A6.15



Elaborado por: Los Autores

Figura A6.16



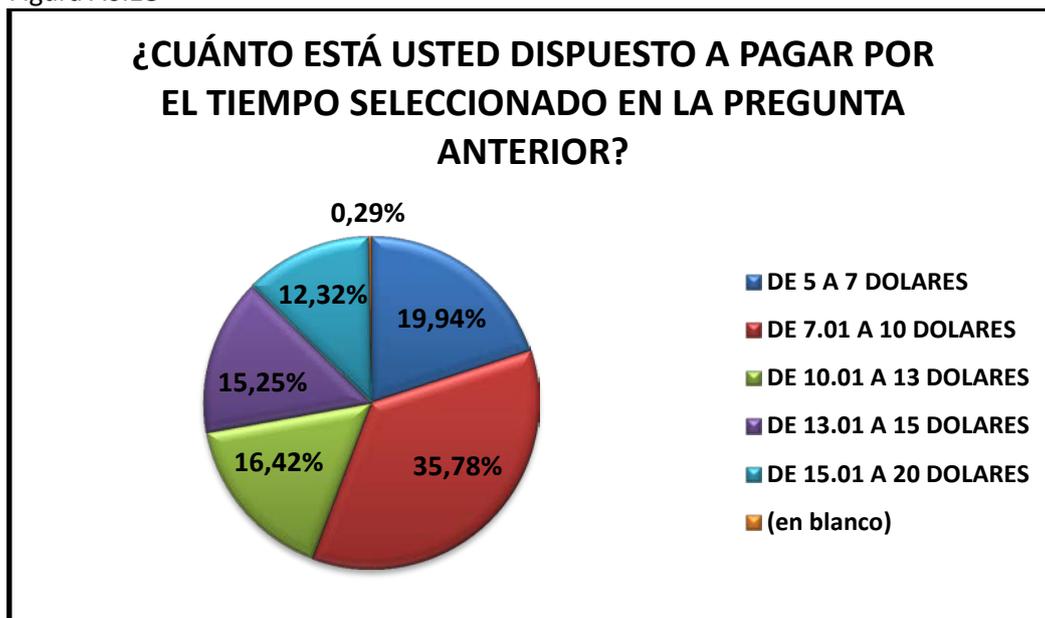
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.17



Elaborado por: Los Autores

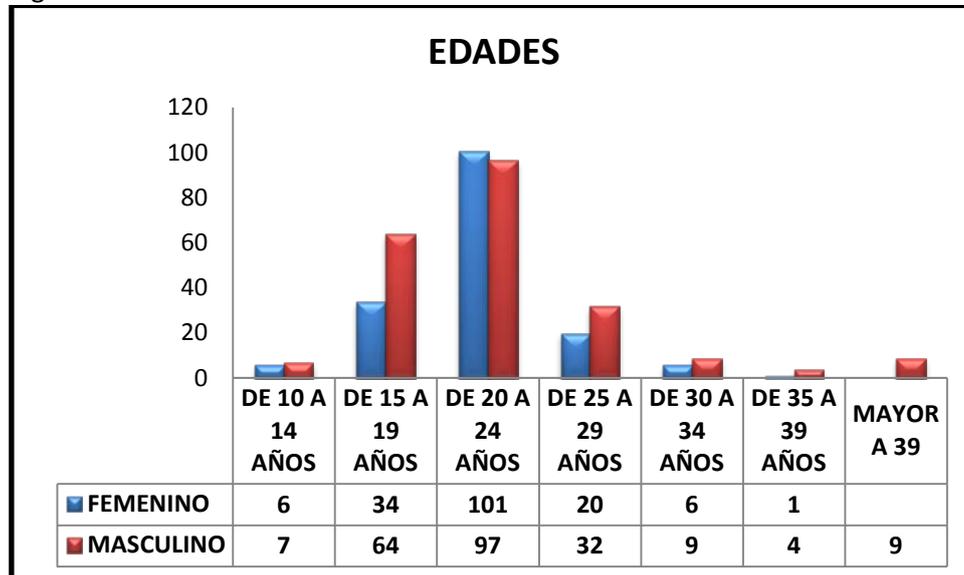
Figura A6.18



Elaborado por: Los Autores

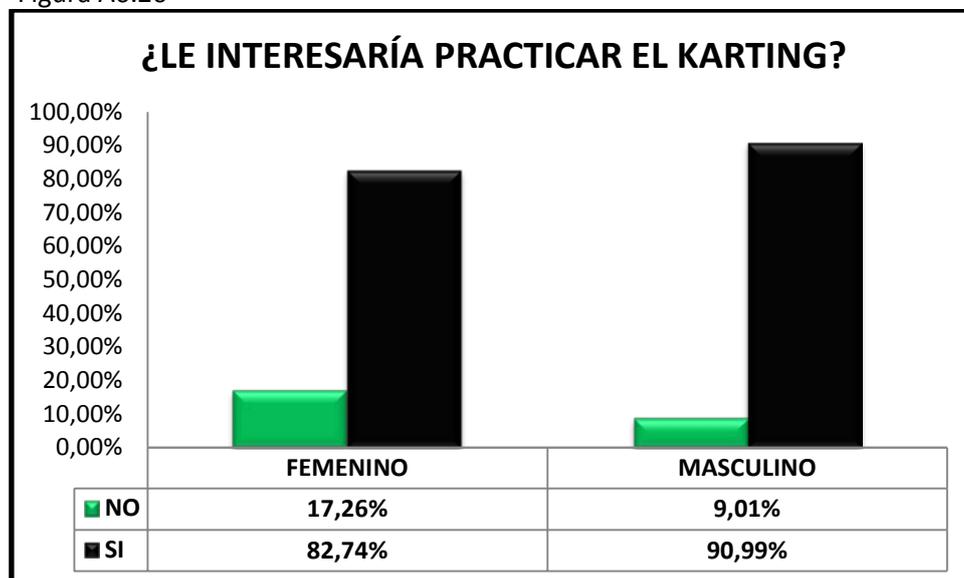
RESULTADOS SEGÚN SEXO DE LOS ENCUESTADOS

Figura A6.19



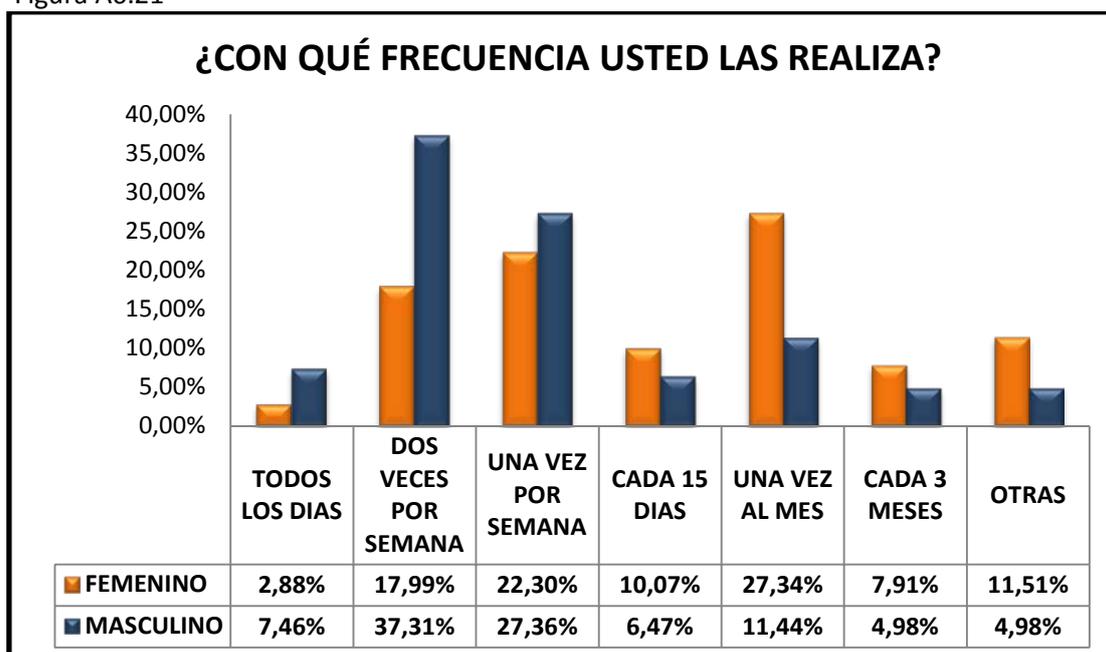
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.20



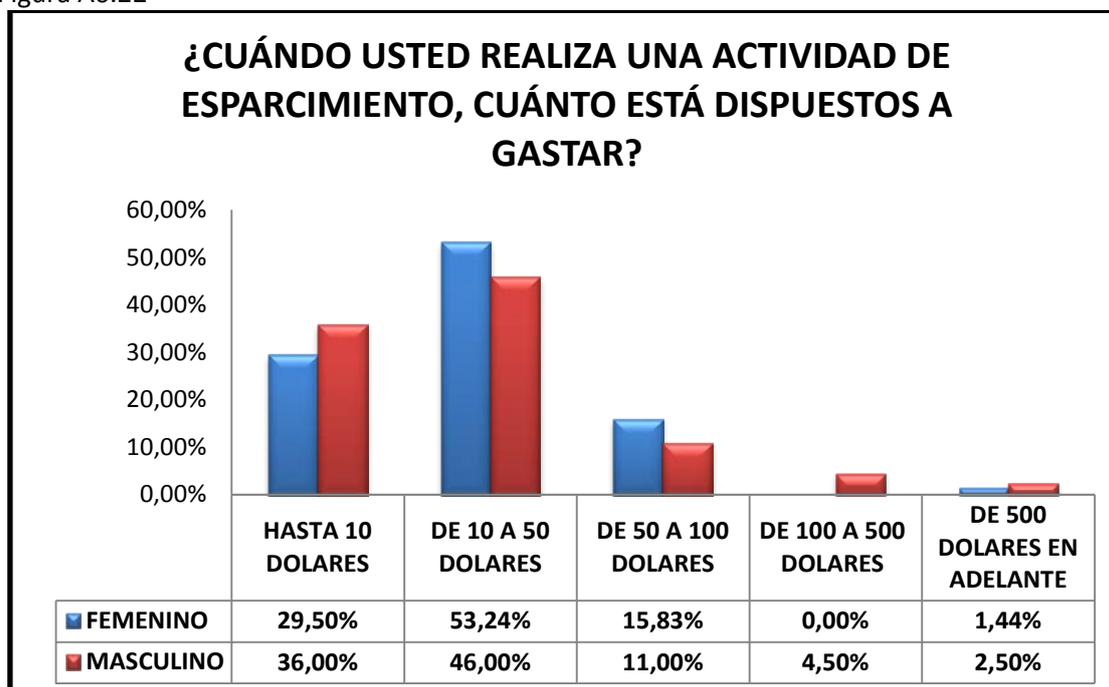
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.21



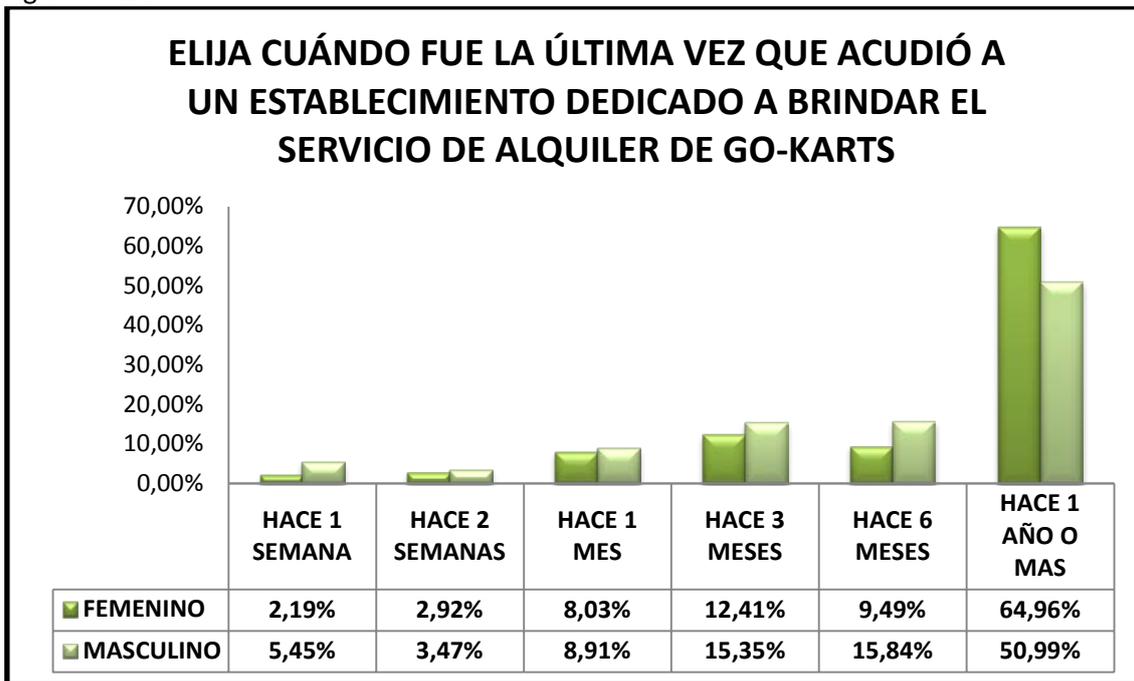
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.22



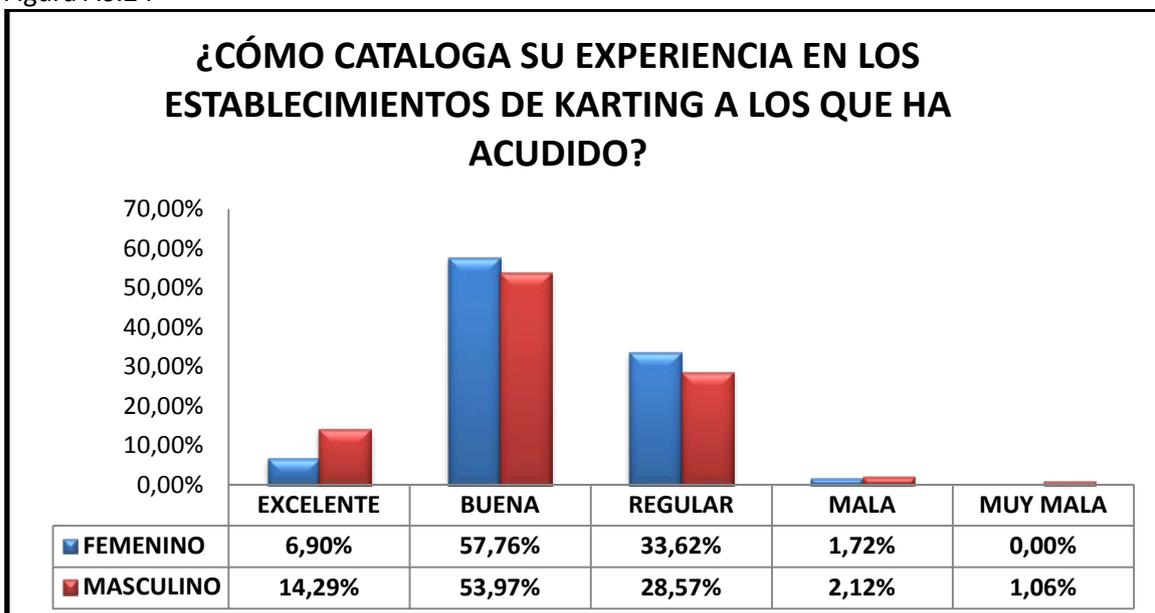
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.23



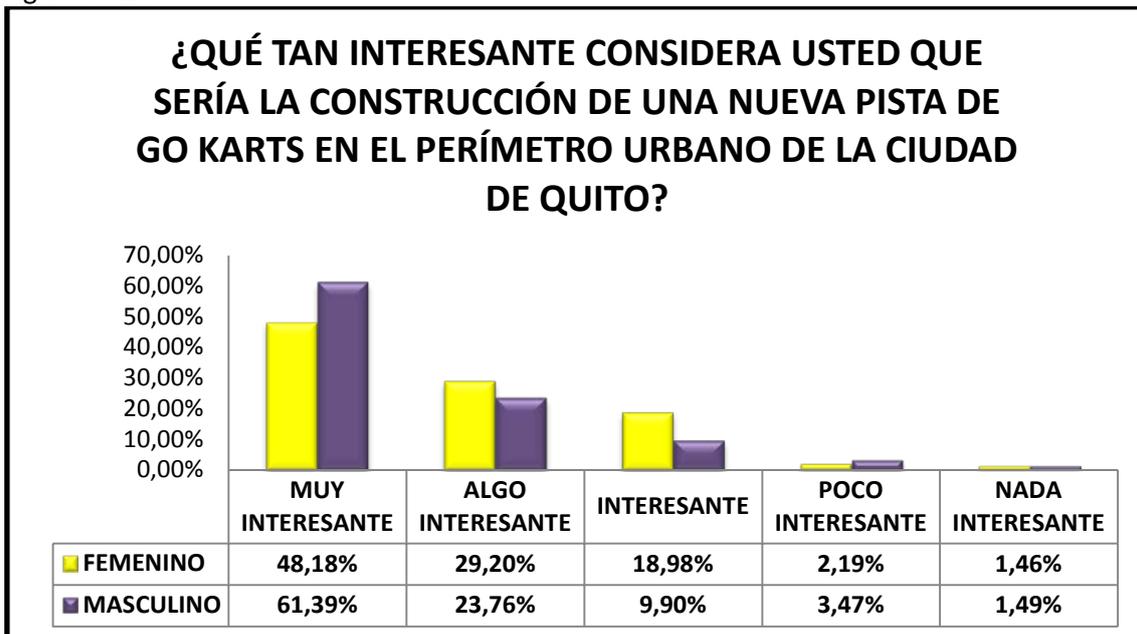
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.24



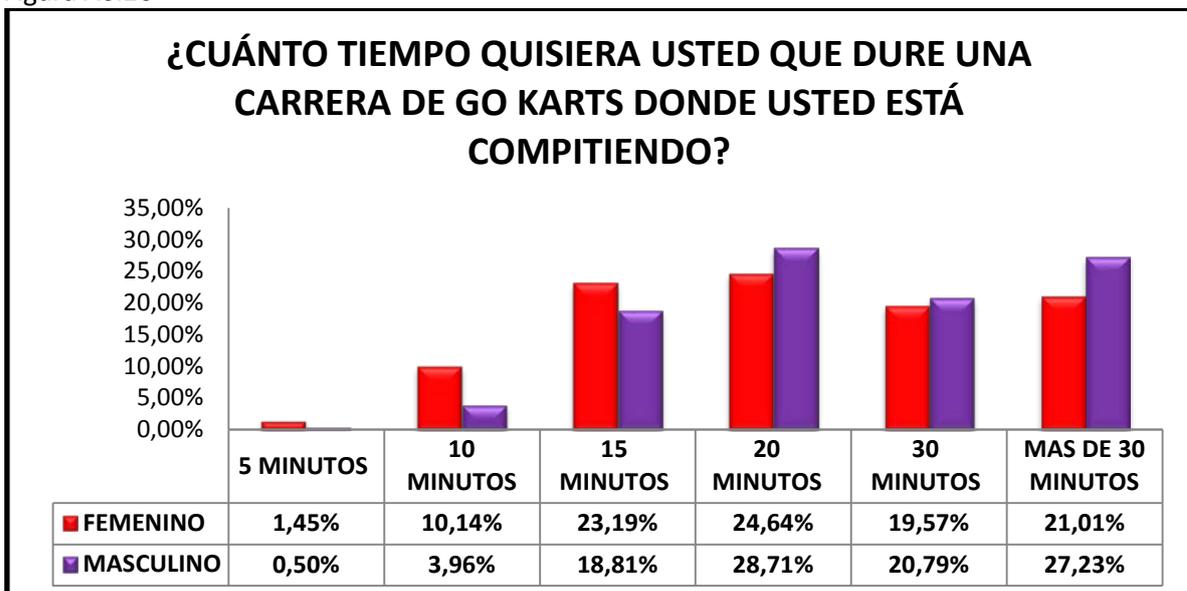
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.25



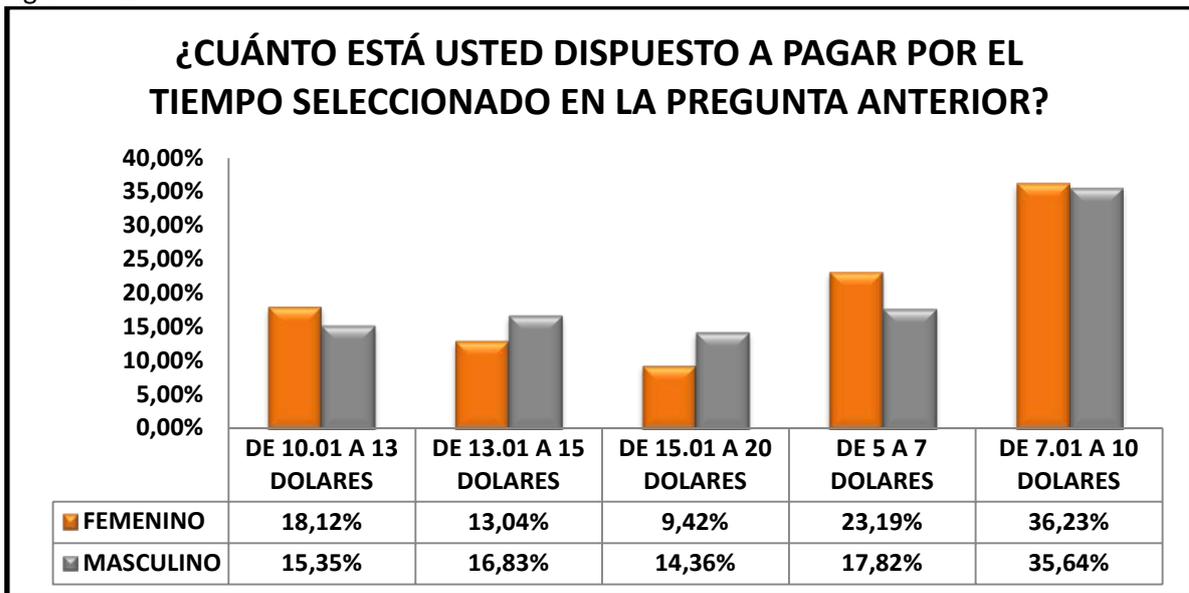
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.26



Elaborado por: Los Autores

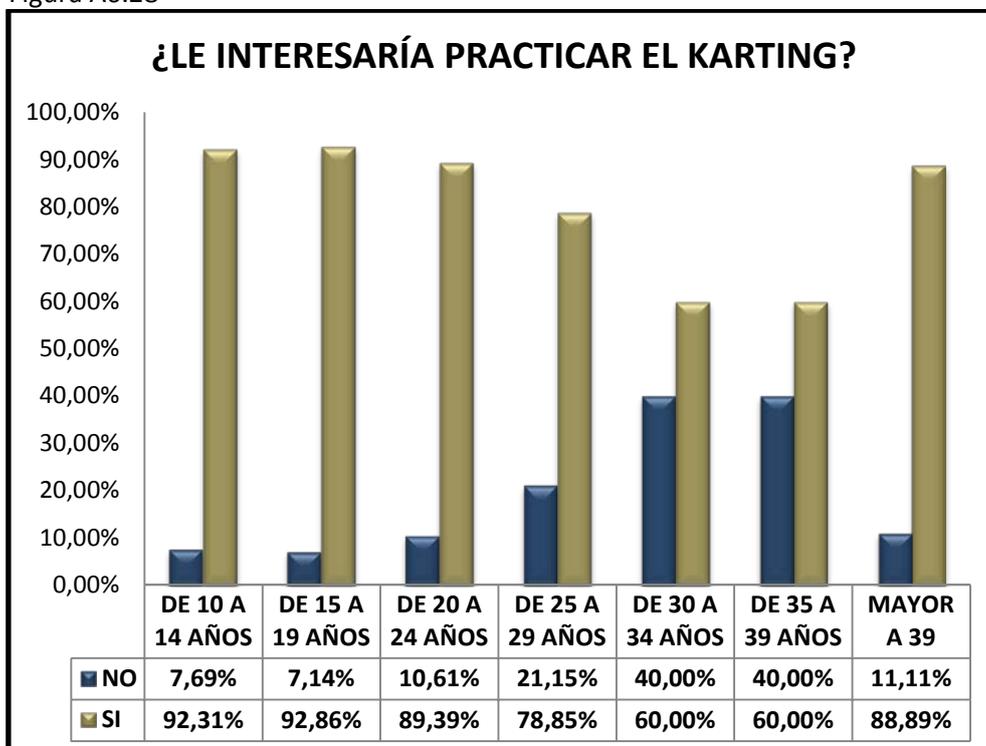
Figura A6.27



Elaborado por: Los Autores

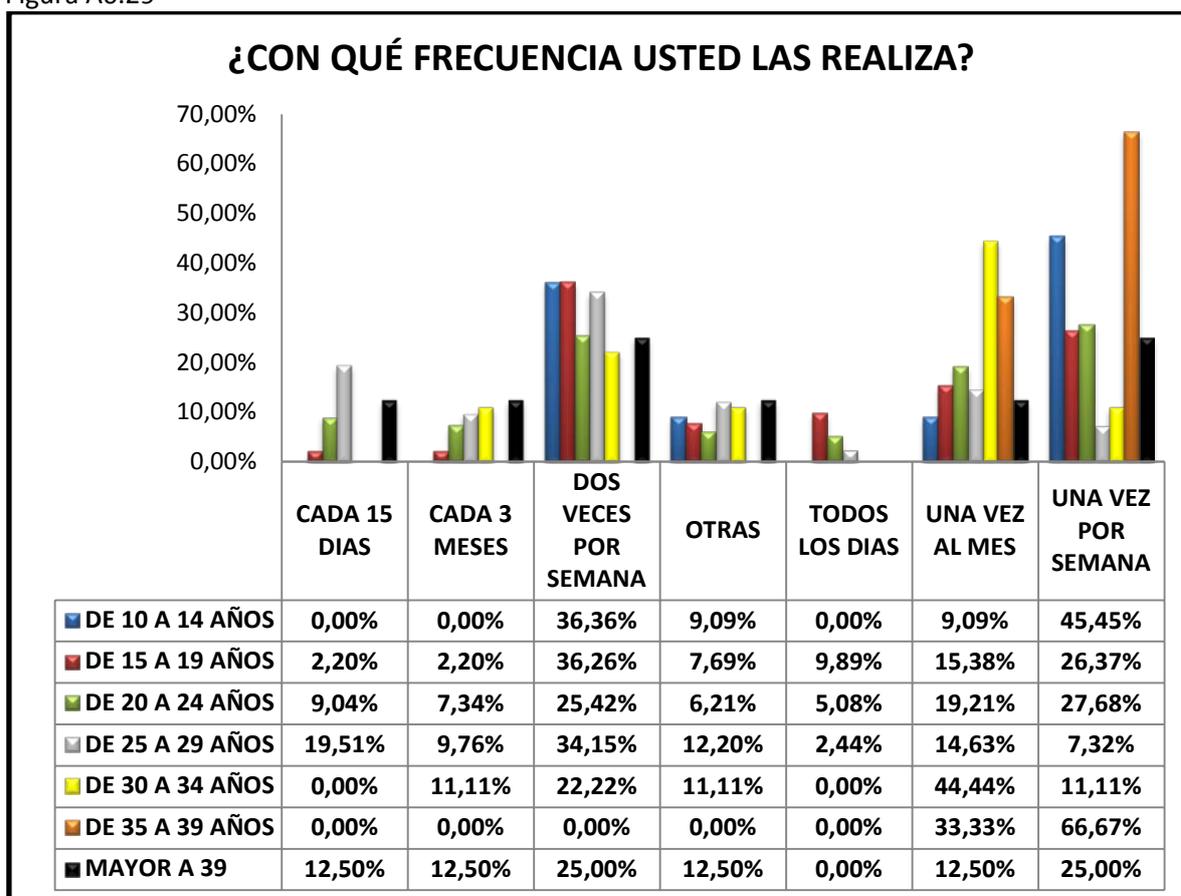
RESULTADOS SEGÚN EDAD DE LOS ENCUESTADOS

Figura A6.28



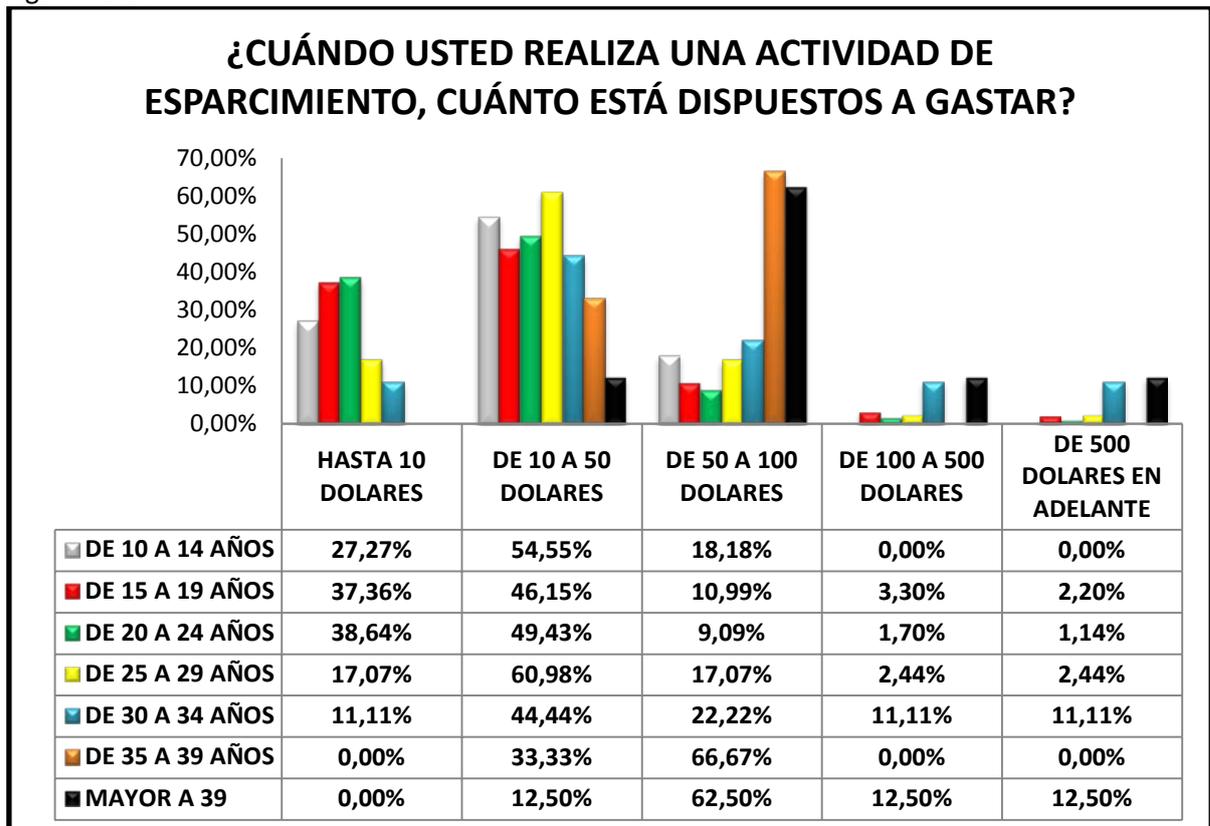
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.29



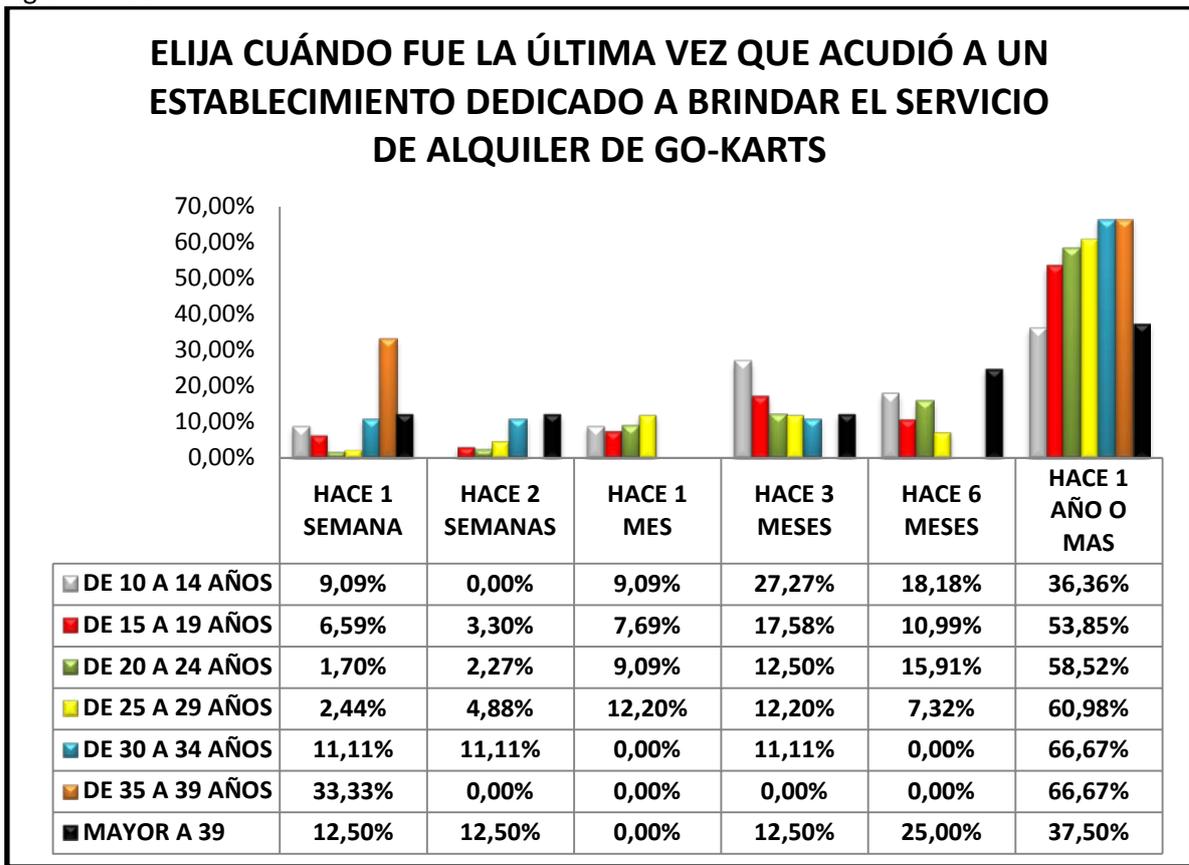
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.30



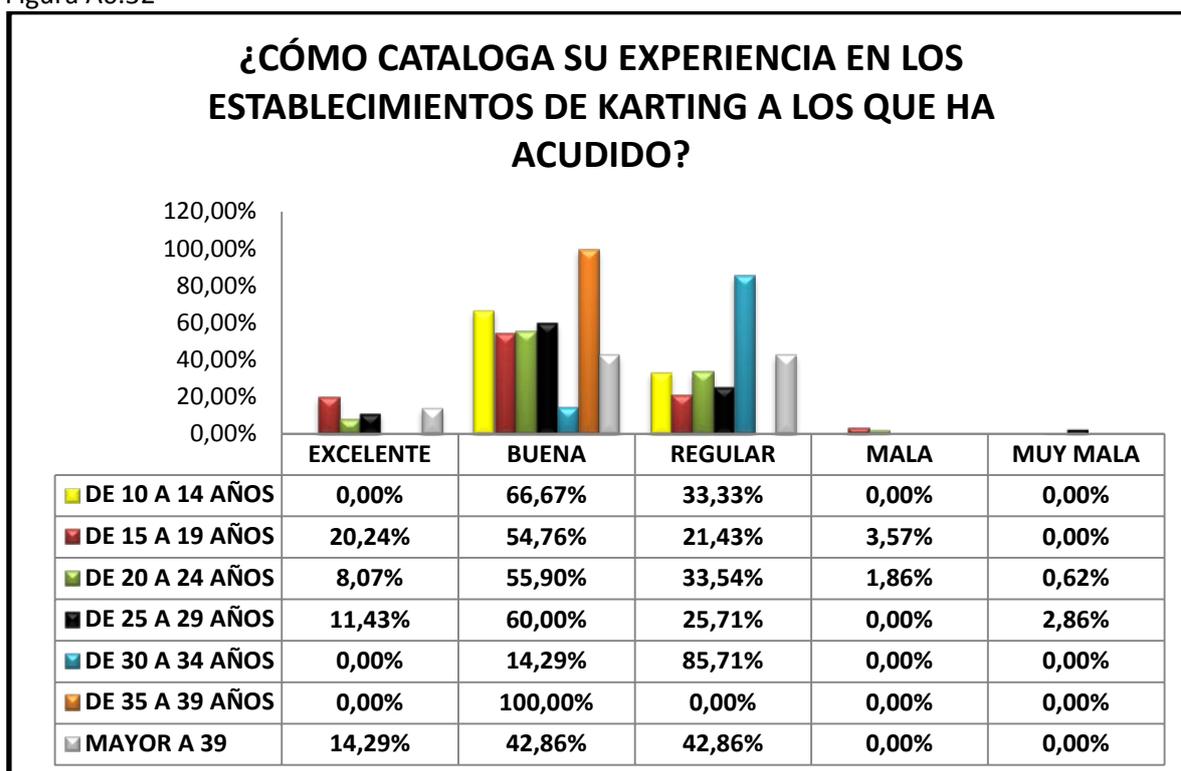
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.31



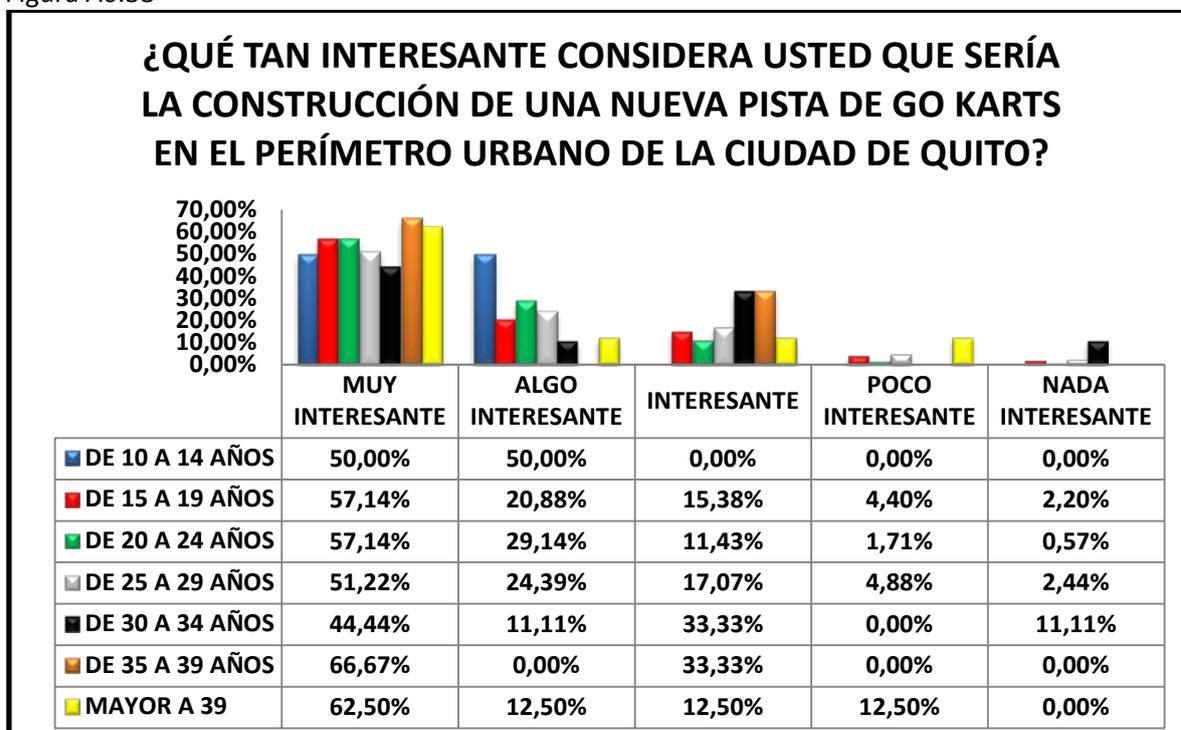
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.32



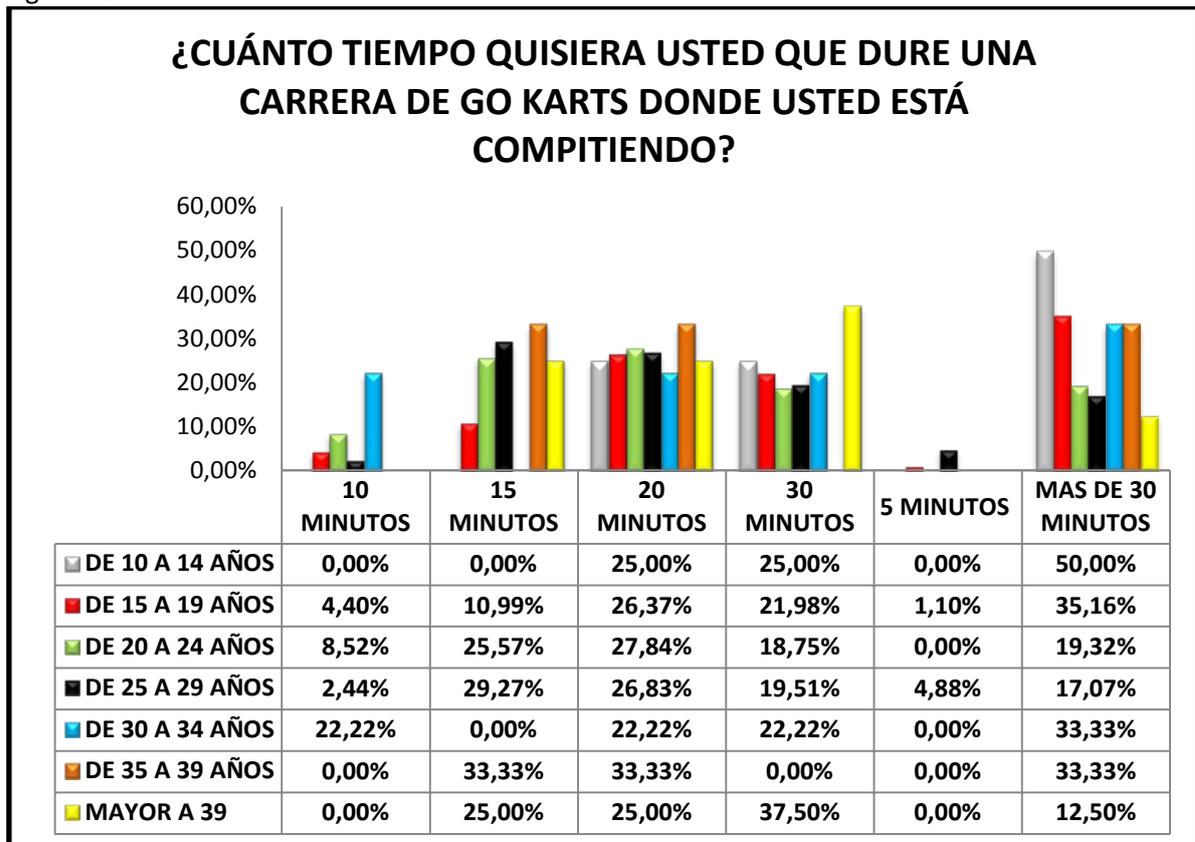
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.33



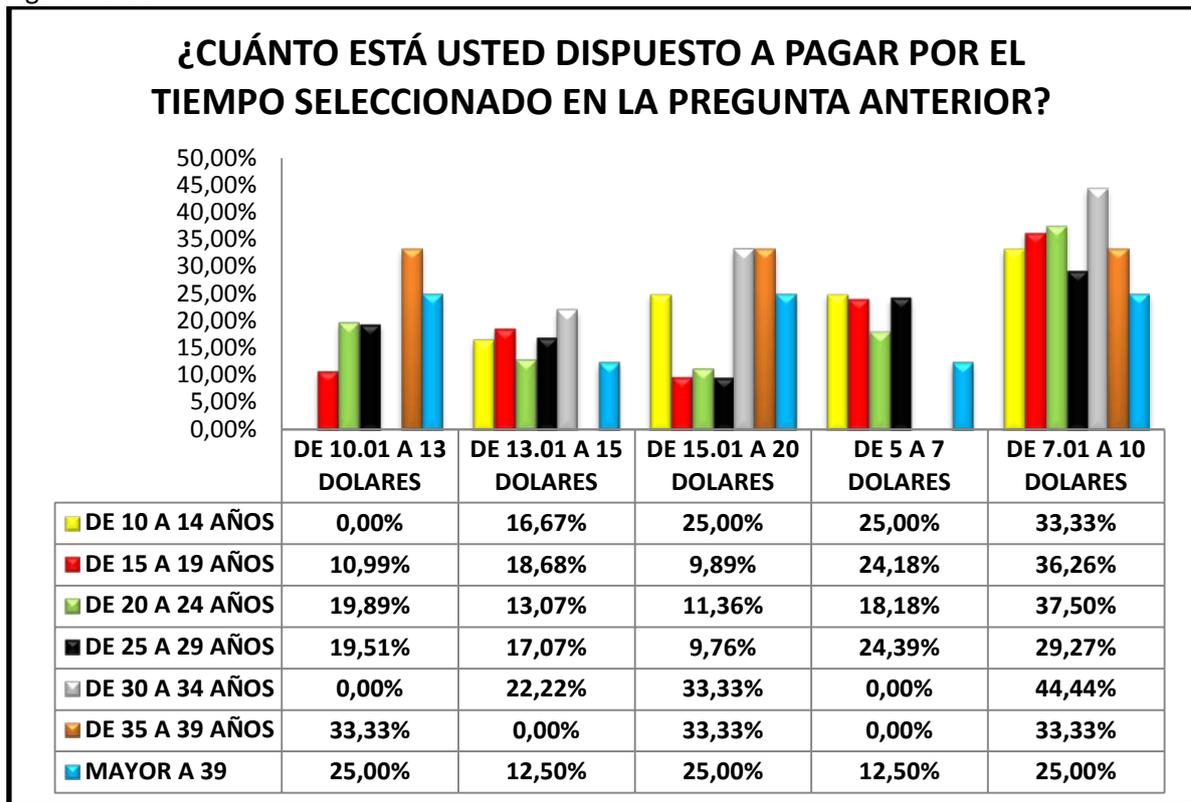
Elaborado por: Los Autores

Figura A6.34



Elaborado por: Los Autores

Figura A6.35



Elaborado por: Los Autores

Anexo 7 Sistema de registro de clientes (C.R.M.)

REGISTRO GENERAL



# CLIENTE	NOMBRE COMPLETO	NÚMERO DE CEDULA	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	# CARGAS FAMILIARES

REGISTRO INDIVIDUAL DE CLIENTES

1/2



# CLIENTE	NOMBRE COMPLETO	NÚMERO DE CEDULA	EDAD	DÍA DE VISITA AL ESTABLECIMIENTO

REGISTRO INDIVIDUAL DE CLIENTES

2/2



# DE MINUTOS CONSUMIDOS	TIPO DE SERVICIO CONTRATADO	# DE ACOMPAÑANTES	CANTIDAD CONSUMIDA

REGISTRO HISTORICO

1/3



# CLIENTE	NOMBRE COMPLETO	NÚMERO DE CEDULA	EDAD	TOTAL DIAS DE VISITA AL ESTABLECIMIENTO	FRECUENCIA VISITAS

REGISTRO HISTORICO

2/3



TOTAL MINUTOS CONSUMIDOS	TIPO DE SERVICIO CONTRATADO	FRECUENCIA SERVICIO 1	FRECUENCIA SERVICIO 2

REGISTRO HISTORICO

3/3



FRECUENCIA SERVICIO 3	FRECUENCIA SERVICIO 4	TOTAL ACOMPAÑANTES	MONTO TOTAL CONSUMIDO

Servicio 1: Alquiler simple de go-karts

Servicio 2: Campeonato de Amigos

Servicio 3: Campeonato Corporativo

Servicio 4: Campeonato Organizado**Anexo 8 Encuesta de satisfacción**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
Nombre: _____					
Telefono (Opcional): _____					
Correo (Opcional): _____					
Desea recibir información acerca de nuestros servicio y promociones				SI ()	NO ()
1. Como califica el servicio de alquiler de go-karts (Encierre su respuesta con un circulo)					
Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
1	2	3	4	5	
2. Como califica el estado de los vehiculos (Encierre su respuesta con un circulo)					
Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
1	2	3	4	5	
3. Como califica el servicio de la cafeteria (Encierre su respuesta con un circulo)					
Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
1	2	3	4	5	
4. Recomendaria usted este establecimientos a sus amigos, conocidos o familiares					
SI ()			NO ()		
,Por qué? (Opcional) _____					
5. ¿Qué recomendación nos daría para brindarle un mejor servicio?					
<hr/> Agradecemos su comprensión y colaboración para esta encuesta, buscamos mejorar nuestro servicio y verlo más seguido en nuestras instalaciones.					

Anexo 9 Cotización e información técnica Go-Karts



7065 NW 22nd St Suite A
Gainesville, FL 32653
(352) 376-62175

Estimate

Date	Estimate #
5/29/2012	107

Name / Address
Pablo R. Dueñas KED Cia. Ltda. Quito-Ecuador +593 (02) 2787614 pduenas89@hotmail.com

Item	Description	Qty	Cost	Total
Road Rat - Racer XB	Rental Go Kart with bumper - 6.5hp	15	1,599.00	23,985.00T
Random Charge	Shipping	1	2,450.00	2,450.00T
	Current lead time is 10-12 weeks.			
	Out-of-state sale, exempt from sales tax		0.00%	0.00
Total				\$26,435.00

Customer Signature _____



Especificaciones Técnicas

Brand: Road Rat

Model: XB

Seats: Padded Bucket

Top Speed: up to 35mph

Brakes: Hydraulic disc brake system

Engine: 6.5hp 4 Stroke

Clutch: Wet Clutch

Load capacity: 300lbs

Carton Size: 59" x 45" x 21"

Wheels: 10" front tires, 11" rear tires

Other Info: Racing Steering Wheel, Foot Controls, 90% assembled

Colors: Red and Black (Other colors can be special ordered)

Extras: Perimeter bumper with shock absorbers, seatbelt, headrest with roll bar, color coordinated foot pedals, adjustable seat

Frame material - Mild steel

Wall thickness - 2mm



Anexo 11 Concesión municipal



Oficio N°.000869-1867-12-DMGBI
Quito, 7 de junio de 2012

Señor
Julio Enríquez M.
Presente.-

De mi consideración:

En atención al oficio S/N del 29 de mayo de 2012, en el que solicita si los inmuebles ubicados en el sector del Inca, entre Av. Ely Alfaro y redondel de Zambiza, son de propiedad municipal, para la creación de una pista de KARTING, para ser utilizados, con fines de un ejercicio didáctico teórico, para la Universidad.

Para los fines pertinentes le debo informar que de acuerdo a revisión a los sistemas gráficos y alfanuméricos que maneja esta Dirección, y de acuerdo a graficación adjunta, informo lo siguiente:

o **SECTOR EL INCA, ENTRE AV. ELOY ALFARO Y REDONDEL DEL ZAMBIZA**

PREDIO	804166
CLAVE CATASTRAL	11810-01-016
PROPIETARIO	MUNICIPIO DE QUITO

Además este bien inmueble de **PROPIEDAD MUNICIPAL**, puede ser utilizado para el proyecto detallado, ***pero solamente para fines educativos.***

Asimismo el canon de arrendamiento por la utilización de una extensión de terreno de 6.000 m² en el sector sería de USD \$1.700,00 (un mil setecientos dólares).

Particular que me permito poner en su conocimiento para los fines consiguientes.

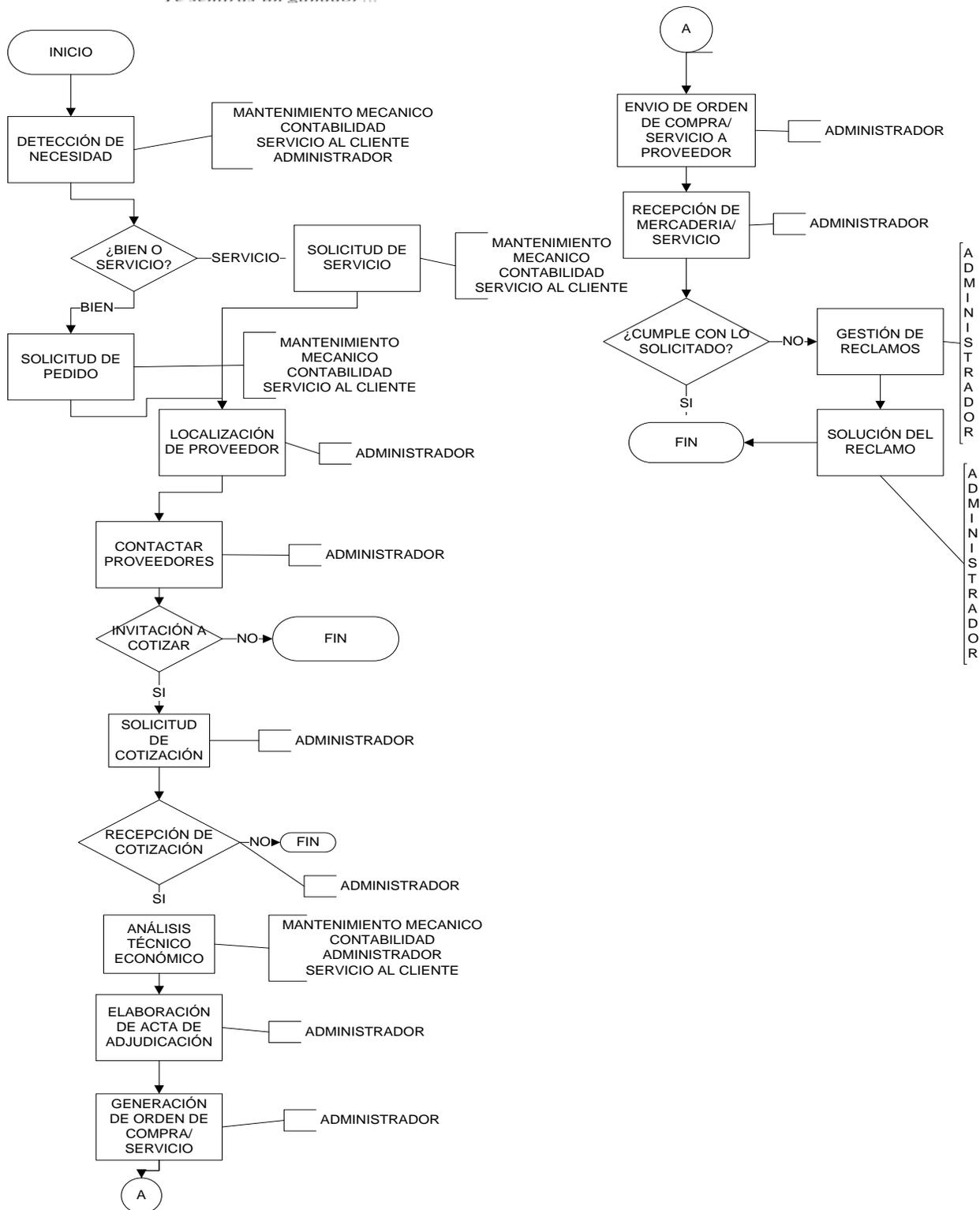
Atentamente,

Arq. Mario Orlando Vivero Espinel
Director Metropolitano de Gestión de Bienes Inmuebles

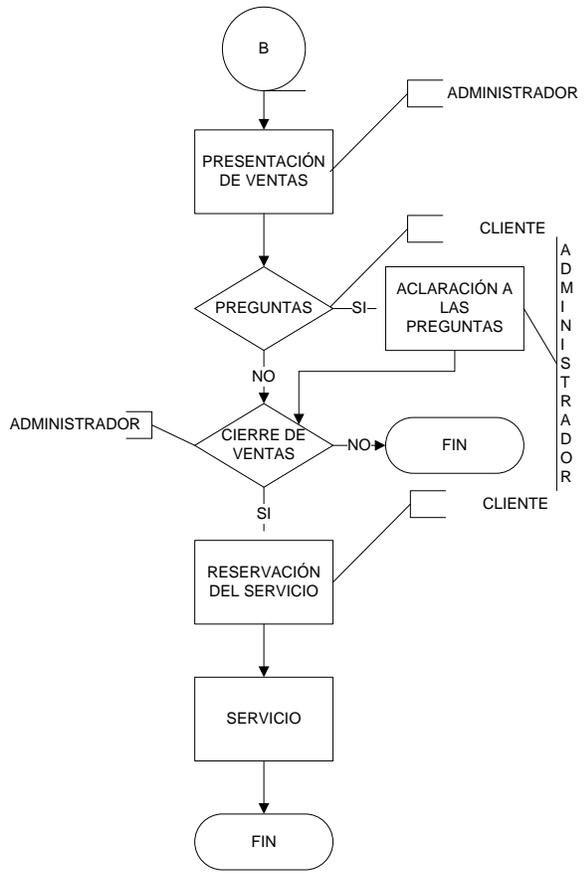
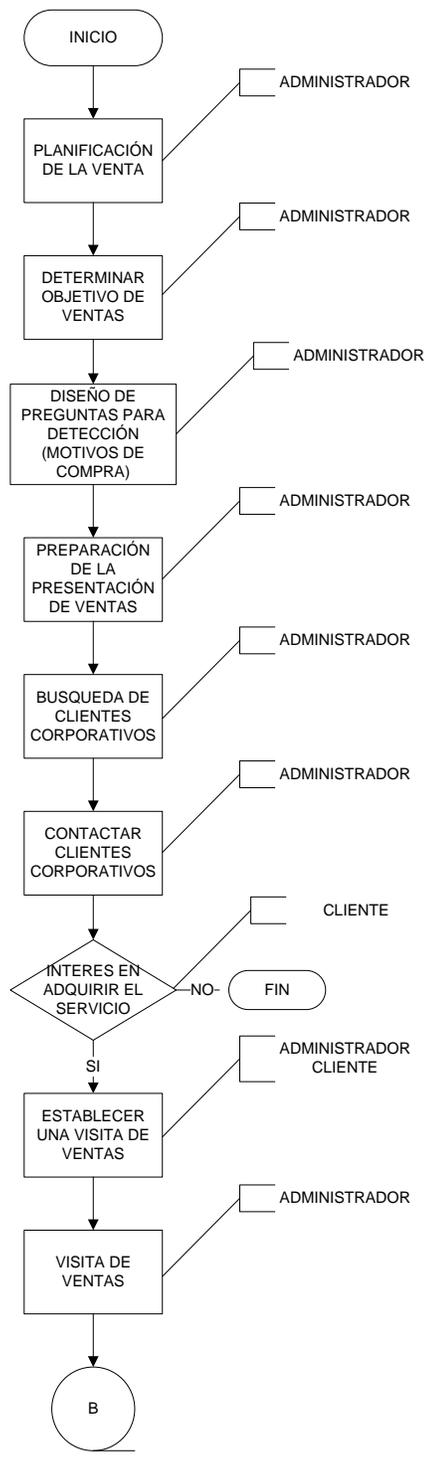
DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE BIENES INMUEBLES
Calle Espejo Oe3-34 entre Guayaquil y Venezuela
Telf. 3952300 ext. 13153

Anexo 12 Flujogramas de procesos

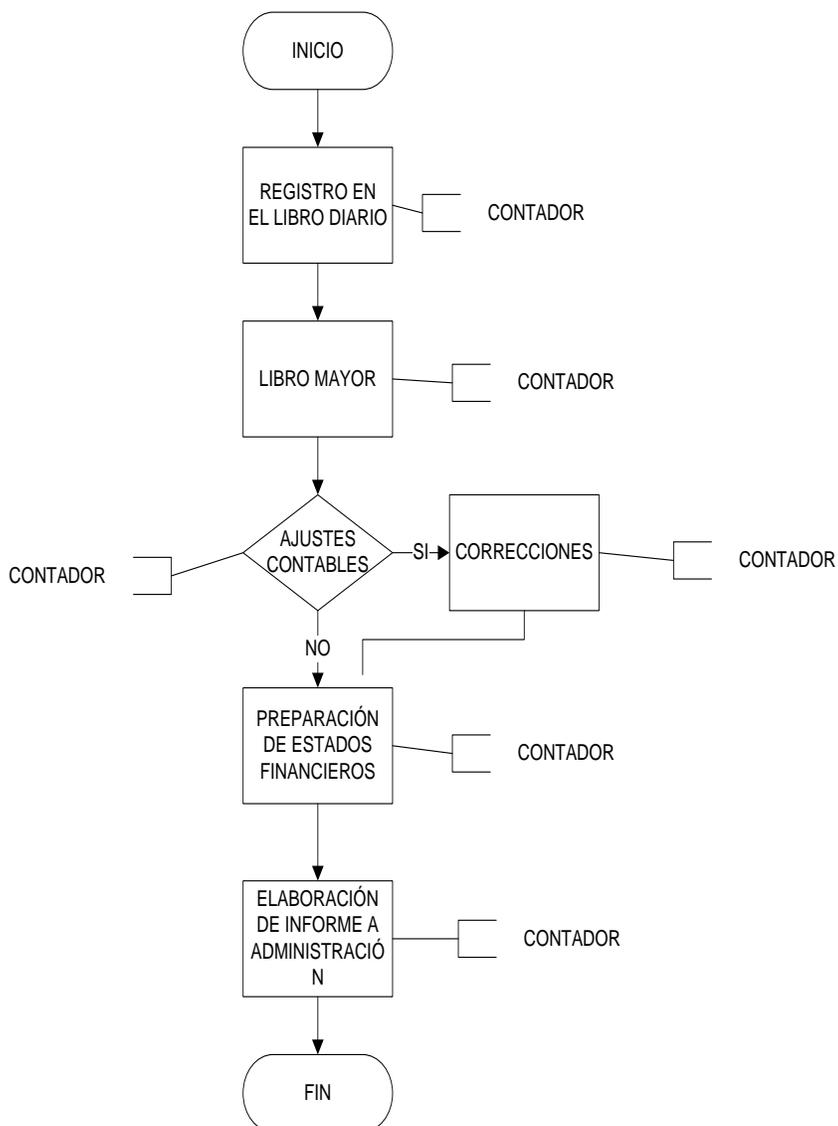
MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN	CODIGO: A1	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: COMPRAS	CODIGO: A1.01	1 de 1	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ



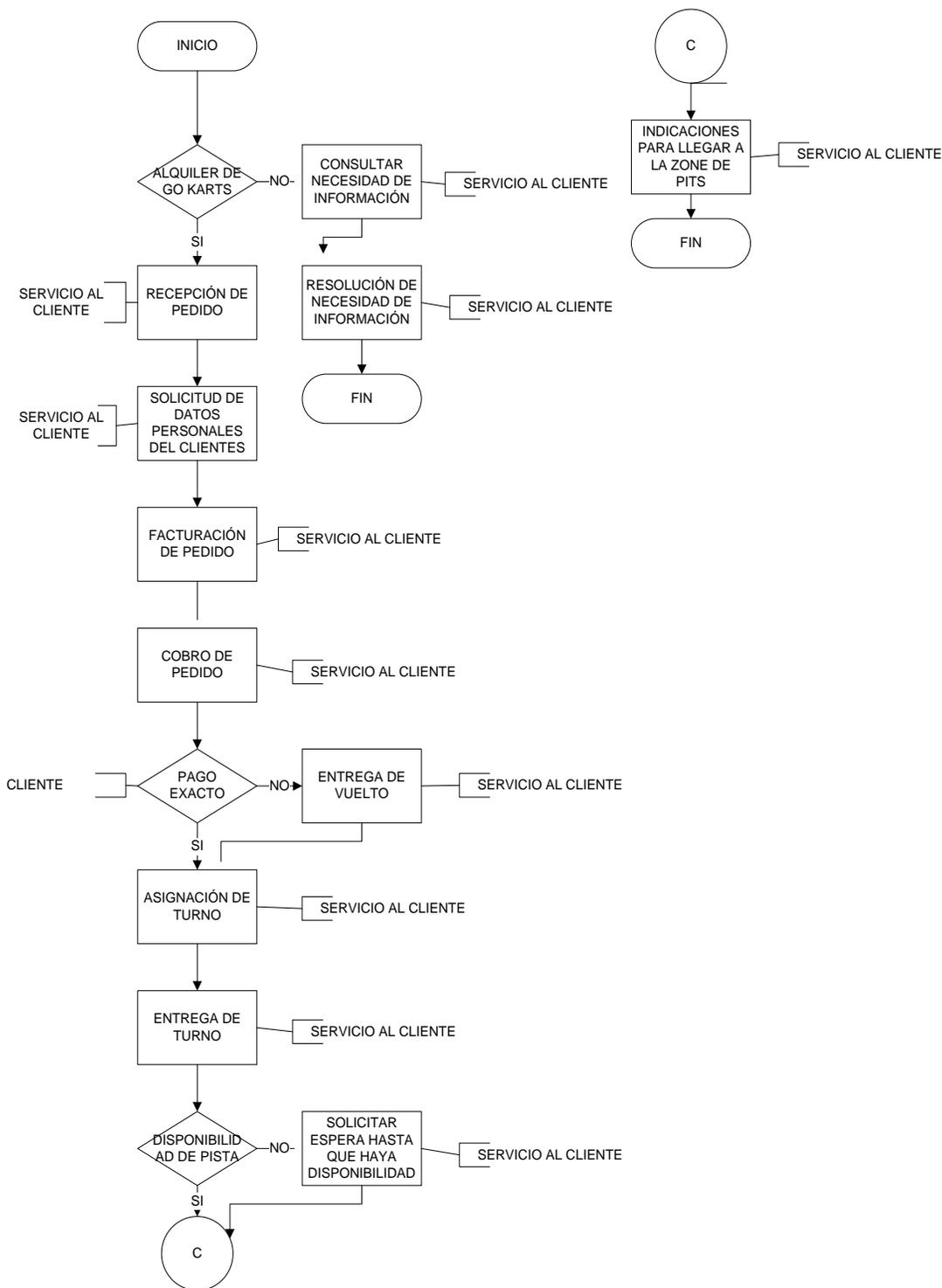
MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN	CODIGO: A1	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: VENTAS	CODIGO: A1.02	1 de 1	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ



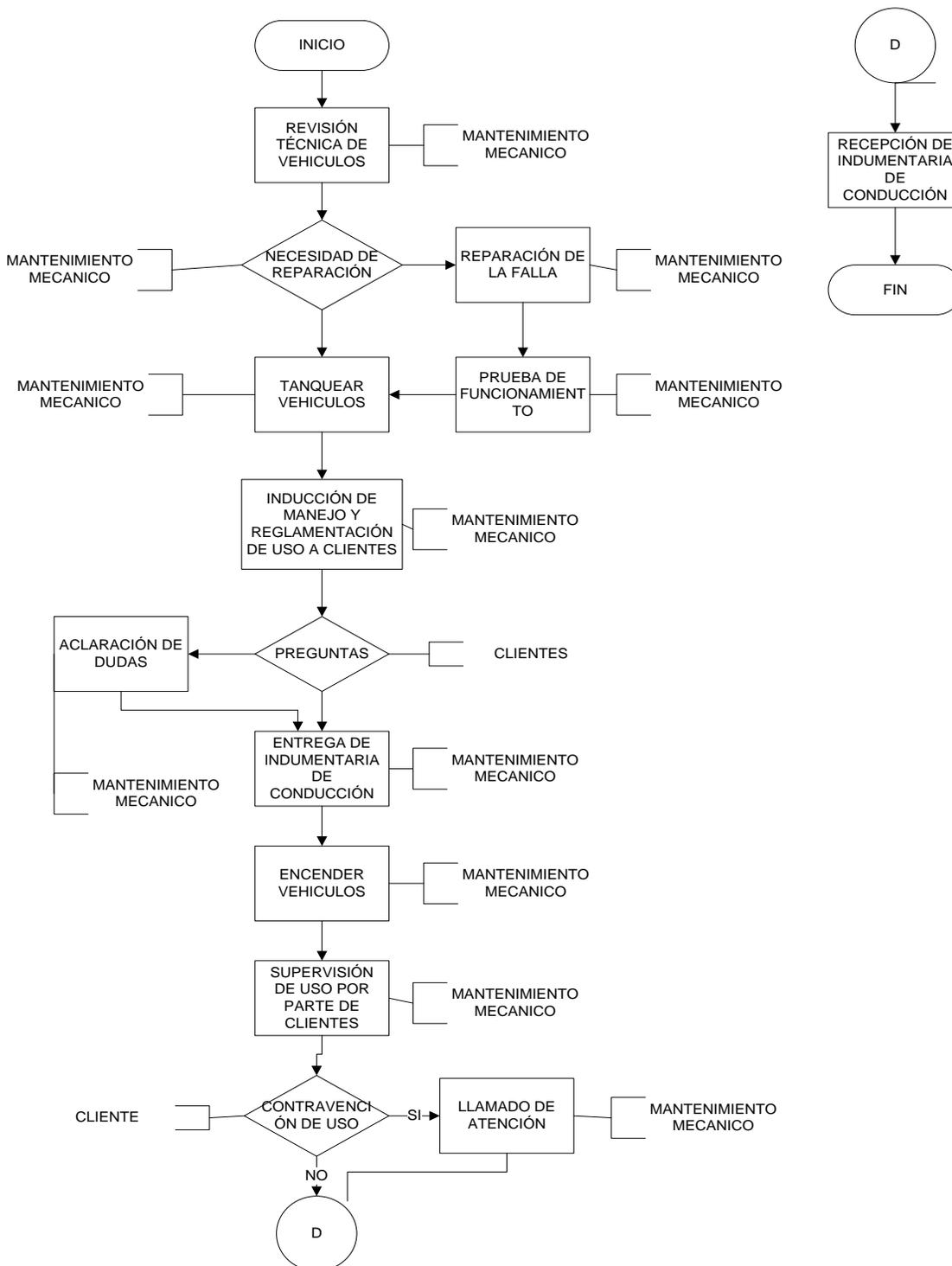
MACROPROCESO: CONTABILIDAD	CODIGO: A2	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: CONTABILIDAD	CODIGO: A2.01	1 de 1	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ



MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO: A3	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE	CODIGO: A3.01	1 de 1	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ



MACROPROCESO: MANTENIMIENTO MECANICO	CODIGO: A4	PAGINA:	ELABORADO POR:
PROCESO: MANTENIMIENTO MECANICO	CODIGO: A4.01	1 de 1	PABLO DUEÑAS & JULIO ENRIQUEZ



Anexo 13 Formato contrato de trabajo

En la ciudad de Quito, al “*ingresar día*” del mes de “*ingresar mes*” del “*ingresar año*”, entre el Señor “*ingresar nombre del administrador*”, en su calidad de Representante Legal y “*ingresar cargo que ocupa*” de “*ingresar nombre de empresa*”, a quien en adelante y para efectos de este contrato se lo denominará simplemente como “El Empleador”, por una parte; y por otra, (el/la) “*ingresar nombre del empleado*”, domiciliado en “*ingresar ciudad*” portador de la cédula de identidad “*ingresar número de cédula*”, por sus propios derechos, a quien en adelante se la denominará como “El Empleado”, cuando se lo mencione en este contrato, en forma libre, expresa y voluntaria convienen en celebrar el contrato de trabajo contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- El empleador, para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de sus tareas propias necesita contratar los servicios laborales de un “*ingresar cargo del empleado*”. El Empleado, por su parte y asumiendo expresamente la responsabilidad prevista en el Art. 316 del Código de Trabajo, ha presentado la documentación que acredita su idoneidad para realizar el trabajo, indicado, en base de la cual el Empleador lo ha calificado procediéndose a celebrar el presente contrato de trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.- El Empleado se compromete a prestar sus servicios al Empleador en calidad de “*ingresar cargo del empleado*”, en las oficinas del Empleador, las mismas que están ubicadas en Av. De las Palmeras entre el intercambiador de la Av. Eloy Alfaro y el redondel de Zámbriza, de la ciudad de Quito, sujetándose a las estipulaciones del presente contrato, a las instrucciones verbales o escritas que reciba de sus superiores, a los reglamentos internos legalmente aprobados y a las disposiciones legales aplicables y pudiendo ser destinado a cumplir su labor en cualquier de las actividades conexas que desarrolla el Empleador, incluso en otro lugar, en caso de que el empleado requiera

movilizarse a otra ciudad, fuera de su área habitual de trabajo, se cancelara sus viáticos de acuerdo al Art. 42 numeral 22 del Código de Trabajo. Sin que aquello constituya un cambio de ocupación que de motivo a un reclamo indemnizatorio, pues desde ya el Empleado Consigna su expreso consentimiento.

TERCERA.- El Empleado se compromete a efectuar su labor en cumplimiento del horario de trabajo establecido por el Empleador, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo reconoce que el Empleador tiene derecho a variar dichos horarios siempre y cuando la jornada ordinaria no exceda de cuarenta horas semanales y que dichos cambios sean comunicados con la debida oportunidad.

Si por las exigencias del trabajo a realizarse o por circunstancias de caso fortuito o fuerza mayor, fuere necesario que el trabajador labore en sábados, domingos o días festivos, y siempre que estas actividades no se hayan compensado de acuerdo con lo establecido en el mismo artículo 50 del Código del Trabajo, se estará a lo estipulado en los artículos 52 y 55 del mismo Código.

CUARTA.- REMUNERACIÓN.- Las partes convienen en que el Empleado recibirá la suma de USD \$"*ingresar sueldo a percibir*" mensuales más beneficios de ley, que será pagado pro mensualidades vencidas de conformidad con la modalidad establecida por el Empleador y sin perjuicio de los demás derechos que le correspondan de conformidad con la ley. Si las partes llegaren a convenir en que las remuneraciones sean pagadas al Empleado mediante acreditación a la cuenta bancaria de este último, los comprobantes emitidos por el Banco serán constancia suficiente del pago de las remuneraciones, en cuanto coincidan con el respectivo rol de pagos, aunque este último no tuviera la firma de recepción.

QUINTA.- EXCLUSIVIDAD Y CONFIDENCIALIDAD.- Durante la vigencia del presente contrato, el Empleado se obliga a laborar exclusivamente para el Empleador, sin que pueda realizar otras funciones ni por cuenta propia ni por cuenta de terceros, debiendo además guardar absoluta reserva, discreción y confidencialidad sobre las informaciones y datos del Empleador que llegaren a su conocimiento en razón del trabajo que realiza.

SEXTA.- DESCUBRIMIENTOS E INVENCIONES.- Expresamente convienen las partes en que las mejoras en los procedimientos, los descubrimientos e invenciones así como los trabajos y resultados que se obtengan por las actividades del Empleado, mientras este preste sus servicios al Empleador, serán de propiedad exclusiva de dicho Empleador, el cual incluso podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos o mejoras.

SEPTIMA.- OBLIGACIONES.- El Empleado ejecutará su labor con la intensidad, esmero y cuidado apropiados, así como con absoluta responsabilidad, dedicación y honorabilidad, siendo responsable de todo daño o pérdida que ocasione su trabajo o por omisión de sus obligaciones y respondiendo de toda clase de culpa. Además, indemnizará todo perjuicio que ocasione, incluyendo el proveniente de faltas o atrasos injustificados al cumplimiento de su trabajo. El Empleado, a más de someterse a las prescripciones de los Arts. 45 y 46 del Código del Trabajo, se compromete a:

- a) Cumplir con las obligaciones inherentes a sus funciones, de acuerdo a los instructivos específicos que le sean dados por su superior inmediato, o por dictamen del Reglamento Interno;
- b) Guardar estrictamente los secretos profesionales de la Compañía K.E.D. Cía. Ltda.;
- c) Comunicar al Empleador, todo lo que llegue a su conocimiento y tenga interés con la Compañía K.E.D. Cía. Ltda. o con la marcha de la misma.

OCTAVA.- DURACIÓN.- El plazo de duración del presente contrato de trabajo a tiempo fijo es el de un año contado a partir de la fecha de suscripción. Al amparo de la facultad prevista en el Art. 15 del Código del Trabajo, los contratantes estipulan que los primeros noventa días de vigencia del contrato constituyen un período de prueba tiempo durante el cual, cualquier de las partes puede darlo por terminado libremente sin incurrir en responsabilidades indemnizatorias de ninguna especie.

NOVENA.- INCORPORACIÓN, DOMICILIO Y JURISDICCIÓN.- Las partes incorporan a este contrato todas las disposiciones legales que sean aplicables y para caso de juicio, renuncian domicilio y se someten a los Jueces de Trabajo de Pichincha y al trámite oral.

Todos los términos de este contrato, incluyendo esta cláusula de domicilio y jurisdicción se regirá exclusivamente por las leyes de la República del Ecuador, para cuyo efecto las partes acuerdan que toda y cualquier controversia, reclamo, acción, o proceso legal, sea cual fuera la naturaleza, de cualquier forma (directa o indirectamente) relacionadas a este contrato, incluyendo aquellos de naturaleza administrativo o jurídica, estarán sujetos exclusivamente a las leyes República del Ecuador y únicamente al domicilio señalando al inicio de esta cláusula.

DECIMA.- RATIFICACION.- Empleador y Empleado aceptan y ratifican en todas sus partes el contrato contenido en las cláusulas que anteceden, sin reserva de ninguna clase y por convenir a sus intereses, para constancia de lo cual, lo firman por triplicado y autorizado su registro de conformidad con la ley.

Anexo 14 Descriptivo de cargos

		DESCRIPTIVO DE CARGOS
Cargo:	Administrador	
Reporta A:	Socios	
Supervisa A:	Contador, Mecanico, Asistente de servicio al cliente y encargada de cafeteria	
Misión del Cargo:	"Alcanzar los objetivos corporativos de la organización, administrado y utilizando los insumos materiales y humanos de forma estrategica."	
Principales Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización; - Planificación y visita de ventas; - Recepción y tramitación de solicitudes de pedido y servicios; - Debera establecer, actualizar y llevar adelante políticas y procedimientos administrativos; - Revisión y supervisión de reportes y estados financieros resultados de la gestión. 	
Requerimientos Mínimos:	Instrucción: Profesional en Administración de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o afines. Conocimiento adicionales: Herramientas informáticas: Microsoft Office (Intermedio) Idiomas: Ingles intermedio Experiencia: Mínimo 5 años en posiciones o responsabilidades similares	
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al servicio; - Enfoque en los resultados; - Liderazgo; - Capacidad de planificación y organización; - Construcción de relaciones. 	
Particularidades:	Lugar de trabajo: Kartodromo de Zambiza Disponibilidad de horario: Completa	

 DESCRIPTIVO DE CARGOS	
Cargo:	Asistente de servicio al cliente
Reporta A:	Administrador
Supervisa A:	n/a
Misión del Cargo:	"Direccionar al cliente y ofrecer soluciones integrales en el transcurso del servicio, creando relaciones a largo plazo entre la organización y el cliente."
Principales Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y cobro de pedidos; - Elaboración de cotizaciones de servicios; - Asignación de turnos; - Facturación; - Atención de quejas y solicitudes de información;
Requerimientos Mínimos:	<p>Instrucción: Estudios concluidos o cursando los últimos semestres en Administración de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o afines.</p> <p>Conocimiento adicionales: Herramientas informáticas: Microsoft Office (Intermedio)</p> <p>Idiomas: Ingles intermedio</p> <p>Experiencia: Minimo 2 años en posiciones o responsabilidades similares</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al servicio; - Habilidad de comunicación; - Construcción de relaciones; - Proactivo; - Dinamismo.
Particularidades:	<p>Lugar de trabajo: Kartrodromo de Zambiza</p> <p>Disponibilidad de horario: Completa</p>



DESCRIPTIVO DE CARGOS

Cargo:	Mecanico
Reporta A:	Administrador
Supervisa A:	Ayudante de mecanica
Misión del Cargo:	"Preservar la flota de go karts de la organización en el corto, mediano y largo plazo, a través del mantenimiento preventivo y reparaciones oportunas."
Principales Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión mecanica del vehiculo; - Reparar las piezas, elementos mecánicos y eléctricos; - Informe del estado del vehiculo; - Mantenimiento de preventivo y correctivo; - Inducción de manejo a clientes;
Requerimientos Mínimos:	
Instrucción:	Ingeniero o Tecnologo en mecanica automotriz o mecanica
Conocimiento adicionales:	Herramientas informáticas: Microsoft Office (Basico)
Idiomas:	Ingles basico
Experiencia:	Minimo 2 años en posiciones o responsabilidades similares
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico; - Orientación al servicio; - Resolución de problemas; - Trabajo en equipo; - Trabajo bajo presión.
Particularidades:	
Lugar de trabajo:	Kartrodromo de Zambiza
Disponibilidad de horario:	Completa



DESCRIPTIVO DE CARGOS

Cargo:	Ayudante de mecanica
Reporta A:	Mecanico
Supervisa A:	n/a
Misión del Cargo:	"Preservar la flota de go karts de la organización en el corto, mediano y largo plazo, a través del mantenimiento preventivo y reparaciones oportunas."
Principales Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al mecanico en sus funciones; - Ajustes mecanicos y tanqueo de go karts; - Entrega y recepción de indumentaria de manejo a clientes; - Verificar el buen uso de los vehiculos por parte de los clientes; - Elaboración de solicitud de pedido para compra de insumos mecanicos.
Requerimientos Mínimos:	<p>Instrucción: Bachiller en mecanica o estudiante universitario de últimos semestres</p> <p>Conocimiento adicionales: Herramientas informáticas: Microsoft Office (Basico)</p> <p>Idiomas: Ingles basico</p> <p>Experiencia: Minimo 6 meses en posiciones o responsabilidades similares</p>
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico; - Orientación al servicio; - Resolución de problemas; - Trabajo en equipo; - Trabajo bajo presión.
Particularidades:	<p>Lugar de trabajo: Kartrodromo de Zambiza</p> <p>Disponibilidad de horario: Completa</p>

Anexo 15 Formato de encuesta para investigación de mercados

Universidad de las Américas, Tesis GO-KARTS

Buenos días/buenas tardes, somos estudiantes de la universidad de las Américas. El objetivo de esta encuesta es saber su opinión sobre el Karting en el Ecuador y los servicios que se deberían brindar para aportar a esta industria. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted nos proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

* Required

Nombre: * _____

Teléfono * _____

Sector donde vive * _____

Marque cuál es el máximo nivel de educación que usted ha alcanzado: *

- Primaria
- Secundaria
- Universidad
- Egresado
- Profesional
- Maestría
- Otros

Edad *

- De 10 a 14 años
- De 15 a 19 años
- De 20 a 24 años
- De 25 a 29 años
- De 30 a 34 años
- De 35 a 39 años
- Mayor a 39

Género *

- Masculino
- Femenino

¿Le interesaría practicar el Karting? * Si la respuesta es No; concluya la encuesta y entréguela al encuestador, caso contrario continúe.

- Si
- No

Califique el interés que producen en usted las siguientes actividades de esparcimiento u ocio Siendo 1 NO le interesa y 5 le interesa MUCHO

	1	2	3	4	5
Deportes tradicionales (fútbol, basketball, volleyball)	<input checked="" type="radio"/>				
Tenis, Golf, polo	<input checked="" type="radio"/>				
Deportes extremos (Skate, canoping, bmx, etc)	<input checked="" type="radio"/>				
Caminatas, trotar, bicicleta, montañismo	<input checked="" type="radio"/>				
Conciertos, teatros, cine	<input checked="" type="radio"/>				
Karting, motocross, automovilismo	<input checked="" type="radio"/>				

En base a las actividades mostradas en la pregunta anterior ¿Con qué frecuencia usted las realiza?

- Todos los días
- Dos veces por semana
- Cada 3 meses
- Una vez por semana
- Una vez al mes
- Otras

¿Cuándo usted realiza una actividad de esparcimiento, cuánto está dispuesto a gastar?

- Hasta 10 dólares
- De 10 a 50 dólares
- De 50 a 100 dólares
- De 100 a 500 dólares
- De 500 dólares en adelante

Elija cuándo fue la última vez que acudió a un establecimiento dedicado a brindar el servicio de alquiler de GO-KARTS

- Hace 1 semana
- Hace 2 semanas
- Hace 1 mes
- Hace 3 meses
- Hace 6 meses
- Hace 1 año o más

De los establecimientos de karting que se detallan en el texto, elegir la opción que represente su nivel de conocimiento sobre los mismos:

	No conoce	Ha escuchado alguna vez	Conoce
Rio Kart (Los Chillos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mundo Kart (Teleférico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dos Hemisferios (Mitad del Mundo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo cataloga su experiencia en los establecimientos de karting a los que ha acudido? Si no ha ido a ninguno, pase a la siguiente pregunta

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

¿Qué tan interesante considera usted que sería la construcción de una nueva pista de go karts en el perímetro urbano de la ciudad de Quito?

- Muy interesante
- Algo interesante
- Interesante
- Poco interesante
- Nada interesante

¿En qué sector de la ciudad considera usted debería ubicarse el kartódromo?

Seleccione los medios por los cuales usted quisiera recibir información sobre el servicio del alquiler de go karts

- Revistas Periódicos Vallas publicitarias
- Hojas volantes Comerciales tv Radio
- Redes sociales Mailing

Califique la importancia de los siguientes servicios adicionales en una pista de go karts en la ciudad de Quito Siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

	1	2	3	4	5
Servicio	<input checked="" type="radio"/>				
Snack Bar	<input checked="" type="radio"/>				
Promociones por llevar amigos	<input checked="" type="radio"/>				
Cronómetro de vueltas	<input checked="" type="radio"/>				
Túnel dentro de la pista	<input checked="" type="radio"/>				
Campeonatos	<input checked="" type="radio"/>				

	1	2	3	4	5
Clases de karting para niños	<input checked="" type="radio"/>				
Transmisión de eventos deportivos	<input checked="" type="radio"/>				
Difusión de los resultados de los campeonatos dentro del kartódromo	<input checked="" type="radio"/>				
Venta de go karts para los clientes	<input checked="" type="radio"/>				
Tarjeta de afiliación y descuentos	<input checked="" type="radio"/>				

¿Cuánto tiempo quisiera usted que dure una carrera de go karts donde usted está compitiendo?

- 5 Minutos
- 10 Minutos
- 15 Minutos
- 20 Minutos
- 30 Minutos
- Más de 30 minutos

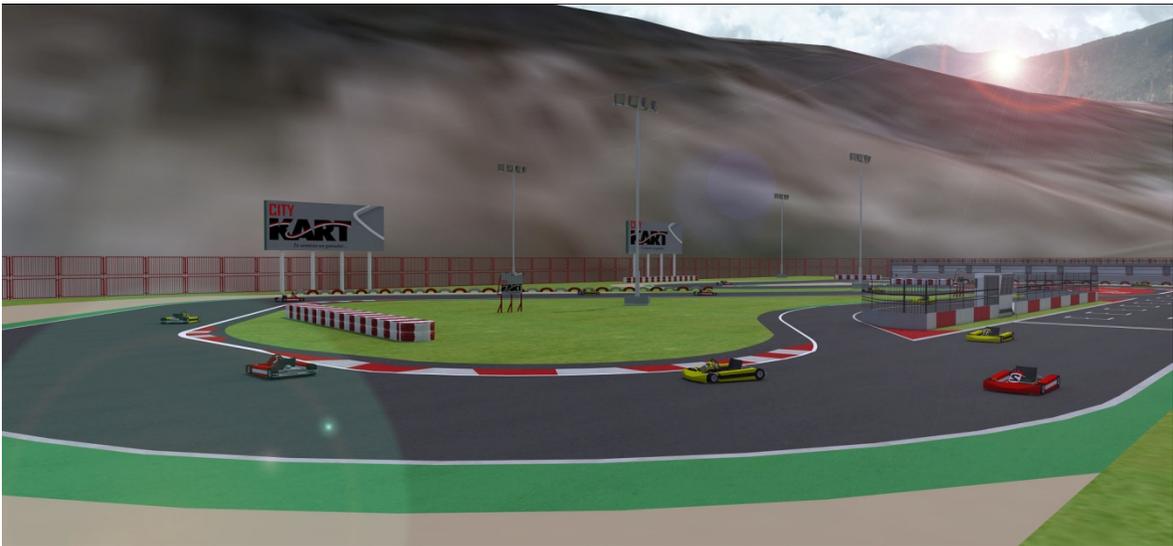
¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por el tiempo seleccionado en la pregunta anterior?

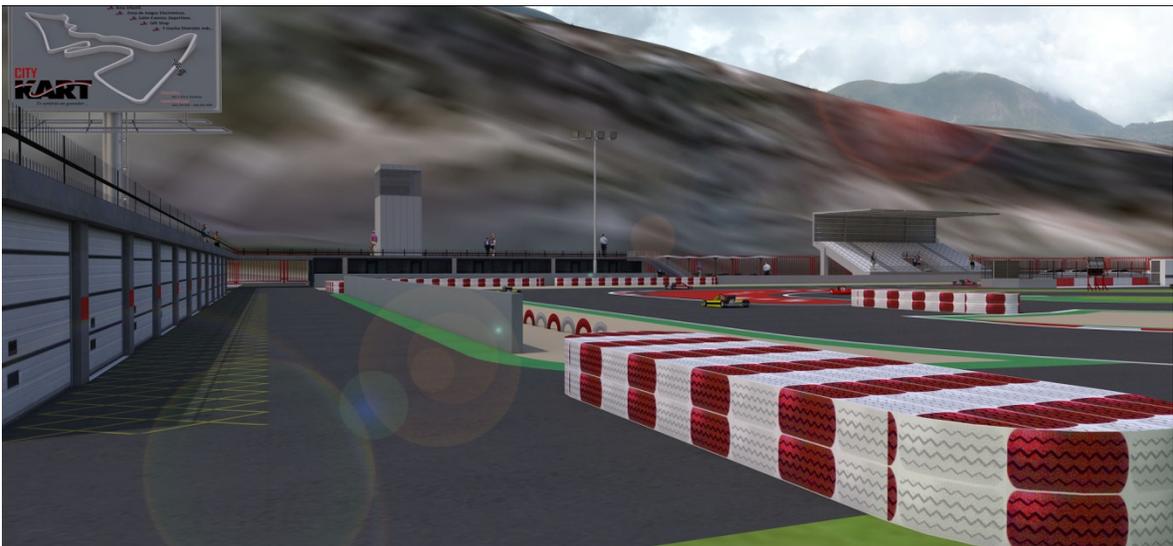
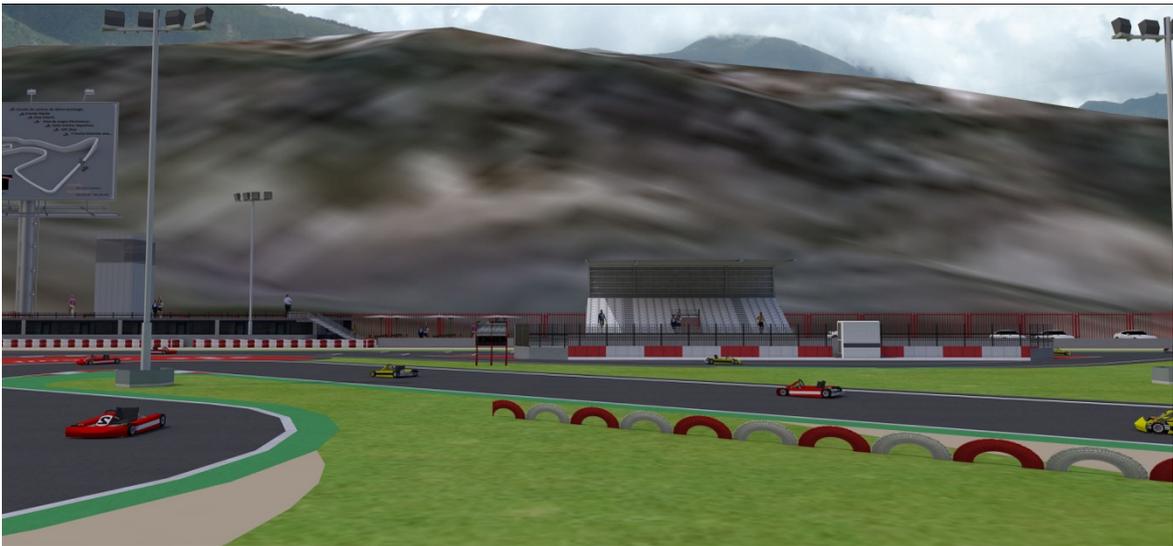
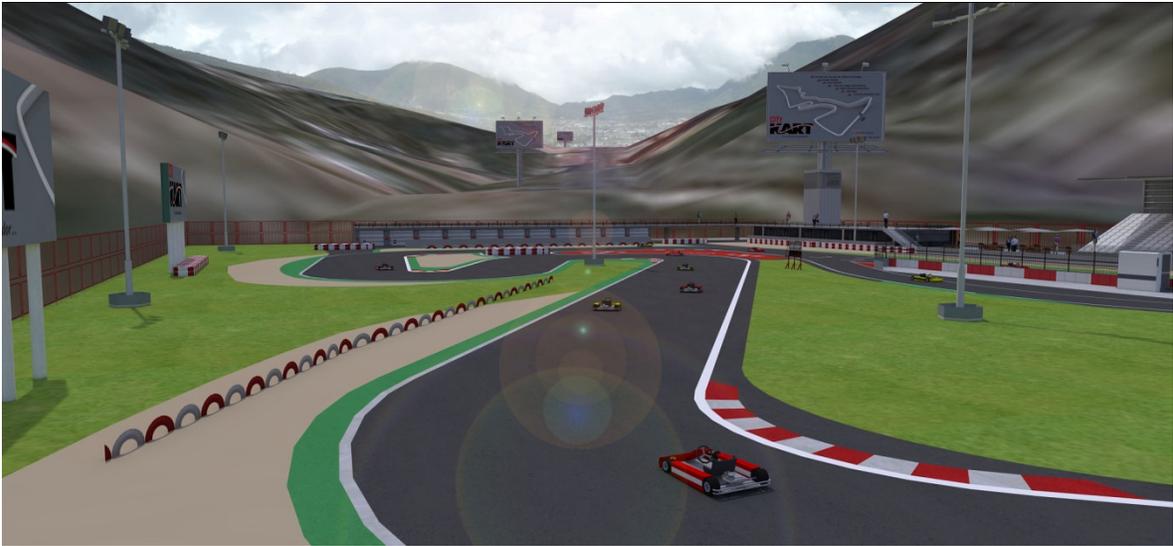
- De 5 a 7 dólares
- De 7.01 a 10 dólares
- De 10.01 a 13 dólares
- De 13.01 a 15 dólares
- De 15.01 a 20 dólares

Sugerencias _____

Anexo 16 Vista panorámica kartódromo City Kart









Anexo 17 Proyección estado de resultados primer año (Mensual)

Estado de Pérdidas y Ganancias	AÑO 0		AÑO 1											
	-		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS														
Ventas	\$	-	\$ 14,501.96	\$ 14,985.36	\$ 15,227.06	\$ 15,468.76	\$ 15,952.16	\$ 16,435.55	\$ 16,918.95	\$ 16,918.95	\$ 15,710.46	\$ 14,501.96	\$ 14,501.96	\$ 16,918.95
Costo de Ventas	\$	-	\$ 1,754.18	\$ 1,797.80	\$ 1,819.62	\$ 1,841.43	\$ 1,885.05	\$ 1,928.67	\$ 1,972.30	\$ 1,972.30	\$ 1,863.24	\$ 1,754.18	\$ 1,754.18	\$ 1,972.30
Utilidad Bruta en Ventas	\$	-	\$ 12,747.78	\$ 13,187.55	\$ 13,407.44	\$ 13,627.33	\$ 14,067.11	\$ 14,506.88	\$ 14,946.66	\$ 14,946.66	\$ 13,847.22	\$ 12,747.78	\$ 12,747.78	\$ 14,946.66
GASTOS														
Internet	\$	-	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50	\$ 49.50
Teléfono	\$	-	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Luz	\$	-	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Agua	\$	-	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Sueldos y Salarios	\$	-	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45	\$ 2,590.45
Arriendo	\$	-	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00
Marketing	\$	-	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Seguridad Privada	\$	-	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Seguro 4.1%	\$	-	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72	\$ 683.72
Depreciación	\$	-	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72	\$ 1,395.72
Amortización de A. Diferidos	\$	-	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33	\$ 533.33
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$	-	\$ (1,944.94)	\$ (1,505.16)	\$ (1,285.28)	\$ (1,065.39)	\$ (625.61)	\$ (185.84)	\$ 253.94	\$ 253.94	\$ (845.50)	\$ (1,944.94)	\$ (1,944.94)	\$ 253.94
Intereses de deuda	\$	-	\$ 1,888.85	\$ 1,836.38	\$ 1,783.91	\$ 1,731.45	\$ 1,678.98	\$ 1,626.51	\$ 1,574.04	\$ 1,521.57	\$ 1,469.11	\$ 1,416.64	\$ 1,364.17	\$ 1,311.70
Otros Ingresos	\$	-	\$ 583.33	\$ 583.33	\$ 583.33	\$ 583.33	\$ 583.33	\$ 583.33	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67	\$ 1,166.67
Utilidad antes de impuestos	\$	-	\$ (3,250.46)	\$ (2,758.21)	\$ (2,485.86)	\$ (2,213.50)	\$ (1,721.26)	\$ (1,229.01)	\$ (153.44)	\$ (100.97)	\$ (1,147.94)	\$ (2,194.91)	\$ (2,142.44)	\$ 108.90
IR 24%	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.14
Particip a trabajadores 15%	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.42
Utilidad Neta	\$	-	\$ (3,250.46)	\$ (2,758.21)	\$ (2,485.86)	\$ (2,213.50)	\$ (1,721.26)	\$ (1,229.01)	\$ (153.44)	\$ (100.97)	\$ (1,147.94)	\$ (2,194.91)	\$ (2,142.44)	\$ 70.35

Anexo 18 Proyección de ingresos para 3 escenarios

PESIMISTA						NORMAL					OPTIMISTA				
INGRESOS OPERATIVOS						INGRESOS OPERATIVOS					INGRESOS OPERATIVOS				
AÑO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
INGRESOS	157,190	178,223	194,941	213,228	233,230	188,042	218,074	248,518	283,213	322,752	198,473	230,171	262,305	298,924	340,656
CARRERA INDIVIDUAL	59,503	67,464	73,793	80,715	88,287	64,645	74,969	85,435	97,363	110,955	62,221	72,158	82,231	93,711	106,794
CAMP ORGANIZADO	21,036	23,851	26,088	28,536	31,212	23,140	26,836	30,582	34,851	39,717	23,140	26,836	30,582	34,851	39,717
CAMP AMIGOS	28,034	31,785	34,767	38,028	41,596	30,838	35,763	40,756	46,445	52,929	30,838	35,763	40,756	46,445	52,929
CAMP CORPORATIVO	20,569	23,321	25,509	27,901	30,519	38,566	44,726	50,970	58,086	66,195	51,422	59,634	67,960	77,447	88,260
CAMPEONATO RELÁMPAGO	28,048	31,801	34,784	38,047	41,617	30,853	35,781	40,776	46,468	52,956	30,853	35,781	40,776	46,468	52,956
TOTAL INGRESO OPERATIVO	157,190	178,223	194,941	213,228	233,230	188,042	218,074	248,518	283,213	322,752	198,473	230,171	262,305	298,924	340,656
VALLAS	3,500	7,350	7,718	8,103	8,509	3,500	7,350	7,718	8,103	8,509	3,500	7,350	7,718	8,103	8,509
ARRIENDO LOCAL SNACKS	7,000	7,700	8,470	9,317	10,249	7,000	7,700	8,470	9,317	10,249	7,000	7,700	8,470	9,317	10,249
TOTAL INGRESOS ADICIONALES	10,500	15,050	16,188	17,420	18,757	10,500	15,050	16,188	17,420	18,757	10,500	15,050	16,188	17,420	18,757
TOTAL	167,690	193,273	211,129	230,648	251,987	198,542	233,124	264,706	300,634	341,509	208,973	245,221	278,492	316,344	359,413
N° SERVICIOS	10,980	12,449	13,617	14,895	16,292	12,635	14,653	16,699	19,030	21,687	12,907	14,968	17,058	19,439	22,153
N° CLIENTES	18,569	22,288	24,352	26,607	29,074	9,550	11,075	12,621	14,383	16,391	23,045	28,299	32,153	36,539	41,531
N° CARRERAS	1,477	1,778	1,942	2,122	2,319	719	833	950	1,082	1,234	1,843	2,269	2,578	2,929	3,329

Anexo 19 Balance general en escenarios pesimista y optimista

BALANCE GENERAL (PESIMISTA)					
ACTIVOS	1	2	3	4	5
	\$	\$	\$	\$	\$
Efectivo	106,562.71	66,318.98	39,045.89	24,062.06	137,266.12
	\$	\$	\$	\$	\$
Valores negociables	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
Suministros	3,568.73	3,568.73	3,568.73	3,568.73	3,568.73
	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos anticipados	175,689.95	33,804.60	27,404.60	21,004.60	14,604.60
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVO CORRIENTE	285,821.39	103,692.31	70,019.22	48,635.38	155,439.44
	\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo, Costo	201,582.25	201,582.25	201,582.25	201,582.25	201,582.25
Depreciación Acumulada	\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo	16,748.68	33,497.37	50,246.05	64,013.40	64,013.40
	\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo, neto	218,330.93	235,079.62	251,828.30	265,595.65	265,595.65
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVO PERMANENTE	218,330.93	235,079.62	251,828.30	265,595.65	265,595.65
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL ACTIVOS	504,152.32	338,771.93	321,847.52	314,231.03	421,035.09
PASIVOS					
	\$	\$	\$	\$	\$
PASIVO CORRIENTE	4,185.82	7,083.61	7,797.46	8,379.81	9,008.12
	\$	\$	\$	\$	\$
PASIVO L PL	192,000.00	144,000.00	96,000.00	48,000.00	-
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL PASIVOS	196,185.82	151,083.61	103,797.46	56,379.81	9,008.12
PATRIMONIO					
	\$	\$	\$	\$	\$
Capital Social	307,966.50	187,688.32	228,536.88	252,721.55	395,634.48
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidades Retenidas	-	-	(10,486.83)	5,129.67	16,392.49
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL DEL PATRIMONIO	307,966.50	187,688.32	218,050.05	257,851.23	412,026.97
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	504,152.32	338,771.93	321,847.52	314,231.03	421,035.09

BALANCE GENERAL (OPTIMISTA)					
ACTIVOS	1	2	3	4	5
	\$	\$	\$	\$	\$
Efectivo	76,544.37	31,527.01	(9,775.58)	10,659.40	251,045.72
	\$	\$	\$	\$	\$
Valores negociables	-	17,568.12	55,548.83	137,788.39	145,040.41
	\$	\$	\$	\$	\$
Suministros	3,568.73	3,568.73	3,568.73	3,568.73	3,568.73
	\$	\$	\$	\$	\$
Gastos anticipados	175,689.95	33,804.60	27,404.60	21,004.60	14,604.60
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVO CORRIENTE	255,803.04	86,468.46	76,746.59	173,021.12	414,259.46
	\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo, Costo	201,582.25	201,582.25	201,582.25	201,582.25	201,582.25
Depreciación Acumulada	\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo	16,748.68	33,497.37	50,246.05	64,013.40	64,013.40
	\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo, neto	218,330.93	235,079.62	251,828.30	265,595.65	265,595.65
	\$	\$	\$	\$	\$
ACTIVO PERMANENTE	218,330.93	235,079.62	251,828.30	265,595.65	265,595.65
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL ACTIVOS	474,133.97	321,548.08	328,574.89	438,616.77	679,855.11
PASIVOS					
	\$	\$	\$	\$	\$
PASIVO CORRIENTE	4,185.82	7,083.61	7,797.46	8,379.81	9,008.12
	\$	\$	\$	\$	\$
PASIVO L PL	-	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL PASIVOS	4,185.82	7,083.61	7,797.46	8,379.81	9,008.12
PATRIMONIO					
	\$	\$	\$	\$	\$
Capital Social	469,948.15	294,944.33	255,425.86	285,196.56	420,529.41
	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidades Retenidas	-	19,520.13	65,351.57	145,040.41	250,317.58
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL DEL PATRIMONIO	469,948.15	314,464.47	320,777.42	430,236.97	670,846.99
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	474,133.97	321,548.08	328,574.89	438,616.77	679,855.11

Anexo 20 Estado de flujo de caja para escenario pesimista y optimista

		PESIMISTA				
INGRESO OPERATIVO NETO		\$	\$	\$	\$	\$
		(25,185.54)	(13,737.01)	(4,620.73)	6,218.74	17,152.31
+Depreciación y amortización		\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	23,148.68	\$ 22,403.35	\$ 22,403.35
- Efectivo Pagado por Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,807.04)	\$ (12,165.86)
+ Otros Ingresos		\$ 10,500.00	\$ 15,050.00	\$ 16,187.50	\$ 17,420.38	\$ 18,757.24
Dismin neta en inversiones a CP		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto en otros pas corrientes		\$ 4,185.82	\$ 2,897.79	\$ 713.85	\$ 582.34	\$ 628.32
Flujo neto de fondos operacionales		\$ 0.00	\$ 12,648.96	\$ 27,359.47	\$ 35,429.31	\$ 42,817.77
Gastos de capital	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 233,582.25)	\$ 12,648.96	\$ 27,359.47	35,429.31	\$ 42,817.77	\$ 166,104.86
FLUJO DE FONDOS DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Neto fondos tomados en préstamo	\$ 400,000.00	(\$ 48,000.00)	(\$ 48,000.00)	(\$ 48,000.00)	(\$ 48,000.00)	(\$ 48,000.00)
- Pago de intereses	\$ 0.00	(\$ 24,504.00)	(\$ 19,603.20)	(\$ 14,702.40)	(\$ 9,801.60)	(\$ 4,900.80)
Aumento/(Disminución) en acciones	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Efectivo Neto de las Actividades de Financiamiento	\$ 400,000.00	(\$ 72,504.00)	(\$ 67,603.20)	(\$ 62,702.40)	(\$ 57,801.60)	(\$ 52,900.80)
Cambio Neto en Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos	\$ 166,417.75	(\$ 59,855.04)	(\$ 40,243.73)	(\$ 27,273.09)	(\$ 14,983.83)	\$ 113,204.06
Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos al Inicio del Período	\$ 0.00	\$ 166,417.75	\$ 106,562.71	\$ 66,318.98	\$ 39,045.89	\$ 24,062.06
Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos al Final del Período	\$ 166,417.75	\$ 106,562.71	\$ 66,318.98	\$ 39,045.89	\$ 24,062.06	\$ 137,266.12

OPTIMISTA						
INGRESO OPERATIVO NETO		\$	\$	\$	\$	\$
		2,593.49	26,477.41	52,605.58	83,410.33	117,763.16
+Depreciación y amortización		\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 23,148.68	\$ 22,403.35	\$ 22,403.35
- Efectivo Pagado por Impuestos		\$ -	\$ (14,487.07)	\$ (34,014.27)	\$ (59,141.89)	\$ (78,132.53)
+ Otros Ingresos		\$ 10,500.00	\$ 22,439.63	\$ 34,695.05	\$ 55,420.41	\$ 65,646.54
Dismin neta en inversiones a CP		\$ -	\$ (17,568.12)	\$ (37,980.71)	\$ (82,239.56)	\$ (7,252.02)
Incremento neto en otros pas corrientes		\$ 4,185.82	\$ 2,897.79	\$ 713.85	\$ 582.34	\$ 628.32
Flujo neto de fondos operacionales		\$ 0.00	\$ 40,428.00	\$ 39,168.17	\$ 20,434.98	\$ 121,056.81
Gastos de capital	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
Efectivo Neto de Actividades de Inversión	(\$ 233,582.25)	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 119,329.50
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 233,582.25)	\$ 40,428.00	\$ 42,908.32	\$ 39,168.17	\$ 20,434.98	\$ 240,386.31
FLUJO DE FONDOS DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Neto fondos tomados en préstamo	\$ 365,079.22	(\$ 73,015.84)	(\$ 73,015.84)	(\$ 73,015.84)	\$ 0.00	\$ 0.00
- Pago de intereses		(\$ 22,364.75)	(\$ 14,909.84)	(\$ 7,454.92)	\$ 0.00	\$ 0.00
Aumento/(Disminución) en acciones	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Efectivo Neto de las Actividades de Financiamiento	\$ 365,079.22	(\$ 95,380.60)	(\$ 87,925.68)	(\$ 80,470.76)	\$ 0.00	\$ 0.00
Cambio Neto en Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos	\$ 131,496.97	(\$ 54,952.60)	(\$ 45,017.36)	(\$ 41,302.59)	\$ 20,434.98	\$ 240,386.31
Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos al Inicio del Período	\$ 0.00	\$ 131,496.97	\$ 76,544.37	\$ 31,527.01	(\$ 9,775.58)	\$ 10,659.40
Efectivo y Cuasi Efectivo en Bancos al Final del Período	\$ 131,496.97	\$ 76,544.37	\$ 31,527.01	(\$ 9,775.58)	\$ 10,659.40	\$ 251,045.72

CAPACES PARA CONTRATAR Y CONTRAER OBLIGACIONES, A QUIENES DE CONOCER DOY FE, EN VIRTUD DE HABERME EXHIBIDO SUS DOCUMENTOS DE IDENTIDAD, CUYAS COPIAS FOTOSTÁTICAS DEBIDAMENTE CERTIFICADAS POR MI EL NOTARIO, SE AGREGAN. ADVERTIDOS QUE FUERON LOS COMPARECIENTES POR MI EL NOTARIO DE LOS EFECTOS Y RESULTADOS DE ESTA ESCRITURA Y DE LAS PENAS DE PERJURIO, ASI COMO EXAMINADO QUE FUERON EN FORMA AISLADA Y SEPARADA, DE QUE COMPARECEN AL OTORGAMIENTO DE ESTA ESCRITURA, SIN COACCIÓN, AMENAZAS, TEMOR REVERENCIAL, NI PROMESA O SEDUCCIÓN, ME SOLICITAN QUE RECEPTE SU DECLARACIÓN JURAMENTADA Y ELEVE A ESCRITURA PÚBLICA EL TEXTO DE LA MINUTA QUE ME PRESENTAN, CUYO TENOR LITERAL QUE SE TRANSCRIBE A CONTINUACIÓN ES EL SIGUIENTE: **SEÑOR NOTARIO:** SÍRVASE EXTENDER EN EL REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS A SU CARGO, UNA DE LA CUAL CONSTE EL CONTRATO DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA QUE SE CELEBRA AL TENOR DE LAS SIGUIENTES CLÁUSULAS: **CLAUSULA PRIMERA: COMPARECIENTES.-** COMPARECEN AL OTORGAMIENTO DEL PRESENTE CONTRATO LAS SIGUIENTES PERSONAS, JULIO ESTUARDO ENRIQUEZ MARTINEZ Y PABLO ROBERTO DUEÑAS RIOFRÍO; LOS COMPARECIENTES SON DE NACIONALIDAD ECUATORIANA, MAYORES DE EDAD, DE ESTADO CIVIL SOLTEROS AMBOS, CON DOMICILIO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AMBOS POR SUS PROPIOS DERECHOS, PLENAMENTE CAPACES DE CONTRATAR Y OBLIGARSE. **CLAUSULA SEGUNDA: CONSTITUCIÓN.-** LOS COMPARECIENTES CONVIENEN EN CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA QUE SE DENOMINARÁ “**K.E.D. CIA. LTDA.**” EN ADELANTE LA “**COMPAÑÍA**”.- **CLAUSULA TERCERA: ESTATUTOS.-** LA COMPAÑÍA SE ORGANIZA DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES VIGENTES EN LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y CON LAS ESTIPULACIONES CONTENIDAS EN LOS SIGUIENTES ESTATUTOS: **ESTATUTOS SOCIALES DE LA COMPAÑÍA “K.E.D. CIA. LTDA.”** **CAPÍTULO UNO: DEL NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO SOCIAL Y DURACIÓN DE LA COMPAÑÍA.-** **ARTÍCULO**

UNO.- NOMBRE: LA DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA ES “**K.E.D. CIA. LTDA.**” **ARTÍCULO DOS.- NACIONALIDAD Y DOMICILIO:** LA NACIONALIDAD DE LA COMPAÑÍA ES ECUATORIANA Y TENDRÁ SU DOMICILIO PRINCIPAL EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERO PODRÁ ESTABLECER AGENCIAS O SUCURSALES EN OTRAS CIUDADES DEL PAÍS O EN EL EXTERIOR. **ARTÍCULO TRES.- OBJETO:** EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA SE RESUME DE LA SIGUIENTE FORMA: LA PRESTACIÓN DE SERVICIO PARA ACTIVIDADES OCIO Y ESPARCIMIENTO. LA COMPAÑÍA PODRÁ REALIZAR AQUELLOS ACTOS, CONTRATOS Y OPERACIONES PERMITIDOS POR LAS LEYES ECUATORIANAS, QUE SEAN ACORDES CON SU OBJETO, NECESARIOS Y CONVENIENTES PARA SU CUMPLIMIENTO. **ARTÍCULO CUATRO.- DURACIÓN.-** LA DURACIÓN DE LA COMPAÑÍA SERÁ DE CUARENTA AÑOS, CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL CORRESPONDIENTE, PUDIENDO ESTE PLAZO PORROGARSE, O DISOLVERSE LA COMPAÑÍA Y LIQUIDARSE ANTES DE SU CUMPLIMIENTO POR DECISIÓN VÁLIDAMENTE ADOPTADA POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, SEGÚN ESTOS ESTATUTOS, O POR LAS DEMÁS CAUSAS LEGALES ENUMERADAS EN LA LEY DE COMPAÑÍAS. **CAPÍTULO DOS: DEL CAPITAL Y SU INTEGRACION.- ARTÍCULO CINCO.- CAPITAL:** EL CAPITAL SOCIAL DE LA COMPAÑÍA ES DE CUATROCIENTOS DOLARES (US \$.400,00) DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA; Y, ESTÁ DIVIDIDO EN CUATROCIENTAS (400) PARTICIPACIONES SOCIALES DE UN VALOR NOMINAL A UN (US \$. 1,00) DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA, CADA UNA, IGUALES, ACUMULATIVAS E INDIVISIBLEES. – LA APORTACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA INTEGRACIÓN DE ESTE CAPITAL SE EFECTÚA EN NUMERARIO CONFORME CONSTA DEL CERTIFICADO DE CUENTA DE INTEGRACIÓN DEL CAPITAL QUE COMO DOCUMENTO HABILITANTE FORMA PARTE DE ESTE INSTRUMENTO PÚBLICO. **ARTÍCULO SEIS.- PARTICIPACIONES:** CADA PARTICIPACIÓN DA DERECHO, EN PROPORCIÓN A SU VALOR PAGADO, A VOTO EN LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, A PARTICIPAR EN LAS UTILIDADES Y A LOS DEMÁS

DERECHOS ESTABLECIDOS EN LA LEY A FAVOR DE LOS SOCIOS.- **ARTÍCULO SIETE.- CERTIFICADOS DE APORTACIÓN:** LOS CERTIFICADOS DE APORTACIÓN SE EXTENDERÁN CORRELATIVAMENTE NUMERADOS, Y ESTARÁN FIRMADOS POR EL PRESIDENTE Y POR EL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA.- ENTREGADO EL CERTIFICADO DE APORTACIÓN AL SOCIO, ÉSTE SUSCRIBIRÁ EL CORRESPONDIENTE TALONARIO.- CADA CERTIFICADO DE APORTACIÓN PODRÁ REPRESENTAR UNA O MÁS PARTICIPACIONES.- LAS PARTICIPACIONES DE CADA SOCIO SE INSCRIBIRÁN EN EL LIBRO DE PARTICIPACIONES Y SOCIOS DE LA COMPAÑÍA, EN EL QUE SE ANOTARÁN LAS SUCESIVAS TRANSFERENCIAS, LA CONSTITUCIÓN DE DERECHOS REALES Y LAS DEMÁS MODIFICACIONES QUE OCURRAN RESPECTTO AL DERECHO SOBRE LAS PARTICIPACIONES.- LA TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES QUE TIEN EL SOCIO EN LA COMPAÑÍA ES TRANSFERIBLE POR ACTO ENTRE VIVOS, EN BENEFICIO DE OTRO U OTROS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA O DE TERCEROS, SI SE OBTUVIERE EL CONSENTIMIENTO UNÁNIME DEL CAPITAL SOCIAL. LA CESIÓN SE HARÁ POR ESCRITURA PÚBLICA EN EL LIBRO RESPECTIVO DE LA COMPAÑÍA SE INSCRIBIRÁ LA CESIÓN Y, PRACTICADA ÉSTA, SE ANULARÁ EL CERTIFICADO DE APORTACIÓN CORRESPONDIENTE, EXTENDIÉNDOSE UN NUEVO A FAVOR DEL CESIONARIO. DE LA ESCRITURA DE CESIÓN SE SENTARÁ LA RAZÓN CORRESPONDIENTE AL MARGEN DE LA INSCRIPCIÓN REFERENTE A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD, ASÍ COMO AL MARGEN DE LA MATRIZ DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN EN EL RESPECTIVO PROTOCOLO DEL SEÑOR NOTARIO. SI EL CERTIFICADO DE APORTACIÓN SE EXTRAVIARE O DESTRUYERE, LA COMPAÑÍA PODRÁ ANULARLO Y CONFERIR UNO NUEVO AL RESPECTIVO SOCIO A PEDIDO ESCRITO DE ÉSTE, CUMPLIENDO PARA EL EFECTO LAS DISPOSICIONES PERTINENTES DE LA LEY DE COMPAÑÍAS.- MIENTRAS EL SOCIO NO HAYA PAGADO ÍNTEGRAMENTE LAS PARTICIPACIONES POR ÉL SUSCRITAS, SE EMITIRÁ A SU FAVOR EL CORRESPONDIENTE CERTIFICADO PROVISIONAL, DE ACUERDO CON LA LEY. **CAPÍTULO TRES: DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. ARTÍCULO OCHO.- ÓRGANO SUPREMO:** LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS ES EL

ÓRGANO SUPREMO DE LA COMPAÑÍA Y TENDRÁ TODOS LOS DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE SEÑALA LA LEY DE COMPAÑÍAS.- SUS RESOLUCIONES, VÁLIDAMENTE ADOPTADAS, OBLIGAN AÚN A LOS SOCIOS AUSENTES O DISIDENTES, SALVO EL DERECHO DE OPOSICIÓN EN LOS TÉRMINOS DE LA LEY DE COMPAÑÍAS.- SON ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, ADEMÁS DE LAS ESTABLECIDAS EN EL ARTÍCULO NUEVE DE ESTOS ESTATUTOS, LAS SIGUIENTES: **A)** NOMBRAR Y REMOVER AL PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA.- **B)** FIJAR LA RETRIBUCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS POR ELLA ELEGIDOS.- **C)** RESOLVER ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS SOCIALES.- **D)** RESOLVER SOBRE EL AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL, LA EMISIÓN DE DIVIDENDOS- PARTICIPACIONES, LA CONSTITUCIÓN DE RESERVAS ESPECIALES O FACULTATIVAS, LA AMORTIZACIÓN DE PARTICIPACIONES Y, EN GENERAL, ACORDAR TODAS LAS MODIFICACIONES AL CONTRATO SOCIAL Y LAS REFORMAS DE ESTATUTOS.- **E)** INTERPRETAR LOS ESTATUTOS SOCIALES DE MODO OBLIGATORIO.- **F)** DISPONER EL ESTABLECIMIENTO Y SUPRESIÓN DE SUCURSALES, AGENCIAS O SERVICIOS, FIJAR SU CAPITAL Y NOMBRAR A SUS REPRESENTANTES.- **G)** DICTAR LOS REGLAMENTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA, INCLUSIVE SU PROPIO REGLAMENTO, Y DEFINIR LAS ATRIBUCIONES DE LOS DIVERSOS ADMINISTRADORES Y FUNCIONARIOS, EN CASO DE CONFLICTO DE ATRIBUCIONES.- **H)** AUTORIZAR A LOS REPRESENTANTES LEGALES PARA FIRMAR CONTRATOS O CONTRATAR PRÉSTAMOS CUYO VALOR EXCEDA DEL LÍMITE QUE SERÁ FIJADO PERIÓDICAMENTE POR LA MISMA JUNTA, ASÍ COMO PARA ENAJENAR, GRAVAR O LIMITAR EL DOMINIO SOBRE LOS BIENES INMUEBLES DE LA COMPAÑÍA, SIN PERJUICIO DE LO DISPUESTO EN LA LEY DE COMPAÑÍA.- **I)** AUTORIZAR A LOS REPRESENTANTES LEGALES PARA OTROGAR FIANZAS O GARANTÍAS EN REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA; O PARA SUSCRIBIR CON TERCERAS PERSONAS EN OBLIGACIONES ADQUIRIDAS POR ÉSTAS.- LOS REPRESENTANTES LEGALES NO REQUERIRÁN AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA PARA OTORGAR LAS

GARANTÍAS QUE FUEREN NECESARIAS PARA EL RETIRO DE LAS MERCADERÍAS DE LA ADUANA O PARA ASEGURAR EL INTERÉS FISCAL EN JUICIOS EN QUE LA COMPAÑÍA SEA PARTE.- **J)** AUTORIZAR EL OTORGAMIENTO DE PODERES GENERALES.- **K)** APROBAR EL PRESUPUESTO Y EL PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA A BASE DE LOS PROYECTOS QUE DEBERÁN SER PRESENTADOS POR EL GERENTE GENERAL.- **L)** CUMPLIR CON TODOS LOS DEMÁS DEBERES Y EJERCER TODAS LAS DEMÁS ATRIBUCIONES QUE LE CORRESPONDAN SEGÚN LA LEY, LOS PRESENTES ESTATUTOS O LOS REGLAMENTOS Y RESOLUCIONES DE LA MISMA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- **ARTÍCULO NUEVE.- JUNTAS ORDINARIAS:** LAS JUNTAS GENERALES ORDINARIAS SE REUNIRÁN, POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO, DENTRO DE LOS TRES MESES POSTERIORES A LA FINALIZACIÓN DEL EJERCICIO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA, PARA CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASUNTOS: **A)** CONOCER LAS CUENTAS, EL BALANCE, EL ESTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, LOS INFORMES QUE LE PRESENTARÁN EL GERENTE GENERAL ACERCA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, Y DICTAR SU RESOLUCIÓN.- **B)** RESOLVER ACERCA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS SOCIALES.- **C)** CONSIDERAR CUALQUIER OTRO ASUNTO PUNTUALIZADO EN EL ORDEN DEL DÍA, DE ACUERDO A LA CONVOCATORIA, Y RESOLVER AL RESPECTO.- **D)** LA JUNTA GENERAL ORDINARIA PODRÁ DELIBERAR SOBRE LA SUSPENSIÓN Y REMOCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES, AÚN CUANDO EL ASUNTO NO FIGURE EN EL ORDEN DEL DÍA.- **ARTÍCULO DIEZ.- JUNTAS EXTRAORDINARIAS:** LAS JUNTAS GENERALES EXTRAORDINARIAS SE REUNIRÁN EN CUALQUIER ÉPOCA DEL AÑO, EN EL DOMICILIO PRINCIPAL DE LA COMPAÑÍA.- EN LAS JUNTAS EXTRAORDINARIAS NO PODRÁ TRATARSE SINO DE LOS ASUNTOS PARA LOS CUALES FUERON EXPRESAMENTE CONVOCADAS, SALVO LO PRESCRITO EN LA LEY DE COMPAÑÍAS Y EN EL ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO DE LOS PRESENTES ESTATUTOS. **ARTÍCULO ONCE.- PRESIDENCIA Y SECRETARÍA:** LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS SERÁ PRESIDIDA POR EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA Y A FALTA DE ÉSTE, POR QUIEN LA JUNTA DESIGNARE.- ACTUARÁ COMO SECRETARIO EL GERENTE

GENERAL O LA PERSONA QUE LA JUNTA GENERAL DESIGNE, EN ESTE ORDEN. **ARTÍCULO DOCE.- MAYORÍA:** LAS RESOLUCIONES SE TOMARÁN POR MAYORIA ABSOLUTA DE LOS SOCIOS PRESENTES, SALVO LAS EXCEPCIONES PREVISTAS A LA LEY O EL CONTRATO.- LOS VOTOS EN BLANCO Y LA ABSTENCIÓN SE SUMARAN A LA MAYORÍA. **ARTÍCULO TRECE.- CONVOCATORIA:** LAS JUNTAS GENERALES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS, SERÁN CONVOCADAS POR EL PRESIDENTE O GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA.- EL O LOS SOCIOS QUE REPRESENTEN POR LO MENOS EL DIEZ POR CIENTO DEL CAPITAL SOCIAL PODRÁN PEDIR POR ESCRITO, EN CUALQUIER TIEMPO, AL PRESIDENTE O AL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA, LA CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL DE SOCIOS PARA TRATAR DE LOS ASUNTOS QUE INDIQUEN EN SU PETICIÓN.- SI ESTE PEDIDO FUERE RECHAZADO O NO SE HICIERE LA CONVOCATORIA DENTRO DEL PLAZO DE QUINCE DÍAS CONTADOS DESDE EL RECIBO DE LA PETICIÓN, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO EN LA LEY DE COMPAÑÍAS.- LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS SEA ORDINARIA O EXTRAORDINARIA, SERÁ CONVOCADA EN FORMA ESCRITA A CADA UNA DE LOS SOCIOS DEL CUAL SE DEBERÁ TENER CONSTANCIA RESPECTIVA Y SEGÚN EL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO EN LA LEY DE COMPAÑÍAS Y DEMÁS ATINENTES. **ARTÍCULO CATORCE.- QUÓRUM DE INSTALACIÓN:** A) LA JUNTA GENERAL NO PODRÁ CONSIDERARSE CONSTITUIDA PARA DELIBERAR EN PRIMERA CONVOCATORIA, SI NO REPRESENTAN LOS CONCURRENTES A ELLA MÁS DE LA MITDA DEL CAPITAL SOCIAL.- B) SI LA JUNTA GENERAL NO PUDIERE REUNIRSE EN PRIMERA CONVOCATORIA POR FALTA DE QUÓRUM LEGAL ESTABLECIDO DE CONFORMIDAD CON LA LEY DE COMPAÑÍAS, SE PROCEDERÁ A UNA SEGUNDA CONVOCATORIA, LA CUAL DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 116 DE LA LEY DE COMPAÑÍAS, LA JUNTA GENERAL SE REUNIRÁ, EN SEGUNDA CONVOCATORIA, CON EL NÚMERO DE SOCIOS PRESENTES DEBIENDO EXPRESARSE ASÍ EN LA REFERIDA CONVOCATORIA.- C) PARA QUE LA JUNTA GENERAL ORDINARIA O EXTRAORDINARIA PUEDA ACORDAR VÁLIDAMENTE EL AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL, LA TRANSFORMACIÓN, LA FUSIÓN O LA DISOLUCIÓN

DE LA COMPAÑÍA, Y EN GENERAL CUALQUIER MODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO EN LA LEY DE COMPAÑÍAS.- **D) PARA LA VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM NO SE ESPERARÁ MÁS DE UNA HORA DESDE LA PREVISTA EN LA CONVOCATORIA. ARTÍCULO QUINCE.- JUNTAS UNIVERSALES:** NO OBSTANTE LO ESTABLECIDO EN LOS ARTÍCULOS PRECEDENTES, LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS SE ENTENDERÁ CONVOCADA Y QUEDARÁ VÁLIDAMENTE CONSTITUIDA, EN CUALQUIER TIEMPO Y EN CUALQUIER LUGAR DEL TERRITORIO NACIONAL, PARA TRATAR DE CUALQUIER ASUNTO, SIEMPRE QUE ESTÉ PRSENTE LA TOTALIDAD DEL CAPITAL PAGADO Y LOS ASISTENTES ACEPTEN POR UNANIMIDAD LA CELEBRACIÓN DE LA JUNTA.- EN EL CASO PREVISTO EN ESTE ARTÍCULO, TODOS LOS SOCIOS, O QUIENES LOS REPRESENTEN DEBERÁN SUSCRIBIR EL ACTA, BAJO SANCIÓN DE NULIDAD. **ARTÍCULOS DIECISÉIS.- ACTA:** LAS ACTAS DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS SE LLEVARÁN EN HOJAS MÓVILES ESCRITAS EN COMPUTADORA, EN EL ANVERSO Y REVERSO, QUE DEBERÁN SER FOLIADAS CON NÚMERICACIÓN CONTINUA Y SUCESIVA Y RUBRICADAS UNA POR UNA POR EL SECRETARIO, CUMPLIENDO ADEMÁS LAS DEMÁS PRESCRIPCIONES AL RESPECTO, CONTENIDAS EN LA LEY DE COMPAÑÍAS. **CAPITULO CUARTO: DE LA ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA.- ARTÍCULO DIECISIETE ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN:** LA COMPAÑÍA SERÁ ADMINISTRADA POR UN PRESIDENTE Y POR UN GERENTE GENERAL.- LA COMPAÑÍA SERÁ REPRESENTADA JUDICIAL Y EXTRAJUDICIALMENTE POR EL GERENTE GENERAL, SIENDO SUSTITUIDO EN CASO DE IMPEDIMENTO POR EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA, DE TODO LO CUAL DEBERÁ EXISTIR CONSTANCIA ESCRITA. **SECCIÓN PRIMERA: DEL PRESIDENTE: ARTÍCULO DIECIOCHO.- NOMBRAMIENTO Y ATRIBUCIONES:** EL PRESIDENTE SERÁ ELEGIDO POR LA JUNTA GENERAL Y TENDRÁ LOS SIGUIENTES DEBERES Y ATRIBUCIONES: **A) CONVOCAR Y PRESIDIR LA JUNTA GENERAL. B) CUIDAR DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PRESENTES ESTIPULACIONES Y DE LAS LEYES DE LA REPÚBLICA EN LA MARCHA DE LA COMPAÑÍA. C) REPRESENTAR A LA COMPAÑÍA, LEGAL, JUDICIAL Y EXTRAJUDICIALMENTE EN CASO**

DE IMPEDIMENTO JUSTIFICADO DEL GERENTE GENERAL O POR RENUNCIA DE ÉSTE O CAUSA DE INCAPACIDAD TEMPORAL, TOTAL O SUPERVENIENTE, HASTA QUE LA JUNTA GENERAL DESIGNE NUEVO GERENTE GENERAL. **D)** VIGILAR LA GESTIÓN DEL GERENTE GENERAL Y MÁS FUNCIONARIOS DE LA COMPAÑÍA. **E)** CUMPLIR CON TODOS LOS DEMÁS DEBERES Y EJERCER TODAS LAS DEMÁS ATRIBUCIONES QUE LE CORRESPONDAN SEGÚN LA LEYM LOS PESENTES ESTATUTOS O LOS REGLAMENTOS Y RESOLUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. **SECCIÓN SEGUNDA: DEL GERENTE GENERAL: ARTÍCULO DIECINUEVE.- NOMBRAMIENTO Y ATRIBUCIONES:** EL GERENTE GENERAL SERÁ NOMBRADO POR LA JUNTA GENERAL Y TENDRÁ LOS SIGUIENTES DEBERES Y ATRIBUCIONES: **A)** REPRESENTAR A LA COMPAÑÍA, LEGAL, JUDICIAL Y EXTRAJUDICIALMENTE, Y ADMINISTRAR LA COMPAÑÍA, SUJETÁNDOSE A LOS REQUISITOS Y LIMITACIONES QUE LE IMPONEN LA LEY Y LOS PRESENTE ESTATUTOS. **B)** DIRIGIR E INTERVENIR EN TODOS LOS NEGOCIOS Y OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA CON LOS REQUISITOS SEÑALADOS EN ESTOS ESTATUTOS. **C)** ABRIR CUENTAS CORRIENTES BANCARIAS Y GIRAR, ACEPTAR Y ENDOSAR LETRAS DE CAMBIO Y OTROS VALORES NEGOCIABLES, CHEQUES U ÓRDENES DE PAGO, A NOMBRE Y POR CUENTA DE LA COMPAÑÍA. **D)** FIRMAR CONTRATOS O CONTRATAR PRÉSTAMOS, SUJETÁNDOSE A LAS LIMITACIONES QUE PERIÓDICAMENTE LE SEÑALE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. **E)** COMPRAR, VENDER O HIPOTECAR INMUEBLES Y, EN GENERAL, INTERVENIR EN TODO ACTO O CONTRATO RELATIVO A ESTA CLASE DE BIENES QUE IMPLIQUE TRANSFERENCIA DE DOMINIO O GRAVAMEN SOBRE ELLOS, PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. **F)** CONFERIR PODERES.- PARA EL CASO DE PODERES GENERALES NECESITARÁ AUTORIZACIÓN PREVIA DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. **G)** CONTRATAR A LOS TRABAJADORES DE LA COMPAÑÍA Y DAR POR TERMINADOS SUS CONTRATOS CUANDO FUERE CONVENIENTE PARA LOS INTERESES SOCIALES, CIÑÉNDOSE A LO QUE DISPONE LA LEY. **H)** TENER BAJO SU RESPONSABILIDAD TODOS LOS BIENES DE LA COMPAÑÍA Y SUPERVIGILAR LA CONTABILIDAD Y ARCHIVOS DE LA MISMA. **I)**

LLEVAR LOS LIBROS DE ACTAS, DE PARTICIPACIONES Y SOCIOS Y EL LIBRO TALONARIO DE PARTICIPACIONES. **J)** FIRMAR JUNTO CON EL PRESIDENTE LOS TÍTULOS DE PARTICIPACIONES. **K)** PRESENTAR ANUALMENTE A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS UN INFORME SOBRE LOS NEGOCIOS SOCIALES, INCLUYENDO CUENTAS, BALANCE Y MÁS DOCUMENTOS PERTINENTES. **L)** ELABORAR EL PRESUPUESTO ANUAL Y EL PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA Y SOMETERLOS A LA APROBACIÓN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.**ARTÍCULO VEINTE.- RESPONSABILIDAD:** EL GERENTE GENERAL ESTARÁ SUJETO A LA SUPERVISIÓN DEL PRESIDENTE, Y CASO DE QUE REALIZARE UN ACTO O CELEBRARE UN CONTRATO SIN LAS AUTORIZACIONES PREVISTAS EN LOS ARTÍCULOS PRECEDENTES, O A PESAR DE HABERLE MANIFESTADO SU OPOSICIÓN AL MISMO, EL PRESIDENTE, TAL ACTO O CONTRATO OBLIGARÁ A LA COMPAÑÍA FRENTE A TERCEROS DE CONFORMIDAD CON LA LEY DE COMPAÑÍAS; PERO EL GERENTE GENERAL SERÁ PERSONALMENTE RESPONSABLE PARA CON LA COMPAÑÍA POR LOS PERJUICIOS QUE TAL ACTO O CONTRATO CAUSARE. **SECCIÓN TERCERA: DISPOSICIONES COMUNES: ARTÍCULO VEINTIUNO.- PERIODO DE ADMINISTRACIÓN.-** EL PRESIDENTE Y EL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA DEBERÁN SER SOCIOS DE ÉSTA Y SERÁN ELEGIDOS POR PERÍODOS DE CUATRO AÑOS, PUDIENDO SIN EMBARGO PERMANECER EN SUS CARGOS HASTA SER DEBIDAMENTE REEMPLAZADOS.- AL TÉRMINO DEL PERÍODO PODRÁN SER REELEGIDOS POR OTRO NUEVO PERÍODO, Y ASÍ INDEFINIDAMENTE. **ARTÍCULO VEINTIDÓS.- SUBROGACIONES:** EN CASO DE AUSENCIA O INCAPACIDAD, TEMPORALES O DEFINITVAS DEL GERENTE GENERAL, HASTA QUE LA JUNTA GENERAL DESIGNE NUEVO GERENTE GENERAL, LO REEMPLAZARÁ PROVISIONALMENTE, CON TODOS SUS DEBERES Y ATRIBUCIONES, EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA. **CAPITULO QUINTO: DEL EJERCICIO ECONOMICO, BENEFICIOS, RESERVAS, FISCALIZACIO Y LIQUIDACION.- ARTÍCULO VEINTITRÉS.- EJERCICIO ECONÓMICO:** EL EJERCICIO ECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA TERMINARÁ EL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE CADA AÑO. **ARTÍCULO VEINTICUATRO.- FONDO DE RESERVA Y**

UTILIDADES: LA FORMACIÓN DEL FONDO DE RESERVA LEGAL Y EL REPARTO DE UTILIDADES SERÁN CUMPLIDOS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS DE ACUERDO CON LO DISPUESTO POR LA LEY.- COMO TODAS LAS PARTICIPACIONES DE LA COMPAÑÍA SON ORDINARIAS, LOS BENEFICIOS REPARTIDOS A CADA SOCIO ESTARÁ EN PROPORCIÓN DIRECTA AL VALOR PAGADO DE SUS PARTICIPACIONES. **ARTÍCULO VEINTICINCO.- LIQUIDADOR:** EN CASO DE DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA, NO HABIENDO OPOSICIÓN ENTRE LOS SOCIOS, EL GERENTE GENERAL ASUMIRÁ LAS FUNCIONES DEL LIQUIDADOR.- MÁS, DE HABER OPOSICIÓN A ELLO, SE ELEGIRÁ AL LIQUIDADOR EN JUNTA GENERAL ORDINARIA O EXTRAORDINARIA, SEÑALÁNDOSELE LAS FACULTADES ESPECIALES QUE SE OTORGARÁ AL MISMO. **CLAUSULA CUARTA.- DE LA INTEGRACION DE CAPITAL Y DISTRIBUCION DE PARTICIPACIONES.-** LAS PARTICIPACIONES QUE REPRESENTAN EL CAPITAL DE LA COMPAÑÍA HAN SIDO SUSCRITAS Y PAGADAS EN NUMERARIO EN LA SIGUIENTE FORMA:

SOCIO	NACIONALIDAD	NUMERO DE PARTICIPACIONES	VALOR SUSCRITO	VALOR PAGADO	SALDO A PAGAR	PORCENTAJE
JULIO ESTUARDO ENRIQUEZ MARTINEZ	ECUATORIANA	200	US\$ 200	US\$ 200	US\$ 200	50%
PABLO ROBERTO DUEÑAS RIOFRÍO	ECUATORIANA	200	US\$ 200	US\$ 200	US\$ 200	50%
TOTAL:		400	US\$ 400	US\$ 400	US\$ 400	100%

EN CONSECUENCIA SE ENCUENTRA SUSCRITA LA TOTALIDAD DEL CAPITAL SOCIAL Y PAGADO EL CIEN POR CIENTO (100%) DEL MISMO, MEDIANTE APOORTE EN NUMERARIO QUE LOS SOCIOS REALIZAN CONFORME EL CERTIFICADO DE CUENTA DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL QUE SE INCORPORA COMO HABILITANTE AL PRESENTE INSTRUMENTO PÚBLICO. **CLAUSULA**

QUINTA: DECLARACIONES ADICIONALES.- LOS SOCIOS FUNDADORES DECLARAMOS: A) QUE NO HACEMOS RESERVA EN PROVECHO PARTICULAR DE PREMIO, CORRETAJE O BENEFICIO ALGUNO. B) QUE AUTORIZAMOS AL DR. SEBASTIAN DUEÑAS PARA QUE REALICE TODAS LAS GESTIONES LEGALES Y TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA OBTENER LA LEGAL CONSTITUCIÓN DE ESTA COMPAÑÍA, SU CORRESPONDIENTE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL Y SU INGRESO A LAS ENTIDADES QUE POR LEY ESTÁ OBLIGADA A PERTENECER. C) QUE COMPARECEMOS A SUSCRIBIR ESTE CONTRATO DE COMPAÑÍA DANDO NUESTRO CONSENTIMIENTO A LOS ACTOS CONSTITUTIVOS DE ESTA SOCIEDAD. USTED, SEÑOR NOTARIO, SE SERVIRÁ AGREGAR LAS DEMÁS CLÁUSULAS DE ESTILO PARA LA PLENA VALIDEZ DE ESTA ESCRITURA. FIRMADO POR EL DOCTOR SEBASTIAN DUEÑAS, PORTADOR DE LA MATRÍCULA PROFESIONAL NÚMERO XXXXXXXXXXXXXXXX DEL FORO DE ABOGADOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA.- PARA LA CELEBRACIÓN DE LA PRESENTE ESCRITURA PÚBLICA SE OBSERVARON LOS PRECEPTOS LEGALES DEL CASO Y LEÍDA QUE FUE AL COMPARECIENTE POR MI EL NOTARIO, SE RATIFICA EN CADA UNA DE LAS CLÁUSULAS PARA CONSTANCIA DE LO CUAL FIRMA EN UNIDAD DE ACTO DE TODO LO CUAL DOY FE.-

JULIO ESTUARDO ENRIQUEZ MARTINEZ

C.C.

C.V.

PABLO ROBERTO DUEÑAS RIOFRÍO

C.C.

C.V.