



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CUARTO  
RECREATIVO BAJO LA MODALIDAD DE “ANGER ROOM” EN LA  
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Yoshua Jared Carrera Vargas

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CUARTO  
RECREATIVO BAJO LA MODALIDAD DE “ANGER ROOM” EN LA  
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de ingeniero comercial con mención  
en finanzas

Profesor Guía  
Juan Wagner Unapanta Ruíz

Autor  
Yoshua Jared Carrera Vargas

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de un cuarto de recreación bajo la modalidad de "Anger Room" en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Yoshua Jared Carrera Vargas, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Juan Wagner Unapanta Ruiz

C.I.: 1710865013

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de un cuarto de recreación bajo la modalidad de "Anger Room" en la ciudad de Quito, del estudiante Yoshua Jared Carrera Vargas, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."

---

PHD. Marcela Pérez Pazmiño

C.I.: 1707284426

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Yoshua Jared Carrera Vargas

CI: 1717419566

### **Agradecimientos**

Agradezco a mi madre por apoyarme en cada uno de mis sueños y proyectos. Adicionalmente a Pavel Aguirre por su apoyo en la sección administrativa de este plan

## **Dedicatoria**

Para Mamá, Shami,  
Coco, Zeus y Milan

## RESUMEN

La finalidad del plan de negocios aquí presentado es medir y comprobar la factibilidad de la creación de una empresa de servicios recreativos y terapéuticos bajo la modalidad de “Anger Room” en el sector centro norte de la ciudad de Quito. El servicio busca dar un espacio controlado al cliente para que pueda aliviar los síntomas del estrés a través de destruir objetos en un cuarto con rigurosas medidas de seguridad.

La metodología de investigación escogida partió de un análisis PEST Y PORTER. Con el fin de mejor entender dicha dinámica se contactó a expertos de la industria, propietarios de negocios y experimentados trabajadores, estos supieron otorgar información práctica acerca del mercado sobre el cual está planteado el plan de negocios.

Tras haber demostrado la oportunidad que hospeda el entorno, se procedió a investigar al cliente, partiendo desde su perfil, concentración en el mercado, preferencias y de esta manera se fijó no solo los atributos que debe tener el servicio, El levantamiento de información se realizó a través de investigación de campo, usando encuestas y grupos focales enfocados a potenciales clientes.

A través del análisis ya mencionado, se determinó que existe una oportunidad de negocio para “Boom Shack Anger Room”, dado que, por un lado, no existen empresas que ofrezcan un servicio similar al propuesto y por otro lado el nivel medio de estrés obtenido a base de investigación fue de casi 7 puntos sobre 10.

Para finalizar, se realizó una evaluación financiera integral donde se halló que el TIR fue osciló entre 21 y 24 (para el proyecto e inversionista respectivamente) y fue mayor a las tasas de descuento, resultando en un VAN de \$12.000 para el proyecto, así probando su viabilidad.



## **ABSTRACT**

The object of this business plan is to measure and substantiate the feasibility of the creation of a company that offers recreational/therapeutic services through an "Anger Room". A service that lets the user alleviate the symptoms of stress by him a controlled space where he can freely break objects under rigorous safety measures.

The market research parted from analyzing the effect of the environment. To better understand the relationship between market participants, industry experts were interviewed and gave practical insight.

Having demonstrated the opportunity hosted by the environment, the client was researched, profiled, and measured in terms of quantity, thus disclosing the characteristics and attributes that the service was to offer. In addition, a price was set, keeping in mind maximization of the demand as a goal. The data was obtained through field research.

By analyzing the data obtained, it was determined that a business opportunity exists, given that on the one hand, no other company offers a similar service, and on the other, polls revealed that the mean stress level obtained was 7 out of 10.

Lastly, a financial evaluation was run, the results of it showed that the Internal rate of return, fluctuated between 21% and 24% for the project and the investor, percentage that is higher than the discount rates attained, therefore, the net present value (NPV) returned a positive value of \$12.000 proving this way the rentability of the plan.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO .....	1
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....</b>	<b>2</b>
2.1. PEST .....	2
2.1.1 Político Legal .....	2
2.1.2. Económico .....	4
2.1.3. Social .....	5
2.1.4. Tecnología .....	5
2.2. ANÁLISIS PORTER.....	6
2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	7
2.2.2. Amenaza de los productos sustitutos .....	8
2.2.3. Poder de negociación de los compradores.....	8
2.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	9
2.2.5. Rivalidad actual de los competidores. ....	10
2.3. CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO.....	10
2.4. MATRIZ EFE .....	11
2.5. ANÁLISIS GRÁFICO DEL ANÁLISIS PORTER.....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>12</b>
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	12
3.1.1. Problema administrativo .....	12
3.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
3.2.1. Definición de los objetivos de investigación.....	12
3.2.2. Preguntas de investigación .....	12
3.2.3. Planteamiento hipótesis .....	13
3.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	13

3.3.1.	Focus Group .....	13
3.3.2.	Conclusiones del focus group .....	14
3.3.3.	Entrevistas a expertos.....	15
3.3.4.	Conclusiones de entrevistas a expertos .....	16
3.4.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	17
3.4.1.	Encuesta .....	17
3.4.2.	Cálculo de la muestra.....	17
3.4.3.	Análisis de correlación .....	18
3.4.4.	Fijación del precio .....	19
3.5.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	22
<b>4.</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>23</b>
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS .....	23
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>24</b>
5.1.	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	24
5.1.1.	Estrategia general .....	24
5.1.2.	Mercado objetivo.....	24
5.1.3.	Estrategia genérica de PORTER.....	25
5.1.4.	Estrategia de posicionamiento .....	25
5.1.5.	Estrategia de crecimiento .....	26
5.1.6.	Estrategia de competencia .....	27
5.1.7.	Estrategia de internet .....	27
5.2.	PROPUESTA DE VALOR.....	27
5.3.	MEZCLA DE MARKETING .....	29
5.3.1.	Producto.....	29
5.3.2.	Precio.....	31
5.3.3.	Plaza.....	32
5.3.4.	Promoción.....	32
<b>6.</b>	<b>FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL....</b>	<b>35</b>

6.1.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	35
6.1.1.	Misión .....	35
6.1.2.	Visión .....	35
6.1.3.	Objetivos organizacionales .....	35
6.2.	PLAN DE OPERACIONES .....	36
6.2.1.	Cadena de Valor .....	36
6.2.2.	Mapa de procesos.....	38
6.2.3.	Costos.....	38
6.2.4.	Gastos Generales .....	38
6.2.5.	Flujograma .....	39
6.2.6.	Conclusiones .....	39
6.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
6.3.1.	Estructura legal .....	40
6.3.2.	Diseño organizacional .....	40

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA ..... 41**

7.1.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA E INGRESOS .....	41
7.2.	PROYECCIÓN DE COSTOS EN INSUMOS A DESTRUIR .....	42
7.3.	SUELDOS Y SALARIOS .....	43
7.4.	GASTOS GENERALES Y PREOPERACIONALES .....	43
7.5.	INVERSIÓN INICIAL .....	44
7.5.1.	Inversión en activos fijos .....	44
7.5.2.	Inversión en capital de trabajo.....	45
7.5.3.	Estructura de capital del proyecto .....	45
7.6.	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	46
7.6.1.	Estado de resultados .....	46
7.6.2.	Estado de situación financiera.....	46
7.6.3.	Estado de flujos de efectivo .....	47
7.6.4.	Flujo de caja.....	48
7.7.	CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	48
7.7.1.	Calculo de tasas de descuento .....	48

7.7.2. Resultados de la valoración .....	49
7.7.3. Indicadores financieros .....	49
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

Los “Anger Rooms” son sitios donde una persona puede pagar una tarifa por destruir objetos de manera controlada para desfogar el estrés, constituyen una nueva tendencia global en sitios de recreación, existen varios lugares de esta naturaleza en países europeos y Estados Unidos.

El sector R9329 de otras actividades de esparcimiento y recreativas representa el 0,042% del total del PIB del Ecuador (a precios constantes de 2010) (Banco Mundial, 2018). Sin embargo, esta industria aún está subdesarrollada, de hecho, al momento solo están registradas como activas, 31 empresas en la superintendencia de compañías.

Esta industria incluye la gestión de estaciones de esquí, galleras, plazas de toros y varios otros. Según las estadísticas multidimensionales del sistema de rentas internas esta ha presentado un crecimiento promedio del 16,13% entre 2011 y 2018 (SRI, 2018), este valor supera por mucho al crecimiento del producto interno bruto del Ecuador, lo que demuestra potencial dentro del sector, y tácitamente la existencia de una oportunidad de negocio.

### **1.2. Objetivo general del trabajo**

El presente trabajo busca conocer la viabilidad de la creación de un cuarto de destrucción/demolición recreativa (Anger room) ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito, para las personas con trastorno de estrés o ansiedad. Según el instituto de salud mental de USA, “Todos nos preocupamos por cosas como los problemas de salud, dinero o los problemas familiares. Sin embargo, las personas con trastorno de ansiedad generalizada se preocupan extremadamente o se sienten muy nerviosas por éstas y muchas otras cosas, incluso cuando hay poca o ninguna razón para preocuparse. (...) Los investigadores también están tratando de averiguar cómo el estrés y los factores

ambientales influyen en el desarrollo de este trastorno.” (The National Institute of Mental Health, 2017)

### **1.3. Objetivos específicos**

- Identificar y analizar el entorno y contexto, que incluye el macroentorno y el microentorno de la industria de recreación, con el fin de diagnosticar la atractividad de la industria.
- Realizar una investigación de mercado para determinar la demanda estimada de servicios recreativos.
- Realizar un estudio del cliente para conocer los elementos, cualidades y presentación de servicio propuesto.
- Desarrollar una propuesta de valor para crear una ventaja competitiva dentro del mercado.
- Realizar una evaluación financiera con el fin de definir la rentabilidad del proyecto

## **2. Análisis del entorno externo**

### **2.1. PEST**

#### **2.1.1 Político Legal**

##### **2.1.1.1. Deducciones del IR para nuevas empresas**

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen el derecho, durante los primeros 5 años de funcionamiento, a descontar el 100% adicional de los gastos incurridos bajo los siguientes conceptos: Capacitación técnica dirigida a investigación (el beneficio deberá ser inferior al 1% de los gastos de sueldos y salarios), gastos en la mejora de la productividad (el beneficio no deberá superar 1% de las ventas), gastos de viaje estadía y promoción comercial (el beneficio no deberá superar el 50% de los costos de promoción). (LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2015)

Con respecto a la ley de reactivación económica, esta establece que se exonerará a las nuevas microempresas durante el periodo de 3 años a partir del

primer ejercicio iscal en el que generen ingresos. (LEY DE REACTIVACIÓN ECONOMICA Y FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACIÓN, 2017)

La instauración de leyes que fomenten las nuevas inversiones a través de beneficios fiscales representa una oportunidad para emprender en microempresas, indistintamente de su naturaleza o locación geográfica.

#### 2.1.1.2. **Políticas públicas**

Las políticas públicas son acciones tomadas por el gobierno, que buscan dar respuesta a una demanda social, también puede definirse como el uso de recursos para aliviar problemas nacionales. (López & Cadena, 2018)

Las empresas no consideraran en el cálculo del anticipo del impuesto a la renta: “los sueldos y salarios, la decimotercera y decimocuarta remuneración, así como los aportes patronales al seguro social obligatorio”. (Asamblea Nacional, 2017)

Al no poder declarar estos rubros dentro de la sección de costos y gastos, el anticipo del IR representa un mayor gasto fiscal, por lo que se convierte en una **amenaza**.

#### 2.1.1.3. **Deducción de gastos personales**

“Los gastos personales que se pueden deducir, corresponden a los realizados por concepto de: arriendo o pago de intereses para adquisición de vivienda, educación, salud, arte y cultura, y otros que establezca el reglamento” (Dirección Nacional Jurídica, 2016)

Esta ley da un alivio fiscal a los clientes de la industria por ende promulgando el uso de los servicios de esta. El poder deducir gastos de salud arte y cultura, propone una **oportunidad**.

#### 2.1.1.4. **Reglamentos acerca de disposición de desechos**

Según la norma de calidad ambiental para el manejo y disposición de desechos, se considera como desecho especial, entre otros, a la chatarra y restos de



muebles enseres, vidrios y muchos otros. Dichos desechos deben ser depositados libres de sustancias líquidas, para futuro tratamiento a través del servicio especial de desechos. (Ministerio del Ambiente, 2003)

Esta ley rige sobre la mayoría de la industria analizada, específicamente para el proyecto, el ingreso de chatarra como inventario y la salida de chatarra como residuos del servicio debe ser manejado de manera adecuada bajo el marco regulativo dadas las multas y sanciones relacionadas con el incumplimiento de este reglamento. Por esta razón, este marco legal se considera una **amenaza**.

## **2.1.2. Económico**

### **2.1.2.1. PIB**

Según datos de las estadísticas multidimensionales del SRI, el crecimiento promedio del PIB del sector de recreación (R9239.09) en los últimos 7 años ha sido de 12,18%, este crecimiento es más acelerado que el producto interno bruto total, sin embargo, al 2018 presentó una contracción del 12,75%. (SRI, 2018)

El crecimiento promedio del sector presenta una **oportunidad** para emprender en el mismo. Específicamente porque su crecimiento es más acelerado que el PIB nacional.

### **2.1.2.2. Tasa de interés productiva PYMES**

La tasa de interés anual productiva para Pymes es regulada por el Banco Central, y es la más alta de las tasas corporativas, según el informe de octubre 2018 que publicó el BCE, la tasa de interés productiva para pymes estará entre 11,04% y 11,83%. (Banco Central Ecuador, 2018).

El elevado costo del préstamo constituye una **amenaza** para los emprendimientos del sector, dado que de conseguir fondos esta será la tasa de la deuda.

### **2.1.3. Social**

#### **2.1.3.1. Tendencias sociales**

En promedio, hombres y mujeres ecuatorianos dedican 10:09 horas a la semana a actividades de convivencia y recreativas, esto representa un 11% del tiempo dedicado a las actividades no productivas específicamente apartada a la recreación. (INEC, 2012)

Esta cantidad de tiempo dedicada a actividades de ocio representa una **oportunidad**, ya que eso significa que en promedio se espera que una persona dedique 10 horas a actividades relacionadas con el sector.

#### **2.1.3.2. Estilos de Vida**

El 24,2% de las personas entre 18 y 59 años dedica a la semana 150 minutos a la práctica de una actividad física en su tiempo libre, precisamente, el tiempo recomendado por la Organización Mundial de la Salud. (INEC, 2014)

Esto aclara el panorama acerca de la proporción de personas que dedican tiempo a realizar actividades físicas, categoría en la que el sector y el proyecto están relacionadas. Esta estadística muestra una ventana de **oportunidad** para empresas recreativas, especialmente aquellas que ofrezcan recreación como actividad física.

### **2.1.4. Tecnología**

#### **2.1.4.1. Acceso tecnológico**

Según un estudio realizado por Sportis: Scientific Technical Journal en España, en cuanto al tiempo dedicado al ocio, los estudiantes de etapa primaria y secundaria son los que más recurren a recreación virtual. El uso diario decrece de 29,3% a 3,3% de estudiantes primarios a estudiantes universitarios. (Universidad de Granada, 2017)

Esto demuestra una oportunidad, dado que, para la industria, la reducción del sedentarismo y recreación en consolas de videojuegos abre espacio para captación de mercado en actividades de recreación física y presencial.

#### 2.1.4.2. Impacto de las nuevas tecnologías

“Deloitte predice que 2016 será el primer año en el que la realidad virtual (RV) genere ingresos por valor de mil millones de dólares, (...) cualquiera que tenga un smartphone podría probar una variante de la RV, la mayor parte de los ingresos de esta industria en 2016 provendrá, probablemente, de una base de decenas de millones de jugadores habituales” (Deloitte, 2016)

Este informe indica la relevancia de la realidad virtual no solo en el área educativa o profesional, sino también, en la recreativa, es una **oportunidad** el innovar en este campo, dada la accesibilidad que existe actualmente a esta tecnología.

## 2.2. Análisis Porter

- Industria
  - R: Artes entretenimiento y recreación
  - R93: Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
  - R9329: Otras actividades de esparcimiento y recreativas
  - R9329.09: Otras actividades de esparcimiento y recreativas (excepto las de parques de atracciones y parques temáticos) no clasificadas en otra parte, incluye la gestión de estaciones de esquí, galleras, plazas de toros, etcétera.
- Número de empresas participantes
  - 47

## 2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

### 2.2.1.1. Requerimientos de capital

En base a los estados financieros consolidados de la Superintendencia de Compañías, el capital suscrito promedio de las empresas comparables del sector es de **\$1.157**. (Superintendencia de Compañías, 2017)

En base a los estados consolidados de la superintendencia de compañías, se obtuvo la inversión promedio en propiedad planta y equipo, tomando como referencia el activo no corriente de las empresas de la RAMA R (recreación), obviando a empresas netamente taurinas. Se observa que la industria R9329.09 tiene un activo promedio de 14 mil USD, obteniendo la posición número 19 frente a las otras 25 industrias.

Esto sugiere que la inversión necesaria para la creación de una empresa recreativa en la industria escogida es baja, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **alta**.

### 2.2.1.2. Diferenciación del producto

La industria ofrece 6 tipos distintos de productos/servicios, espacios y productos enfocados al deporte (19,51%), empresas que ofertan entretenimiento netamente infantil (21,95%), empresas organizadoras de eventos en general (9,76%), empresas organizadoras de eventos exclusivamente taurinos y relacionados (17,07%), otros servicios misceláneos como los de cuartos de escape, paintballs, u otros (9,76%), tiendas de curiosidades o de aficiones (4,88%), otros no definidos (12,20%). Esto demuestra la alta diferenciación entre empresas de la industria.

Esto complica la entrada de nuevos competidores, por el hecho de que existe una alta diversidad de servicios ofrecidos en la industria, esto a su vez requiere que cada empresa se diferencie para poder mantenerse competitiva, por ende, la barrera de entrada es **alta**.

## **2.2.2. Amenaza de los productos sustitutos**

### **2.2.2.1. Recreación en plataformas móviles**

Según el informe de Deloitte se cree que en los próximos años los ingresos de los juegos para móviles continuarán creciendo, impulsados por el aumento del número de dispositivos, así como por la notable mejora de las especificaciones de éstos, sobre todo en el caso de los smartphones. (Deloitte, 2016)

Es importante notar la latente amenaza de recreación personal en plataformas móviles, dado que los costos de transferencia a estos son nulos, y muchas veces estos son “Free to use”, esta amenaza de sustitutos es **alta**.

### **2.2.2.2. Presencia de empresas pertenecientes a industrias sustitutas**

Actualmente, en la rama de entretenimiento, esparcimiento, arte y cultura, representa apenas el 6% del total de la industria, actualmente, el sustituto más voluminoso son las empresas de eventos relacionados a teatro, conciertos, y otros eventos masivos, ya que esta industria representa el 13% de la rama. (SRI, 2018)

Si bien existe una alta penetración de empresas que proveen servicios sustitutos, estos son en esencia muy distintos a los de la industria, y aun satisfaciendo la misma demanda, su enfoque es muy diferenciado por lo que la amenaza es **media**.

## **2.2.3. Poder de negociación de los compradores**

### **2.2.3.1. Número de compañías que ofertan el servicio**

Actualmente, existen 31 empresas activas en el Ecuador listadas en la Superintendencia De Compañías para la industria analizada, estas están concentradas el 45% en la región sierra, el 51% en la región costa, y el 3% en Galápagos. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Dado el bajo número de empresas activas, el comprador tiene un menor poder de negociación al momento de escoger, por lo que demuestra una **baja** amenaza

por parte de este factor. Cabe recalcar, sin embargo, que existe una gran variedad de sustitutos, y es aquí donde la amenaza más importante se centra.

#### 2.2.3.2. Utilidades del sector

De acuerdo con el informe sobre razones financieras publicadas por la Superintendencia de Compañías acerca de la industria, el margen neto consolidado es del 1.33%, porcentaje sumamente bajo frente al resto de industrias similares (industrias R90 a R92), frente a estas su margen es el menor, y frente a la rama de artes, entretenimiento y recreación, el margen es casi la mitad. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Tomando en cuenta que el margen de cada venta es bajo, empresas del sector dependen de volúmenes de compra por parte del cliente, esto sumado con el hecho de que la recreación no es un servicio de primera necesidad suma poder de negociación al cliente. El nivel de esta amenaza es **Alto**.

#### 2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

##### 2.2.4.1. Tipos de bienes comprados

Según Geovany Mosquera, fundador del centro recreativo enfocado al parkour "I-Motion", los bienes que las empresas del sector requieren son en su mayoría de especialidad.

Cabe recalcar, que, si bien la mayoría de las empresas no manejan inventarios, dependiendo el giro de negocio, las empresas del sector requieren este tipo de insumos diferenciados y especializados para proveer sus servicios por lo que el poder de negociación de los proveedores es **alto**.

##### 2.2.4.2. Volúmenes de pagos a proveedores

Al obtener el pago a proveedores promedio de las industrias afines, se observa que el CIU analizado, está en la posición número 17 de 25, con un pago promedio de 53 mil dólares al año 2018. Sin embargo, Iceclub S.A (empresa dueña del patinaje en Hielo en Quito) tiene un valor promedio de más de 430 mil

USD casi duplicando la media del resto de la industria. (Superintendencia de compañías, 2018)

Esto indica que el volumen de pagos a proveedores es comparativamente bajo, y se concentra en empresas ya radicadas y de gran tamaño. El nivel bajo de compras representa una amenaza **baja**.

## **2.2.5. Rivalidad actual de los competidores.**

### **2.2.5.1. Concentración de la fuerza financiera en el sector**

El 85% de está conformado por tan solo 3 empresas, todas de las cuales tienen un posicionamiento sólido en el mercado (Paintballecu 21%, Iceclub 21% y Junior Place 22%). Se puede concluir que hay presencia de empresas fuertes que dominan la industria. (Superintendencia de compañías, 2018)

El nivel de esta amenaza es **alto**, dada la alta rivalidad que existe. La presencia de grandes empresas que dominan el mercado conlleva gran presión competitiva para mantener una empresa a flote en la industria.

### **2.2.5.2. Concentración de los ingresos**

De similar manera que la concentración del patrimonio en la industria, los ingresos están concentrados en pocas empresas, de hecho, de las empresas que presentaron ingresos en los estados financieros presentados a la Superintendencia de compañías, el 92% de estos se atribuyen a 1 sola empresa, Iceclub. (Superintendencia de Compañías, 2017)

Este hecho propone una alta amenaza para los integrantes de la industria, dado que competir contra un integrante del mercado tan dominante en ingresos es sumamente difícil. La amenaza es **alta**.

## **2.3. Conclusiones análisis Externo**

- La industria analizada muestra un crecimiento atractivo en términos de ingresos, sin embargo, analizando los patrones de variación de estos

ingresos se observa que existe una sensibilidad ante épocas de crisis, fenómeno que puede ser explicado por el tipo de servicio, no siendo este de primera necesidad, su demanda pierde relevancia en épocas de contracción del consumo. Por ejemplo, en la crisis del 2011, los ingresos de la industria se redujeron en 55%.

- Desde el lado del consumidor hay posibilidades de ahorros fiscales a base de declaración de gastos personales, por lo que la demanda tiene potencial de aumento siempre y cuando dichos beneficios se hagan conocidos.
- Los ecuatorianos, en base a datos del INEC separan hasta 10 horas a la semana para actividades de ocio, y recreativas, además 150 minutos a la semana para actividades netamente deportivas, esto se convierte en una ventana de tiempo que se puede aprovechar desde la perspectiva del proyecto.
- Las empresas de la industria en su mayoría no manejan inventarios, pero según el giro de la empresa pueden requerir bienes especializados.
- La industria analizada está conformada por una gran variedad de empresas que no se dedican a ofrecer el mismo servicio. El giro de negocio va desde eventos taurinos a deportes extremos, por lo que es complicado la generalización de este análisis.

#### **2.4. Matriz EFE**

La calificación resultante de la matriz EFE es de 2.66 por lo que está por sobre el promedio, lo que significa que el proyecto tiene el potencial de evadir las amenazas resultantes del entorno al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades de este.

Existe una oportunidad latente y desaprovechada por el sector de adaptar nuevas tecnologías como la realidad virtual a las actividades empresariales de las organizaciones pertenecientes a la industria. (Ver el anexo 1.)

#### **2.5. Análisis gráfico del análisis PORTER**

Ver el anexo 2



### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1. Definición del problema**

##### **3.1.1. Problema administrativo**

¿Debería ofrecerse un servicio de recreación bajo la modalidad de “Anger Room” al mercado quiteño del norte?

#### **3.2. Definición de la estructura de la investigación**

##### **3.2.1. Definición de los objetivos de investigación**

- Determinar el perfil del cliente para delimitar el segmento potencial del proyecto.
- Conocer las actividades, atributos y servicios complementarios que los clientes buscan al momento de realizar actividades recreativas, para ofrecer un servicio que maximice la demanda.
- Conocer el estilo de vida de los clientes potenciales
- Identificar los canales de distribución más adecuados para ofrecer el servicio propuesto.
- Determinar los medios de comunicación por los cuales es más efectivo contactar a los posibles clientes
- Determinar el precio de venta que se ajuste a la demanda del mercado y maximice los beneficios del proyecto.

##### **3.2.2. Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los principales factores que impulsan a la compra de un servicio de recreación “Anger Room”?
- ¿Qué servicios complementarios deberían implementarse para maximizar la frecuencia de uso?
- ¿Cuál sería el precio óptimo a fijar por el servicio propuesto?
- ¿Qué ubicación en la ciudad de Quito sería ideal para la implementación del proyecto?
- ¿Qué medio de comunicación es el óptimo para captar y comunicarse con los potenciales clientes del proyecto?

- ¿Qué factores demográficos tienen mayor relación con la frecuencia de uso estimada de los potenciales clientes?

### 3.2.3. Planteamiento hipótesis

1. El 60% de los consumidores buscan realizar actividades recreativas bajo la modalidad de Anger room más de 2 veces al mes
2. El 40% de los potenciales clientes manifiesta un nivel de estrés de al menos 6 en una escala de 10
3. El 25% de los clientes demanda actividades recreativas de enfoque individual al menos 2 veces al mes
4. Los clientes están dispuestos a movilizarse una distancia promedio de 10 kilómetros para realizar actividades recreativas
5. El 70% de los clientes prefiere que el proyecto se sitúe en el centro financiero o sector norte de la ciudad de Quito
6. El 45% de las personas no revisan los anuncios comerciales en sus redes sociales
7. El precio promedio que los clientes perciben como justo es igual a \$15

## 3.3. Investigación cualitativa

### 3.3.1. Focus Group

El focus group fue llevado a cabo con el fin de recabar información sobre el perfil, exigencias y gustos del cliente con respecto al servicio propuesto, con esto en mente se procedió a seleccionar a participantes que encajaran en el mercado objetivo de este plan de negocios.

*Tabla 1: Participantes Focus Group*

Participantes	Ocupación	Edad
Katherine	Egresada de medicina	25
Mario	Estudiante de negocios y pasante es Schlumberger	22
Michelle	Estudiante de diseño grafico	24
Pablo	Emprendedor y cofundador de Vía Valle food truck plaza	30
Roberto	Estudiante de finanzas en la Universidad Católica	24

Israel	Estudiante de medicina realizando internado	26
Wendy	Fundadora de Cuponcity y desarrolladora Web	32
Evelyn	Egresada de Marketing trabaja en publicidad	27
Leandro	Estudiante de finanzas	22

### 3.3.2. Conclusiones del focus group

- Los integrantes del focus group indicaron conocer establecimiento de naturaleza recreativa, principalmente conocen los de estilo deportivo, como gimnasios, Crossfit, Yoga, y bares, sin embargo, en cuanto a negocios de servicios más diferenciados como son los cuartos de escape, Anger room, entre otros., los participantes indicaron conocer el concepto general del servicio, pero no empresas que los ofrezcan, con la excepción de Mr. Joy.
- Siendo los participantes, estudiantes, o empleados, o emprendedores (o más de uno de estos al mismo tiempo), indicaron enfrentarse a situaciones de estrés de manera cotidiana, sin embargo, también se mencionó que el tiempo entre semana que tienen para realizar actividades que mitiguen el estrés es muy limitado, e incluso participantes indicaron que procrastinar sus actividades por recrearse puede causar que su nivel de estrés al final sea aún superior.
- Según lo indicado por parte de los participantes, el romper cosas con fines recreativos, si bien es un concepto atractivo y provocativo, debe ser complementado para garantizar la longevidad del negocio, propuestas de servicios complementarios incluyeron: sistemas de ranking, concursos grupales, recompensas ligadas a la destrucción, seguimiento del progreso individual (estadísticas recopiladas), y algunos otros.
- Los participantes que solo trabajaban (especialmente recién graduados), indicaron dedicar tiempo a la recreación en la tarde, dado que, tras salir del trabajo, la falta de actividad no es placentera, y en ciertos casos según lo indicado por una de las participantes puede ser hasta deprimente.
- En general, los integrantes indicaron manejar un presupuesto para realizar actividades recreativas, este presupuesto a su vez no solo en términos monetarios sino también de tiempo, para los participantes de mayor edad,

este fue menor, de hasta 2 horas por fin de semana o incluso 1 hora por semana, mientras que participantes de menor edad, indicaron que no solo dedican tiempo a estas actividades el fin de semana sino también entre semana y usualmente de manera grupal.

- Algunos de los participantes indicaron que la naturaleza de recreación de un cuarto de destrucción no concuerda con su carácter, razón por la cual se verían desanimados dar uso a este servicio, en especial si este no incluye servicios complementarios que le den un valor agregado (servicios como los mencionados anteriormente).

### 3.3.3. Entrevistas a expertos

#### 3.3.3.1. Entrevista #1

Tabla 2: Entrevista #1

<b>Nombre</b>	Franklin Geovany Mosquera Bravo
<b>Lugar y fecha de nacimiento</b>	Quito, 1981
<b>Estudios</b>	Ingeniero en Marketing Universidad Técnica Ecuador
<b>Emprendimientos y logros</b>	Creación del primer club de Parkour de Don Bosco la Tola
	Proyectos de capacitación a la policía nacional
	"Imotion" (junio 2018)
	Fundador grupo de Parkour Lat "0"
	Desarrollo de plataforma de Bolsa de Empleo del municipio
<b>Fecha y lugar de la entrevista</b>	Quito 23 de noviembre 2018

#### 3.3.3.2. Entrevista #2

Tabla 3: Entrevista #2

<b>Nombre</b>	Angel Costales
<b>Lugar y fecha de nacimiento</b>	33 años quito
<b>Estudios</b>	Administrador en finanzas, redes y sistemas operativos
<b>Emprendimientos y logros</b>	Quito Paintball - Adrenasports
	Spladwar paintballs Marca a nivel nacional (importación)
	Inmocontacto (gerente financiero)

<b>Fecha y lugar de la entrevista</b>	Quito, 28 de noviembre 2018
<b>Página Web</b>	<a href="http://quitopaintball.com/">http://quitopaintball.com/</a>
<b>Número de teléfono</b>	0999394245

#### **3.3.4. Conclusiones de entrevistas a expertos**

Las entrevistas a expertos si bien se llevaron a cabo en negocios dedicados a actividades diferente, aun siendo ambas pertenecientes a la misma industria, mostraron aspectos generales que son de gran utilidad para los fines de esta investigación.

- Según ambos expertos entrevistados, uno de los factores clave para el éxito de un negocio dentro de esta industria es la innovación, dado que las tendencias de recreación y dispersión son muy cambiantes, y el cliente ecuatoriano es muy propenso a influenciar su comportamiento de consumo según el entorno global se modifica. De hecho, cada experto detalló en sus respectivas entrevistas, que los negocios que manejan son tendencias contemporáneas adaptadas del extranjero.
- Los insumos e infraestructura tienden a ser especializados para esta industria. De hecho, y muy relacionado con el punto anterior, para ofrecer un servicio innovador, y llamativo, es necesario conseguir proveedores especializados, lo cual conlleva un costo adicional, pero que da un valor agregado importante. Sin embargo, cabe recalcar que esto es una generalización, ya que cada negocio es distinto en cierta medida dada la variedad de servicios de la industria. Esta aseveración es especialmente importante cuando el servicio tiene un riesgo implícito y requiere equipo de protección como un "Anger room".
- Las exigencias de los clientes, en cuanto a actividades que alivian el estrés, son distintas según el tipo de cliente al cual se esté apuntado, así, por ejemplo, se pueden distinguir 2 tipos generales de clientes, corporativos y familiares. Los familiares a su vez se pueden subsegmentar de manera demográfica, y se debe dar un trato y atención diferenciada a cada uno de

estos grupos. Una vez, hecha esta diferenciación, se puede proseguir a comprender las necesidades en cada caso individual (**recreación por salud**, eventos sociales, eventos familiares, fines deportivos y otros.).

- El estrés tiene una relación directa con la demanda de actividades recreativas, sin embargo, en el caso corporativo se podría inferir que empresas de alto nivel de estrés, pueden estar pasando por situaciones económicas difíciles, por lo que el experto concluyó que las empresas grandes (muchas veces multinacionales de renombre), son el mejor cliente para este tipo de servicios.
- El cliente ecuatoriano en la industria de la recreación y esparcimiento es muy sensible a la “novedad”, ideas nuevas y diferentes tienen un potencial de éxito si es que la innovación es una constante que enriquece al negocio.
- La conclusión general de ambos expertos es que al momento es factible ingresar a la industria, siempre y cuando se tenga una idea llamativa y nueva en el mercado.

### **3.4. Investigación cuantitativa**

#### **3.4.1. Encuesta**

La investigación cuantitativa se llevó a través de la recopilación de datos por medio de encuesta digital mediante la plataforma de Google Forms ®, la encuesta estuvo compuesta por 34 preguntas, estas a su vez incluyeron preguntas de respuesta abierta, de intervalo, y múltiple opción. (Anexo 5)

#### **3.4.2. Cálculo de la muestra**

En base a lo indicado anteriormente, para el cálculo de la muestra, se tomó en cuenta la siguiente segmentación:

- Población de Quito (2,6 millones de personas)
- Edades entre 20 y 34 (24% de la población total)
- Población urbana (71%)
- Ocupados (46%), cabe aquí aclarar que, en el porcentaje de ocupados, los pasantes son considerados.
- Ingresos del decil 10 y superiores (27%)

### 3.4.3. Análisis de correlación

El análisis de correlación se llevó a cabo tras la codificación de las respuestas de la encuesta, cabe recalcar que la codificación para el análisis de correlación es distinta al análisis de regresión. Una correlación positiva indica que, con la variación positiva de una variable, se podrá esperar que la otra (que se correlaciona) aumente.

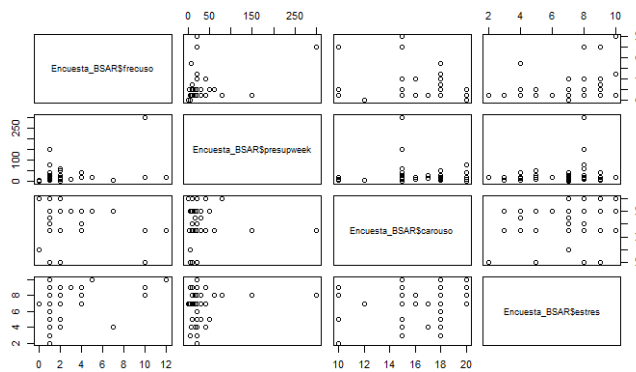


Figura 1: Cuadro correlación

Entre las principales y más significativas correlaciones se pueden destacar:

- La frecuencia de uso y el presupuesto semanal tienen una relación de **0,322**, por lo que puede inferirse que las personas que mantienen un presupuesto consideran la recreación dentro de él y son propensas a hacer uso de servicios recreativos.
- Al contrario, la variable de correlación negativa más importante para la frecuencia de uso es la percepción de un precio caro pero razonable para el servicio, su correlación es de **-0,1741**, mientras más alto es esta percepción, menor será la frecuencia de uso.
- En base a las correlaciones expuestas previamente, se puede inferir que existe una sensibilidad importante de la demanda frente al precio de la recreación.
- El nivel del estrés tiene una correlación de **0,2954**, con la frecuencia de uso, así comprobando la hipótesis propuesta por ambos expertos, hipótesis que postula que el estrés genera mayor demanda de recreación.

- La edad tiene una correlación baja (en términos absolutos) y negativa de - **0.1002**, sugiriendo así que para obtener una frecuencia de uso podría ser maximizada apuntando a un segmento de menor edad, sin embargo, la evidencia estadística de una correlación no es suficiente para comprobar esta hipótesis, y se recomienda realizar más análisis estadístico para conseguir evidencia conclusiva.
- El estrés se relaciona de manera positiva pero débil con la edad.

### 3.4.4. Fijación del precio

Para hallar el precio óptimo, la metodología usada fue la de Van Westendorp, la cual usa distribuciones de densidad para poder hallar los cruces entre las percepciones de precios de los encuestados.

El resultado de este análisis indicó que el precio óptimo se encuentra entre \$14 y \$15, este es la intersección de niveles de precio percibidos como baratos y caros pero que al mismo tiempo suficientemente razonables como para hacer uso del servicio.

#### 3.4.4.1. Modelo lineal

$$\text{Frecuencia mensual de uso} = \beta_0 * 0 + \text{Estrés} * 0,25 + \text{Presupuesto semanal de recreación} * 0,015$$

Tabla 4: Regresión lineal

Call:

```
lm(formula = frecuso ~ estres + presupweek - 1, data = Encuesta_BSAR)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-3.3661	-1.2621	-0.3366	0.178	9.1202

Coefficients:	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )	
estres	0.257202	0.053058	4.848	1.21E-05	***
presupweek	0.01539	0.006975	2.207	0.0319	*

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 2.264 on 51 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.5422, Adjusted R-squared: 0.5243
F-statistic: 30.21 on 2 and 51 DF, p-value: 2.219e-09

Las variables del modelo son las siguientes:

- Estres: El estrés es una variable discreta, que va de 1 a 10, y mide el estrés reportado por cada uno de los encuestados.



- Presupweek: presupuesto semanal en USD dedicado a actividades recreativas.

Los resultados tienen un nivel de confianza del 95% o mayor.

Se puede decir que en promedio:

- Por cada punto adicional que una persona califique a su nivel de estrés, su frecuencia de uso mensual aumentará en 0,25 veces al mes.
- Por cada dólar adicional que una persona incluya en su presupuesto de actividades recreativas, el uso mensual adicional que esta dará al servicio es de 0,01 veces al mes.

#### 3.4.4.2. Otras pruebas de robustez (ver anexo 3)

El gráfico de cuartiles (Normal Q-Q), mide el nivel de convergencia del modelo a normalidad dado que los puntos divergen de la línea diagonal, así alejándose del supuesto de normalidad y limitando la predictibilidad del modelo.

La prueba de Cook (Residuals vs Leverage) realizada prueba la existencia de puntos atípicos en el modelo. Específicamente para el modelo lineal propuesto, existe 1 punto atípico bajo el estándar estadístico de la prueba.

El gráfico de distribución de residuos (Scale - Location) muestra si los residuos estándar cumplen con homocedasticidad, en este caso se consideran al modelo homocedástico si la línea de ajuste tiene una pendiente que se aproxima a cero, y en este caso se puede concluir que las variables no se auto correlacionan, pero se sospecha de variables explicativas omitidas.

Finalmente, el gráfico de residuos y valores ajustados (Residuals vs Fitted) muestra que el modelo se comporta de manera lineal, sin embargo, existe puntos atípicos (como se comprobó con Cook) que pueden crear divergencia de este supuesto.

#### 3.4.4.3. Multicolinealidad

Para la multicolinealidad, se realice la prueba a través del paquete VIF de R, el cual presenta valores de multicolinealidad por variable, y la hipótesis es que si estos son mayores a 5 entonces la variable es multicolineal, en el caso del

modelo de regresión presentado, ambas variables presentaron un valor de 1,48, rechazando así la hipótesis, y demostrando ser variables no auto regresivas

#### 3.4.4.4. Test de Shapiro

La prueba de normalidad de Shapiro se lleva a cabo a través del análisis de los residuos estándar, y presenta la siguiente hipótesis:

- Ho: la variable se distribuye normalmente
- H1: la variable no se distribuye normalmente

$W = 0.75571$ ,  $p\text{-value} = 5.106e-08$

La hipótesis nula se rechaza, no se puede inferir que la población tiene un comportamiento normal, esto limita la predictibilidad del modelo. El recortar puntos atípicos de las observaciones **podría** ayudar a la convergencia.

#### 3.4.4.5. Análisis adicionales cuantitativos

##### **Análisis de los medios publicitarios**

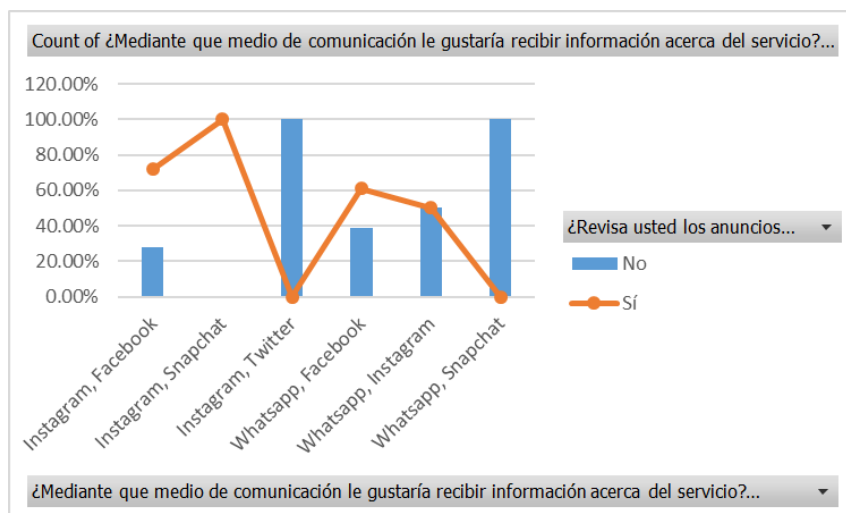


Figura 2: Gráfico de medios publicitarios

Las 3 principales redes sociales en las cuales los clientes revisan anuncios publicitarios son: WhatsApp, Instagram y Facebook, Snapchat y Twitter no son redes en las cuales la penetración de la publicidad es atractiva, o bien, las personas que usan estas redes sociales no revisan la publicidad de estas.

#### **Frecuencia de uso por género**

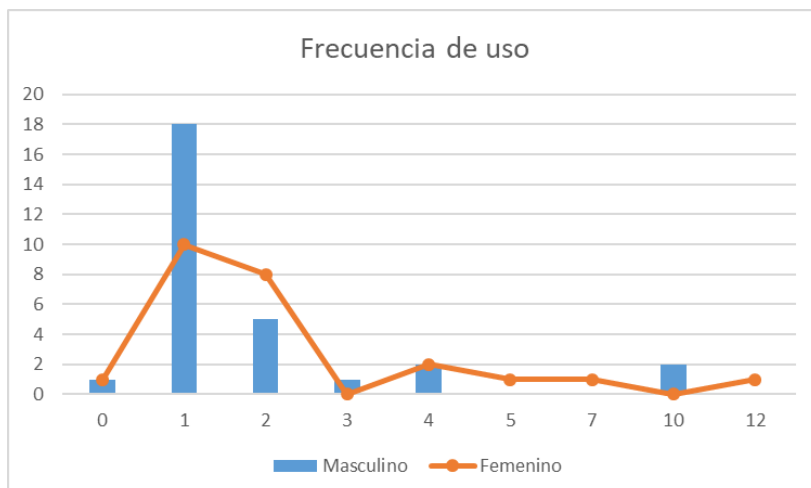


Figura 3: Gráfico de frecuencia de uso

En promedio un hombre dará mayor uso al servicio, sin embargo, un cliente femenino no experimenta la decaída en uso brusca que los sujetos masculinos, sin embargo, esta estadística se ve distorsionada por la baja cantidad de encuestas que se llevaron a cabo.

### 3.5. Conclusiones del análisis del cliente

- Los factores que impulsan el uso de un servicio de recreación y desfogeo de estrés “Anger Room”, son la novedad del servicio como un elemento diferenciador.
- El precio óptimo por el servicio propuesto fue calculado a base de el sistema de Van Westendorp y el resultado fue un precio entre \$14,00 y \$15,00 (aproximadamente \$14,30).
- La ubicación ideal para ubicar el negocio, según los datos obtenidos en la encuesta, son el norte de Quito y el centro financiero, cada uno con un 36% de aceptación.
- El medio de comunicación más efectivo tanto para comunicarse con el potencial cliente, como para captar mayor mercado, son las redes sociales, específicamente, Instagram, Facebook, y WhatsApp, representando estas el 80% las recomendaciones de potenciales clientes en cuanto a medios por los cuales prefieren ser contactados. Adicionalmente, cabe recalcar que de las personas que indicaron Instagram y Facebook como sus redes de contacto, el 72% sí revisa anuncios comerciales en estas redes.

- La edad no muestra una relación estadísticamente significativa con la frecuencia de uso del servicio. Sin embargo, desde el lado de la correlación estadística, la edad tiene una relación negativa de 0.1.

#### **4. Oportunidad de negocio**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocios**

Para definir la oportunidad de negocios se realizó el análisis interno y externo del mercado, este análisis mostró que, si bien existen obstáculos tales como competidores de gran tamaño que dominan el mercado en áreas de entretenimiento, sensibilidad de la demanda, entre otras señaladas en el capítulo 1 de este estudio; se identificaron varias condiciones que propician la oportunidad de entrada esta industria.

El análisis del entorno demuestra que al momento existe una limitada oferta de servicios recreativos, de los cuales la gran mayoría estas se llevan a cabo a través de eventos, espacios deportivos, parque de diversiones, pero ninguno en la industria busca satisfacer directamente la necesidad de terapia del desfogue de estrés.

Por otra parte, los clientes buscan un servicio que no solo conste de una actividad monótona de recreación, sino que buscan darle un sentido de novedad a lo que realizan, algo que sea llamativo e incluso poco ortodoxo según varios participantes del Focus group supieron expresar.

Habiendo realizado un análisis cuantitativo extensivo se descubrió que al 99% de confianza, el nivel de estrés de los clientes son un determinante esencial de la demanda del servicio, de hecho, el efecto marginal de 1 punto extra en el nivel de estrés de un participante, en promedio aumentará la demanda del servicio en 0,25 veces al mes, oportunidad de negocio que tiene mucho potencial de explotación especialmente en el entorno de alta intensidad en el que se vive.

Los expertos entrevistados supieron indicar que el factor clave del éxito para una empresa de la industria es la innovación, y que muchas empresas no implementan esta constante adaptación a las tendencias, el mercado demanda un servicio provocador que sea altamente atractivo, como el servicio planteado: un "Anger Room" o cuarto de ira.

El cliente objetivo del proyecto, en base la investigación del cliente, y las entrevistas a expertos, puede ser segmentado según sus necesidades en al menos dos grupos principales (familiares y corporativos), esto requiere un mayor nivel de especialización. el saber implementar un servicio que pueda ser inclusivo a ambos supone una expansión de la demanda potencial y es una oportunidad que no se debe ignorar para negocios de este estilo.

En conclusión, tras realizar los análisis mencionados se concluye que existe una oportunidad de negocios viable en el mercado de recreación y esparcimiento ecuatoriano, de hecho, en cuanto al estilo de negocio de “Anger Rooms” se puede destacar que no existe ningún negocio bajo esta modalidad.

## **5. Plan de Marketing**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

#### **5.1.1. Estrategia general**

Al nivel más básico, la estrategia que se plantea utilizar es la de diferenciación, esto dado que el servicio propuesto en el proyecto, si bien suple la misma necesidad de otras empresas en la industria recreativa, opera bajo un esquema distinto e innovador en el Ecuador.

#### **5.1.2. Mercado objetivo**

El Mercado objetivo para este proyecto se escogió tomando los siguientes filtros de segmentación: Pobladores de la ciudad de Quito, dentro del segmento demográfico de personas entre 20 y 34, población urbana, con ingresos englobados en los deciles 9 y 10 de la distribución de la riqueza, y estatus empleado. (con ingresos aproximados de \$2000 o superiores).

El segmento indicado anteriormente se alinea con los hallazgos de presupuesto semanal y frecuencia de uso, su cuantía según datos recuperados del censo poblacional del INEC es de aproximadamente 61.115 personas.

Tabla 5: Segmentación

<i>Filtros</i>	<i>Segmento</i>	
<b>Población de quito</b>	2,690,150.00	%
<b>Población edades 20 - 34</b>	671,414	24,96%
<b>Urbano</b>	482,074	71,80%
<b>Ingresos decil 10 (ingresos superiores a 2000)</b>	132,570	27,50%
<b>Población empleada</b>	61,115	46,10%

### 5.1.3. Estrategia genérica de PORTER

La estrategia de PORTER seleccionada en base a los resultados del trabajo es diferenciación.

Para la instauración de este servicio se han tomado en cuenta los resultados de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa, para conocer los servicios complementarios deseados por los clientes.

Con el fin de cuidar la replicabilidad de este proyecto, se registrará la marca, y se buscará en la máxima medida proteger la propiedad intelectual del servicio en el Ecuador, la marca será registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Adicionalmente, no existe un servicio de las características propuestas en el Ecuador, por lo que se busca realizar alianzas estratégicas como un pionero en el servicio.

### 5.1.4. Estrategia de posicionamiento

Basados en el precio y calidad del servicio se definió una estrategia que permita al negocio no solo diferenciarse del resto de negocios sino crear un posicionamiento atractivo para el segmento de mercado ya indicado, siendo este uno que tiene la capacidad y pagar y demandar un servicio superior.

Para definir la propuesta de valor del proyecto conviene realizar la matriz de posicionamiento presentada a continuación:

Tabla 6: Estrategia de posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	menos por lo mismo	Menos por mucho menos

La estrategia de posicionamiento seleccionada es “Más por más”, esto por los resultados de la investigación de mercado, dado que el precio obtenido de la encuesta, habiendo sido este con Van Westendorp, fue apenas superior a los \$15, precio similar al de un Paintball o Scaperoom, servicios no solo similares al propuesto, sino que ocupan la misma estrategia de posicionamiento.

### 5.1.5. Estrategia de crecimiento

Para definir la estrategia de crecimiento del proyecto, se debe consultar la matriz de Ansoff, en esta, es posible identificar de mejor manera la oportunidad de crecimiento, dicha matriz relaciona el producto y el mercado, considerando si estos son nuevos o actuales.

Tabla 7: Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Nuevos	Actuales
Mercados	Nuevos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Actuales	Desarrollo de mercados	Diversificación

Se escogió el desarrollo de mercados. Como se planteó en los objetivos, parte de ellos es expandir las operaciones a otras provincias como Guayas y Cuenca, incrementando el potencial de ingresos y demanda del servicio.

### **5.1.6. Estrategia de competencia**

Considerando la situación en la cual se ingresaría a la industria, como un competidor nuevo, y considerando que existen empresas de gran tamaño dentro del sector, la estrategia adecuada para el proyecto sería la de seguidor.

Si bien en este caso no existe un negocio de igual índole que el del proyecto, conviene tomar un rol de seguidor de negocios similares, tales como “Escape Rooms” o “Paintballs”, y eventualmente ir ganando participación de mercado.

### **5.1.7. Estrategia de internet**

La estrategia de internet para el proyecto se propone sea una de páginas web y redes sociales, no solo propias sino buscar aliarse con empresas más posicionadas a través de las cuales se pueda llegar a el mercado objetivo del proyecto

## **5.2. Propuesta de valor**

El análisis de la propuesta de valor es una fase esencial al momento de formular un proyecto dado que es un retrato de lo que el proyecto ofrecerá al mercado.

Para implementar la propuesta de valor, se ha escogido establecerla a través del modelo canvas (Anexo 7), el mismo que muestra los: aliados, actividades, recursos clave, las relaciones con clientes, los segmentos de estos, los canales que se utilizarán, la estructura de costos y de ingresos.

El objetivo es establecer una propuesta de valor sólida, y que el cliente valore, dado que de aun teniendo una propuesta de valor bien estructurada y equipada, es la percepción del cliente la que debe ser satisfecha por la oferta del proyecto. La propuesta de valor del proyecto se centra en ofrecer un servicio innovador en el cual el cliente pueda realizar una actividad recreativa poco ortodoxa, dentro de un ambiente seguro y controlado a base de la modalidad de un “Anger Room” o cuarto de ira.

Los aliados clave del proyecto son las instituciones académicas de niveles educativos superiores, y organizaciones laborales como empresas que tengan interés en ofrecer este servicio a sus empleados, así facilitando el acceso a los clientes meta del proyecto. Por ejemplo, se pueden realizar campañas



publicitarias u distintas en convenciones universitarias, o incluso se puede realizar convenios con empresas que tengan interés en disminuir el nivel de estrés de su ambiente laboral.

Por otra parte, las actividades y recursos clave del proyecto hacen referencia a los elementos que dan un valor agregado al servicio ofrecido; En el caso de los recursos clave, la infraestructura, equipo y objetos que el cliente destruirá dentro de la sala conforman la combinación que hará valioso al servicio, ofreciendo espacios seguros, controlados, y con objetos atractivos para el fin propuesto.

Las actividades clave conforman el conjunto de acciones que el proyecto debe contemplar para ofrecer de manera efectiva la propuesta de valor, aquí se destaca la ambientación, servicio personalizado y seguimiento, al momento de entregar el servicio, de modo que se pueda guiar al cliente a lo largo de la experiencia que se le ofrece.

El segmento de cliente son las personas de Quito entre 20 y 32 años, que pertenezcan a la población urbana y se encuentren englobados en los deciles 9 y 10 de ingresos.

Las relaciones con las clientes se llevarán a cabo de establecimientos aliados con el proyecto (mencionados previamente), y directamente con la empresa, ya sea a través de canales virtuales, o presencialmente en el local. Así mismo los canales que se propone sean utilizados, son virtuales, como redes sociales, portales web, email y publicidad en establecimiento aliados.

Para la estructura y fuentes de ingresos se propone se dividan en 2 principales, consumo directo por el servicio, ya sea percibido el pago en efectivo, o virtual a través de transacciones bancarias que a su vez pueden ser presenciales o a distancia mediante el portal web y reventa de desechos chatarra por kilogramo.

Los costos relacionados al proyecto se dividen en: fijos, los relacionados con pago de renta, mantenimiento del local, servicios básicos, pago de sueldos y otros relacionados., y variables, los relacionados con objetos destruibles utilizados en cada una de las sesiones.

### **5.3. Mezcla de marketing**

#### **5.3.1. Producto**

El servicio propuesto por este plan de negocios consiste en ofrecer un espacio recreativo bajo la modalidad de “Anger Room”, este nuevo concepto de servicio recreativo y terapéutico para el tratamiento de la ira provee de un espacio seguro donde el usuario puede desfogar la frustración a través de la destrucción controlada de objetos, dando la opción al consumidor de realizar una actividad poco ortodoxa y atractiva. Actualmente, estos cuartos de ira se han popularizado en diversas ciudades alrededor del mundo, comenzando desde Japón en 2008. El servicio contará de varias fases distintas que buscan vender una experiencia integral al consumidor. La primera fase consta desde que el cliente adquiere el servicio, ya sea en línea o presencialmente, y se lo ubica en la sala de espera, se busca dar la mayor comodidad con varios sillones, dispensadores de agua, y pantallas que muestren videos cortos grabados en cámara lenta de sesiones previamente realizadas dentro del cuarto de ira.

La segunda fase consta de la charla de seguridad, esta tendrá una duración de aproximadamente 5 a 7 minutos, aquí se le indicará al cliente de medidas preventivas que debe tomar con el fin de salvaguardar su propia integridad física, adicionalmente, los clientes podrán escoger el atuendo de seguridad que van a usar, podrán escoger diferentes accesorios estéticos adicionales (como atuendos militares y otros atuendos inspirados en series televisivas populares) con el fin de completar la experiencia del servicio. Otras partes del equipo de seguridad que el cliente podrá escoger son: guantes, peto, visores proyectivos, zapatos de punta metálica y rodilleras.

La tercera fase que durará aproximadamente 5 minutos es donde los clientes entraran a otra sala, dentro de la cual se les dará la opción de escoger los distintos objetos con los que podrán destruir objetos, estos siendo bates de béisbol, martillos de construcción, entre otros de esta naturaleza. Además, podrá indicar la música que desea que ambiente su sesión, y el colorante en polvo que desea dentro de sus objetos de cristal con el fin de crear una experiencia visual más rica.

La cuarta fase consta del tiempo dentro del cuarto de ira, el cual podrá variar según el paquete de beneficios que adquiera el cliente (presentado en la tabla siguiente), aquí el cliente es libre de aliviar su estrés destruyendo chatarra electrónica y piezas de cristalería.

Finalmente, la quinta fase es un espacio de relajación donde el cliente puede descansar hasta 10 minutos y tendrá la opción de adquirir bebidas, la sala contará con sillones, y música ambiental, además de otro dispensador de agua.

#### **5.3.1.1. Atributos del servicio**

El servicio contará con una variedad de objetos destruibles, estos siendo principalmente electrodomésticos, vajilla, jarrones, cristalería, chatarra, entre algunos otros; además contará con objetos de los cuales el usuario se podrá valer para destruir dichos objetos, tales como bates, martillos, almádenas. Dichos objetos no serán cortopunzantes, con el fin de salvaguardar la seguridad de los consumidores.

Adicionalmente se proveerá de equipo de protección a los clientes del negocio con el fin de asegurar la integridad física de los mismos, dicho equipo será conformado por overoles industriales, guantes proyectivos, cascos de seguridad, máscaras acrílicas, zapatos de punta de acero y chalecos dorsales.

En cuarto de ira este estará equipado de esponja protectora, de modo que el cuarto ni el usuario o el cuarto sufran daños, paneles absorbentes acústicos cuyo propósito es aislar el sonido el sonido desde dentro de la cabina, equipos de sonido en caso de que ambientación auditiva sea requerida por el cliente para complementar su experiencia, y cámaras deportivas con la capacidad de grabar video en 60 cuadros por segundo, con el fin de otorgar al cliente un recuerdo que agregue valor agregado a su visita.

#### **5.3.1.2. Branding del servicio**

La percepción del negocio tiene como fin el causar impacto en el potencial consumidor, como ya se definió en la investigación del cliente, para muchos posibles usuarios, la novedad es uno de los principales motivantes para el uso del servicio. Al mismo tiempo la marca, especialmente en lo que respecta al logo,

tiene el objeto de inspirar la naturaleza terapéutica y de seguridad vinculada con el negocio.

El nombre seleccionado para el negocio es Boom Shack Anger Room®, la etimología del nombre viene de “Boom” que significa retumbo en español, representando el desfogue físico del estrés, y “Shack” que significa choza, que representa al espacio físico donde la actividad se lleva a cabo.

Adicionalmente, el slogan: *“Rompe la rutina”* fue formulado de modo que sea fácil de recordar y genere un nexo mental con la naturaleza antiestrés del negocio, a su vez busca generar un vínculo con el cliente potencial usando la rutina como un elemento con el que se puedan autoidentificar.

### **5.3.1.3. Ambientación del local**

Siendo el local la primera impresión del negocio, este debe demostrar el valor agregado que se ofrece al cliente, debe ser un lugar que genere confianza para desfogar el estrés al mismo tiempo que inspire un ambiente de seguridad al hacerlo, por lo que la ambientación será urbana, apelando a el sector en el que se ubica y los grupos demográficos que atiende.

## **5.3.2. Precio**

### **5.3.2.1. Fijación de precio inicial**

Tras haber realizado la encuesta, el precio definido fue de 15.99 USD, la elección del precio se realizó también teniendo en cuenta la estrategia de más por más y el segmento de cliente en términos de ingresos.

### **5.3.2.2. Estructura de gastos**

La estructura de gastos preliminar ha sido definida en base a factores fijos que no se relacionan con el número de veces que se ofrece el servicio, entre los cuales se puede destacar el arrendamiento del local, servicios básicos, remuneración de los empleados, entre otros.

Los gastos directamente relacionados a la oferta del servicio o variables son los destruibles, los cuales tienen un costo que fluctúa entre 300 y 500 USD por cada tonelada métrica.

### **5.3.2.3. Estrategia de fijación de precios**

La estrategia de fijación de precios escogida está basada en la demanda y atributos del servicio, partiendo del precio inicial obtenido del modelo de Van Westendorp (~15 USD), y segmentando diferentes de paquetes de servicios basados en el costo adicional incurrido para ofrecerlos.

### **5.3.2.4. Métodos de captación de ingresos**

El proyecto presentado captará ingresos por la venta de sus servicios, específicamente, a través de pagos en efectivo y virtuales mediante la página web, el precio de cada servicio como se indicó previamente variará según el paquete de beneficios que el cliente decida adquirir, con un precio base de 15,99 USD.

## **5.3.3. Plaza**

### **5.3.3.1. Puntos de comercialización**

La ubicación geográfica del local donde operara el negocio se definió a través de la investigación del cliente, de donde se pudo inferir que la locación óptima para maximizar la demanda del cliente potencial es el centro financiero de Quito. este sitio es conveniente para captar la demanda de las empresas y universidades en el radio centralizadas en este lugar.

El horario de atención se realizará en espacios de tiempo entre semana: de 10 de la mañana a 3 de la tarde, y de 5 de la tarde hasta 9 de la noche, de modo que el horario se adapte a la disponibilidad de tiempo de empleados de oficina y estudiantes universitario en el centro metropolitano de quito. Los fines de semana se atenderá desde las 10 de la mañana hasta las 8 de la noche.

## **5.3.4. Promoción**

### **5.3.4.1. Estrategia publicitaria**

La estrategia publicitaria para el proyecto utilizará métodos de marketing orgánico apoyados inicialmente en estrategias “push” a través de redes sociales

de manera directa y a través de influencers, con el fin de obtener un mayor alcance, una vez posicionado el negocio.

Tras recibir un nivel de exposición mayor con las campañas “push” se procederá a realizar promoción “pull” esto a través de participar en ferias estudiantiles asociándose con instituciones universitarias, y en ferias laborales a través de formar alianzas clave con empresas del sector. Estos esfuerzos buscan atraer al cliente hacia el negocio.

Paralelamente, con la combinación de ambos tipos de promoción se busca maximizar el efecto del marketing de boca a boca, de modo que los gastos destinados a marketing sean efectivos y eficientes al mismo tiempo.

#### **5.3.4.2. Canales de publicidad**

Los esfuerzos publicitarios del proyecto se llevarán a través de redes sociales, ya que como se concluyó en la investigación del cliente, este es el medio no solo preferido de los potenciales clientes, sino que es un medio en el que pasan varias horas al día. Específicamente, las redes por las que mayor promoción se realizará son Facebook, Instagram, y YouTube, el tipo de publicidad que se utilizará son paquetes pagados por resultados.

Inicialmente, antes de la inauguración del negocio se realizarán campañas publicitarias cortas que creen expectativa y curiosidad en el cliente por el negocio, estas se implementarán varios meses antes de la apertura oficial, de modo que se maximice el efecto de las campañas de “push”.

Tras el inicio de operaciones del negocio, el contenido de la publicidad incluirá videos estilo “Time-lapse” de la construcción y equipamiento de los cuartos de ira de manera conjunta con videos destacados y grabados en cámara lenta de sesiones del servicio. Además, se agregará estadísticas sencillas de: el estrés y los beneficios terapéuticos del servicio.

Transversalmente para la promoción “pull”, se solidificará alianzas con instituciones laborales, empresas del sector que tengan interés en promocionar el servicio entre sus empleados con el fin de mejorar el clima laboral, e instituciones académicas que den apertura a la participación del negocio en ferias estudiantiles.

#### 5.3.4.3. Relaciones públicas

Boom Shack® realizará constante promoción de asuntos de interés público relacionados con el reciclaje y el manejo de desechos, haciendo conocido que todos los objetos a ser destruidos en el servicio serán debidamente reciclados, así manteniendo un esquema más sostenible en términos ambientales y de manejo de residuos.

#### 5.3.4.4. Soporte al cliente

Las relaciones con el cliente se manejarán a través de 3 medios: redes sociales, dominio web y directamente en el local. En lo que respecta a medios digitales, el cliente podrá no solo aclarar dudas acerca del servicio, sino que podrá realizar reservaciones e incluso registrar pagos digitales con el fin de agilizar el proceso de compra.

#### 5.3.4.5. Costeo de la promoción

La promoción del proyecto se busca hacer principalmente a través de plataformas virtuales, inicialmente se construirá la página web del negocio pagando por su dominio en Godaddy.com, y se externalizará el costo de desarrollo de dicha página web. Además, se realizarán campañas publicitarias pagadas por interacción en Instagram, a través de filtros demográficos por medio de búsqueda de perfiles afines con el segmentado de Facebook Ads (encargado de publicidad en Instagram), el costo es variable por clic, y unitariamente depende del negocio, pero se ha fijado un costo promedio de 0.85 USD en base a los históricos publicados en <https://karolakarlson.com/instagram-ads-cost-and-bidding/>. Con referencia a pagos a influencers, se fijará un presupuesto anual. En cuanto a publicidad física se imprimirán volantes para entrega en universidades y organizaciones laborales que cumplan con el perfil del cliente ya establecido en este trabajo, además se fijará un presupuesto de gastos para ferias anual.

## **6. Filosofía y estructura organizacional**

### **6.1. Misión, visión y objetivos organizacionales**

El propósito de esta sección es plantear un objetivo generalizado de la empresa, o, en otras palabras, dar un sentido a las operaciones cotidianas de la organización, sin esto, la empresa opera sin una dirección clara, dificultando la consecución de metas y objetivos.

#### **6.1.1. Misión**

Nuestra misión es otorgar un espacio en el cual el individuo pueda aliviar el estrés de manera segura, mejorando su salud mental a través de un medio recreativo a un precio razonable en el Ecuador bajo la modalidad de Anger room.

#### **6.1.2. Visión**

Convertirse en un referente de innovación en la industria ecuatoriana de recreación terapéutica hasta el 2025, mediante la implantación de servicios novedosos de actividades antiestrés.

#### **6.1.3. Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales se han planteado teniendo en mente su consecución en los primeros 5 años de operación, y se han organizado según su temporalidad, siendo estos de corto plazo, dentro del primer año de operaciones, mediano plazo, dentro entre el primer y quinto año de funcionamiento, y finalmente de largo plazo, del quinto año en adelante.

##### **6.1.3.1. Objetivos de corto plazo**

1. Mantener un ROE superior al 10%.
2. Alcanzar una satisfacción del cliente de al menos 80%.
3. Participar en al menos 3 ferias universitarias.
4. Firmar al menos 3 contratos de servicios con empresas de la zona.

##### **6.1.3.2. Objetivos de mediano plazo**

1. Mantener un incremento de ventas anual promedio de al menos 5%.



2. Aumentar la interacción con el cliente a través de medios virtuales en 8% anualmente.
3. Alcanzar un aumento global de la cuota de mercado del 5%.
4. Incrementar el margen neto en 2% anualmente.

### 6.1.3.3. Objetivos de largo plazo

1. Expandir la oferta de servicios a Guayaquil y Cuenca
2. Alcanzar una cuota de mercado del 15%

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Cadena de Valor

El plan de operaciones de Boom Shack busca abordar cada actividad que genere valor en el servicio propuesto, actividades que más adelante se detallarán en el mapa de procesos.

La cadena de valor es un resumen corto de lo que se propone integrar a dicho mapa, partiendo de las actividades principales, a las de apoyo.

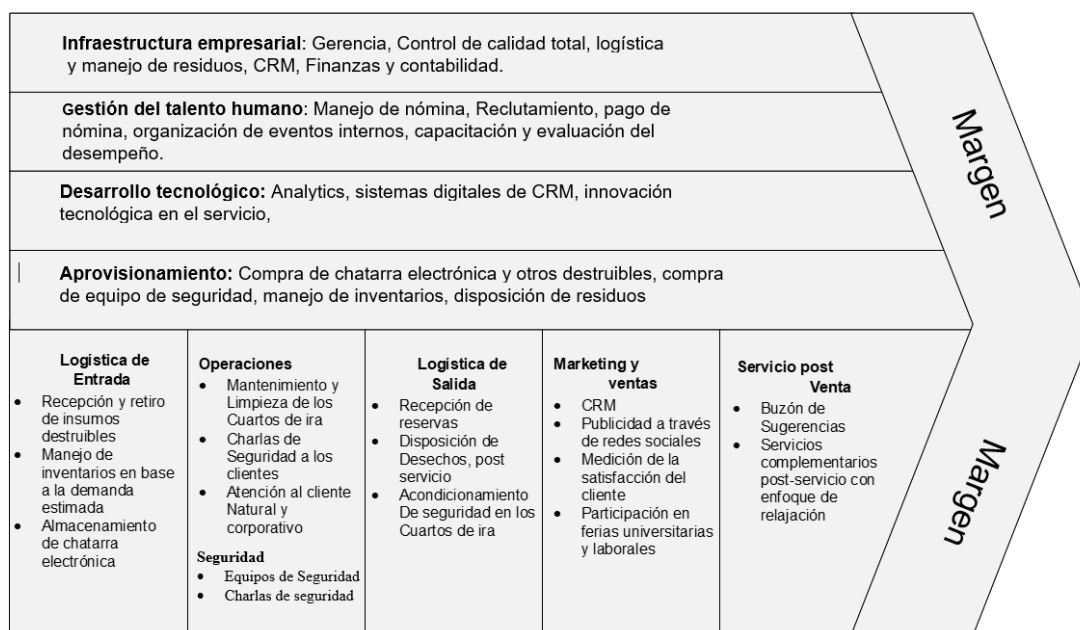


Figura 4: Cadena de valor

#### **6.2.1.1. Actividades de apoyo**

La gestión del talento humano está enfocada al personal, su reclutamiento, remuneración, capacitación y formación general. El formar un equipo idóneo de trabajo puede convertirse en una clave estratégica del éxito.

El desarrollo tecnológico del proyecto va enfocado a la implementación de sistemas de información gerencial y de recopilación y análisis de datos, ámbito que puede revelar posibles fallas y espacios a mejora en las operaciones. Por otro lado, la implementación tecnológica en el servicio, desde el acondicionamiento de los cuartos de ira hasta posibles servicios complementarios que se puedan acoplar.

El aprovisionamiento tiene un enfoque elemental en el flujo de insumos destruibles para el negocio, así también como el manejo de inventarios de estos y esquema sostenible de desecho de los residuos.

#### **6.2.1.2. Actividades primarias**

La logística de entrada trata del sistema que se maneje para la recaudación de insumos a ser destruidos ya sea una recepción pasiva, captar ofertas de chatarra, o activa, realizar una búsqueda activa de dichos insumos.

Las operaciones abarcan mantenimiento del local, atención al cliente, y otros elementos del servicio ofrecido como las charlas de seguridad previas al ingreso a cuartos de ira.

La logística de salida se enfoca en la disposición de los insumos tratados en la logística de entrada, y el enfoque sostenible del reciclaje de dichos residuos.

El servicio post venta involucra el seguimiento y servicio complementarios post-sesión que se le ofrecerá al consumidor.

## 6.2.2. Mapa de procesos

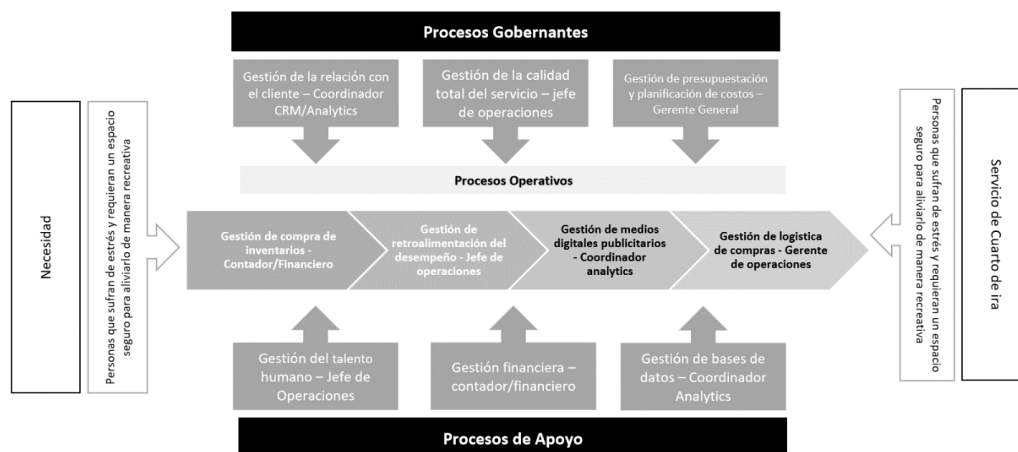


Figura 5: Mapa de procesos

## 6.2.3. Costos

### 6.2.3.1. Costos variables del servicio

Los costos del servicio se dependen directamente de los insumos a ser destruidos en el servicio, específicamente, la chatarra electrónica, que incluye: monitores, periféricos (como teclados o ratones de computadora), computadores, radios, entre otros. Estos se compran al peso y actualmente se comercian a 0,25 USD en el mercado (basado en cotizaciones de empresas dedicadas a la compra de este tipo de chatarra).

En cuanto a la cristalería esta se comercia en volumen, y a base de cotizaciones se llegó a un costo promedio de 0,52 USD, pero existe oportunidad de aumentar la eficiencia de compra aumentando el volumen; esta cristalería se complementará con colorante en polvo que se dispersará una vez que el insumo se destruya, agregando así un valor visual a la experiencia.

### 6.2.4. Gastos Generales

Entre estos se consideran: gastos por servicios básicos (incluye agua, teléfono, internet, y electricidad), el arriendo del local, la capacitación a los empleados, las adecuaciones del local (siendo el único presupuestado como gasto no recurrente), el mantenimiento del vehículo, servidores de almacenamiento virtual, entre algunos otros.

### 6.2.5. Flujograma

Los anexos 13 a 14 contienen los 2 flujogramas principales:

1. El flujograma del servicio, donde participan el cliente, operador del servicio, jefe de operaciones, coordinador Analytics y el gerente general. Partiendo desde la reserva/compra del servicio, hasta la recolección y análisis de datos para posterior retroalimentación y toma de decisiones.
2. Compra de insumos destruibles de cristalería, donde participan, el contador/financiero, operador del servicio, coordinador Analytics, gerente general, jefe de operaciones. Partiendo desde la fijación de políticas de inventarios a base de análisis de demanda, hasta el desembolso de dinero para el proveedor, registro de la compra, y bodega.

### 6.2.6. Conclusiones

El servicio promedio tiene una duración de entre 23 y 35 minutos, de los cuales, 7 son supervisados por el personal y el resto se conforman por espacios donde el cliente hace uso no supervisado de los beneficios que conlleva el servicio, como el cuarto de ira, salas de espera, y salas de relajación post sesión.

Cada sesión que se lleve a cabo deja una huella digital de data que se implementa a servidor de datos para posterior análisis, esto se convierte en una parte elemental de la mejora continua del servicio, así como de la implementación de procesos efectivos y eficientes de publicidad y manejo de costos.

El detalle de tiempos para procesos es el siguiente:

- Tiempo que el cliente pasa en la sala de espera (no supervisado): 5 – 10 minutos
- Charla de seguridad (supervisado): 5 minutos
- Espacio para que el cliente se ponga el equipo de seguridad (no supervisado): 3-5 minutos
- Elección de destruibles y herramientas (supervisado): 2 minutos
- Tiempo dentro del cuarto de ira (no supervisado): 8 – 15 minutos
- Llevar al cliente a la sala de relajación y aplicación de encuesta de satisfacción (supervisado): 2 minutos

### 6.3. Estructura organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal

La denominación legal para la empresa propuesta en el presente plan de negocios es una compañía limitada bajo el nombre de Boom Shack Cía. Ltda., Cabe recalcar que esta estructura legal es conveniente para una empresa del tamaño de la propuesta en este plan de negocios. Siendo esta estructura legal una de responsabilidad limitada, o en otras palabras una en la que los inversionistas solo pueden perder tanto capital como inviertan, se espera poder conseguir inversores de riesgo previamente a su establecimiento y apertura oficial.

#### 6.3.2. Diseño organizacional

##### 6.3.2.1. Tipo de estructura

De acuerdo con la naturaleza de la empresa una estructura es la que mejor se adapta mejor a la filosofía de la organización. Dicho tipo de estructura se caracteriza por definir ocupaciones en cada una de las áreas, por lo tanto, se desarrolla especialización y eficiencia. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 335)

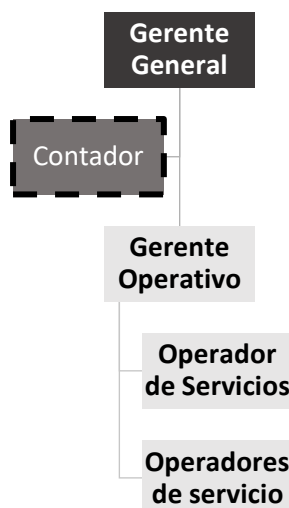


Figura 6: Organigrama

**Gerente General:** es la persona encargada de organizar, planear, dirigir y evaluar a toda la organización y velar el cumplimiento de los objetivos.

Se requiere una persona con título de 3er nivel en Administración o afines, con experiencia de dos años en empresas del sector. Se busca una persona proactiva, responsable y creativa.

Contador: es la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, y de velar el cumplimiento de las obligaciones de esta.

Se requiere una persona con título de 3er nivel en Contabilidad, que sea Contador Público Autorizado. Se busca una persona responsable, honrada e íntegra.

Gerente Operativo: es la persona encargada de supervisar todo el proceso del servicio que se ofrece al consumidor, y asegurar que cumpla con estándares y parámetros de calidad.

Se requiere una persona con título de 3er nivel en Administración o afines, que tenga experiencia en empresas que ofrezcan servicios de entretenimiento. Se busca una persona creativa, responsable y proactiva.

Operador de Servicio: es la persona encargada de receptar reservas y el pago por el servicio que se requiera.

Adicionalmente, dentro de su cargo se encuentra el brindar las charlas de seguridad y orientación a lo largo del servicio. Además, otra de sus responsabilidades es tener listos los cuartos de destrucción para los clientes.

Se recomienda contratar personas con experiencia en empresas del sector, que sean proactivas, comunicativas y responsables.

## **7. Evaluación financiera**

### **7.1. Proyección de la demanda e ingresos**

Para la proyección de la demanda del servicio se procedió a utilizar la metodología Montecarlo a través de una modelación logarítmica con el fin de reflejar la naturaleza del ciclo de vida del producto/servicio, en otras palabras, un crecimiento progresivamente desacelerado de la demanda.

El punto de partida del modelo fue el mercado objetivo de 61.115 consumidores fijado previamente en este plan de negocios, del cual se prevé una captación de 0,5%, o 306 personas, las cuales en base a la encuesta se fijó demandarían el servicio 1 vez al mes, totalizando en 3667 sesiones ofrecidas a lo largo del primer

año, a su vez, considerando un precio promedio de 15,99 USD, fijado previamente a través de la encuesta, se traducen a un ingreso anual de 55.005 USD.

Para los siguientes meses, se propuso que la captación de mercado incremente con relación al año pasado, el incremento dado por un free walk (proporcionado por la función de aleatorio de Excel), se combina con una función logarítmica con el fin de dar convexidad a la curva de ingresos proyectados.

Tabla 8: Demanda del servicio

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Alcance del segmento	0,50%	0,84%	1,10%	1,26%	1,32%
Total, demandado	3.667,00	6.186,00	8.089,00	9.206,00	9.712,00
<i>Sesiones mensuales por usuario</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<i>Usuarios</i>	305,58	515,42	674,07	767,13	809,33
Ingresos Anuales	\$55.005	\$92.790	\$121.335	\$138.090	\$145.680

A esto ingresos se adicionara 5 centavos de retorno por kilo de chatarra desecho, se estima que por cada sesión 6 kilos de residuos son reciclables (solo incluye residuos de chatarra electrónica).

Habiendo proyectado los ingresos anuales se procedió a mensualizarlos, para esto se observó el comportamiento de la industria, se realizó un breve análisis de la estacionalidad, con el fin de simular la distribución de ingresos según el mes.

Se obtuvieron los ingresos reales desde 2011 hasta 2018, y se calculó la participación de cada mes en el año, y finalmente se sacó un promedio de dicha distribución.

## 7.2. Proyección de costos en insumos a destruir

La estimación de los costos relacionados al servicio engloba los destinados a la compra de chatarra mecánica, cristalería y adicionales que agreguen un valor agregado al servicio, tal como polvos de colores que agregan un valor visual a la experiencia del cliente.

Tabla 9: Costos del servicio

Producción de un mueble artesanal
-----------------------------------

Insumos destruibles	Unidad de Medida	Costo Unitario	Cant. unidades por sesión	Costo total de insumo
Chatarra Electrónica	Kg	\$0,25	6,00	\$1,50
Cristalería	Kg	\$0,52	3,00	\$1,56
Colorante en polvo	Paquete de 4	\$4,00	0,25	\$1,00
<b>Costo Insumo destruibles</b>				<b>\$4,06</b>

Para el incremento de costos, considerando que la inflación de la industria es de -1,73%, se decidió tomar los datos del banco mundial más actuales de los últimos 2 años y en base a un promedio se obtuvo una inflación a aplicar de 1.07%, con la cual se realizó la proyección mensual y luego anual de estos rubros.

Debido a que el servicio no involucra manufactura de los insumos, no se le atribuyen costos de mano de obra directa u otros similares, manteniendo el costo de los insumos como final del servicio.

### 7.3. Sueldos y salarios

De acuerdo con la estructura organizacional presentada en el flujograma en el capítulo anterior, se procedió a realizar la fijación de sueldos a cada uno de los empleados, estos contemplando las bonificaciones de la ley.

### 7.4. Gastos generales y preoperacionales

Los gastos operacionales para el proyecto son todos aquellos que son requeridos para ofrecer el servicio, partiendo de arriendo del local, a servicios básicos, arriendo de bodegas para los inventarios, adecuaciones del local, entre algunos otros.

Estos gastos a su vez se han clasificado en 2, los generales y preoperacionales, su diferencia radica en que los gastos preoperacionales deben ser realizados antes de iniciar a ofrecer el servicio, como los gastos de constitución, compra de equipo, y adecuaciones del local. Mientras que los otros son lo que la empresa enfrentará mes a mes.

Tabla 10: Resumen Gastos

<u>DATOS</u>	<u>Valor</u>	<u>Medida</u>	<u>Temporalidad</u>
Suministros oficina	\$ 20,00	USD	Mensual
Mantenimiento del local comercial	\$ 150,00	USD	Anual
Seguro del local	\$ 300,00	USD	Anual
Wifi	\$ 45,00	USD	Mensual



<b>DATOS</b>	<b>Valor</b>	<b>Medida</b>	<b>Temporalidad</b>
Servicios básicos	\$ 100,00	USD	Mensual
Gasto arriendo	\$ 1.300,00	USD	Mensual
Capacitación Empleados	\$ 300,00	USD	Anual
Arriendo bodegas container Tababela	\$ 120,00	USD	Mensual
Servidor de almacenamiento en la nube	\$ 99,99	USD	Mensual
<b>Gastos Preoperacionales</b>			
Gasto de constitución	\$ 400,00	USD	Único pago
Herramientas de trabajo	\$ 1.047,50	USD	Cada 3 años
Adecuación Instalaciones	\$ 5.000,00	USD	Único pago

## 7.5. Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para el proyecto es de \$32.488,50 dólares, conformados por un 18% de inversión en propiedad planta y equipo y un 82% de inversión en capital de trabajo.

Tabla 11: Inversión del proyecto

<b>Inversión en activos</b>	<b>5.693,80</b>
<i>Inversiones PPE</i>	<i>5.103,80</i>
<i>Inversiones Intangibles</i>	<i>590,00</i>
<b>Inventarios</b>	-
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>26.961,12</b>
<b><u>TOTAL, INVERSIÓN INICIAL</u></b>	<b><u>32.654,92</u></b>

### 7.5.1. Inversión en activos fijos

Las inversiones en activos se han subdividido en 3 tipos de activos por el uso que se les dará:

- Enseres de oficina: Todos aquellos para el personal administrativo, tales como escritorios, archivadores, sillas.
- Equipos computacionales: Consiste de 1 computadora por personal administrativo más una computadora en el local comercial, impresora, cámaras de acción para los cuartos de ira y un kit de telefonía.
- Local comercial: enseres dentro del local, televisores, cafeteras, sillas y counter de recepción.

Tabla 12: Inversión en activos

<b>Descripción</b>	<b>Costo total</b>
<b>Enseres de oficina</b>	<b>1.209,95</b>
<b>Equipo de computación</b>	<b>2.087,89</b>

Descripción	Costo total
Local Comercial	1.805,96

### 7.5.2. Inversión en capital de trabajo

La metodología para el cálculo del capital de trabajo se realizó con la metodología de flujos no negativos de efectivo, en otras palabras, el capital de trabajo mínimo que se requiere para que ningún flujo de efectivo proyectado mensualmente esté bajo 0.

Se debe realizar esta compensación dado que los primeros meses del proyecto presentan pérdida, y esta debe sustentarse con una inyección inicial de efectivo suficientemente grande para no entrar en iliquidez

El monto que permite esto es de \$26.961,12, este valor de manera conjunta con la inversión de activos será distribuidos en deuda y capital.

### 7.5.3. Estructura de capital del proyecto

El plan de negocio se financiará en con un 70% de apalancamiento, este valor si bien agrega riesgo al proyecto, incrementa su potencial de rentabilidad, dado que la tasa de deuda para microempresas es del 15% y las tasas exigibles para el proyecto, WACC y CAPM, son superiores a este valor.

A continuación, se encuentra un gráfico de sensibilidad para la estructura de capital con referencia al TIR, esta muestra que a menor porcentaje de capital mayor tasa interna de retorno, sin embargo, el riesgo aumenta también.

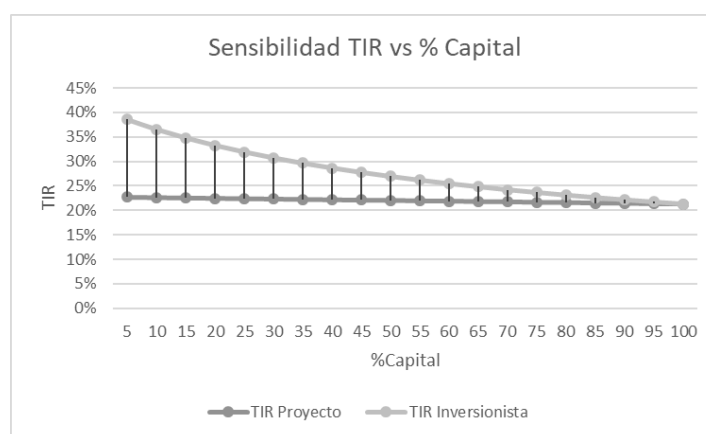


Figura 7: Gráfico de sensibilidad TIR - % Capital

## 7.6. Proyección de estados financieros

### 7.6.1. Estado de resultados

Podemos ver que el primer año el proyecto presenta una pérdida neta de 21 mil USD, alrededor de un 35% de margen neto negativo, sin embargo, después del primer año, se comienza a experimentar ganancias, que, si bien en el año 2 representan márgenes reducidos, después de este comienzan a incrementar de manera consistente hasta llegar a un 21,4% de utilidad neta.

Tabla 13: Estado de resultados

<b>Estado de resultado anual proyectado</b>					
	1	2	3	4	5
Ventas	59.849,46	101.913,4	134.676,33	155.238,35	173.172,95
Costo de ventas	14.863,53	25.334,40	33.485,90	38.512,79	41.067,62
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>44.985,93</b>	<b>76.579,00</b>	<b>101.190,42</b>	<b>116.725,56</b>	<b>132.105,33</b>
Gastos sueldos	41.284,40	45.334,50	46.801,58	48.318,24	49.886,16
<b>% sueldos como parte de ventas</b>	<b>68,98%</b>	<b>44,48%</b>	<b>34,75%</b>	<b>31,13%</b>	<b>28,81%</b>
Gastos generales	22.475,84	22.664,44	22.855,06	23.047,73	23.242,46
Gastos de depreciación	630,02	630,02	630,02	486,83	509,98
Gastos de amortización	118,00	118,00	118,00	118,00	118,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(19.522,33)</b>	<b>7.832,04</b>	<b>30.785,77</b>	<b>44.754,77</b>	<b>58.348,73</b>
Gastos de intereses	1.603,37	1.336,60	1.026,96	667,54	250,34
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(21.125,7)</b>	<b>6.495,43</b>	<b>29.758,81</b>	<b>44.087,24</b>	<b>58.098,40</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	974,32	4.463,82	6.613,09	8.714,76
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(21.125,70)</b>	<b>5.521,12</b>	<b>25.294,99</b>	<b>37.474,15</b>	<b>49.383,64</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.380,28	6.323,75	9.368,54	12.345,91
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(21.125,70)</b>	<b>4.140,84</b>	<b>18.971,24</b>	<b>28.105,61</b>	<b>37.037,73</b>

### 7.6.2. Estado de situación financiera

Debido a la naturaleza del servicio, no existen cobros a plazo, sino que todas las ventas se dan de contado, factor que dinamiza el ciclo del efectivo, sin embargo, lo mismo es verdad para la compra de insumos, dado la naturaleza de sus proveedores, que en muchos casos son personas naturales.

Los activos pasan de \$5.693 en el primer año a \$1.179 en el último a causa de la depreciación de estos,

Tabla 14: Estado de situación financiero

<b>Estado de situación financiera anual proyectado</b>						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>32.654,92</b>	<b>11.828,61</b>	<b>17.535,23</b>	<b>36.999,58</b>	<b>64.852,49</b>	<b>101.128,60</b>
<b>Corrientes</b>	<b>26.961,12</b>	<b>6.882,83</b>	<b>13.337,47</b>	<b>33.549,84</b>	<b>63.044,60</b>	<b>99.948,69</b>

<b>Estado de situación financiera anual proyectado</b>						
Efectivo	26.704,26	6.449,72	12.764,48	32.891,22	62.341,66	99.948,69
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario Insumos destruibles	256,86	433,12	572,99	658,62	702,94	-
<b>No Corrientes</b>	<b>5.693,80</b>	<b>4.945,78</b>	<b>4.197,76</b>	<b>3.449,74</b>	<b>1.807,88</b>	<b>1.179,90</b>
Propiedad, Planta y Equipo	5.103,80	5.103,80	5.103,80	5.103,80	4.066,77	4.066,77
Depreciación acumulada	-	630,02	1.260,04	1.890,06	2.376,89	2.886,87
Intangibles	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Amortización acumulada	-	118,00	236,00	354,00	472,00	590,00
<b>PASIVOS</b>	<b>11.429,22</b>	<b>11.728,61</b>	<b>13.294,39</b>	<b>13.787,50</b>	<b>13.534,79</b>	<b>12.773,17</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1.958,83</b>	<b>5.450,81</b>	<b>8.179,76</b>	<b>10.522,32</b>	<b>12.773,17</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	1.958,83	3.318,79	4.724,72	6.178,17	7.680,74
Impuestos por pagar	-	-	2.132,02	3.455,04	4.344,15	5.092,43
<b>No Corrientes</b>	<b>11.429,22</b>	<b>9.769,78</b>	<b>7.843,58</b>	<b>5.607,74</b>	<b>3.012,47</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	11.429,22	9.769,78	7.843,58	5.607,74	3.012,47	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>21.225,70</b>	<b>100,00</b>	<b>4.240,84</b>	<b>23.212,08</b>	<b>51.317,70</b>	<b>88.355,42</b>
Capital	21.225,70	21.225,70	21.225,70	21.225,70	21.225,70	21.225,70
Utilidades retenidas	-	(21.125,70)	(16.984,86)	1.986,38	30.092,00	67.129,73

### 7.6.3. Estado de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo indica las variaciones del activo líquido de la empresa, como actividades de inversión, como adquisición de activos tiene un requerimiento de este, y finaliza mostrando el efectivo al final del periodo, cabe recalcar, que el efectivo en ningún caso puede terminar siendo negativo, de hecho, la metodología para el cálculo del capital de trabajo escogido previamente previene que esto ocurra, permite absorber las pérdidas netas iniciales temporalmente hasta que en los siguientes años se compensan con ganancias.

Tabla 15: Flujo de efectivo

<b>Estado de flujos de efectivo anual del proyecto</b>						
	Inicial	<b>AÑOS</b>				
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	(256,86)	(18.595,10)	8.240,96	22.362,59	31.008,68	40.619,50

Actividades de Inversión	(5.693,80)	(0,00)	0,00	0,00	1.037,03	0,00
Actividades de Financiamiento	32.654,92	(1.659,44)	(1.926,20)	(2.235,85)	(2.595,27)	(3.012,47)
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	26.704,26	(20.254,54)	6.314,76	20.126,75	29.450,44	37.607,03
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	26.704,26	6.449,72	12.764,48	32.891,22	62.341,66
<b>TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	26.704,26	6.449,72	12.764,48	32.891,22	62.341,66	99.948,69

## 7.6.4. Flujo de caja

### 7.6.4.1. Flujo de caja del proyecto

El presente plan de negocios presenta una inversión inicial de 35 mil USD, y un flujo negativo en el primer año de operaciones, sin embargo, la pérdida acumulada se devenga desde el tercer año, el retorno del último año es casi igual a la inversión inicial requerida.

Tabla 16: Flujo de caja del proyecto

	Flujo de Caja del Proyecto Anual					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	\$ (32,654.92)	\$ (16,652.95)	\$ 9,879.98	\$ 23,637.71	\$ 32,920.10	\$ 30,754.25
Flujo de caja Acumulado		\$ (16,652.95)	\$ (6,772.97)	\$ 16,864.74	\$ 49,784.85	\$ 80,539.09

### 7.6.4.2. Flujo de caja del inversionista

Desde el lado del inversionista se observa el efecto de los costos del financiamiento en el primer y segundo año, reduciendo significativamente el flujo del inversionista

Tabla 17: Flujo de caja del inversionista

	Flujo de Caja del Inversionista Anual					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	\$ (21,225.70)	\$ (19,375.42)	\$ 7,067.61	\$ 20,720.99	\$ 29,882.26	\$ 27,575.81
Flujo de caja Acumulado		\$ (19,375.42)	\$ (12,307.81)	\$ 8,413.18	\$ 38,295.44	\$ 65,871.25

## 7.7. Criterios de valoración

### 7.7.1. Cálculo de tasas de descuento

El cálculo de tasas de descuento para el proyecto es el retorno porcentual que se esperado del proyecto, considerando el riesgo y costos de oportunidad implícitos. Se han calculado 2 tipos de tasas de descuento, el CAPM (capital asset pricing model) se aplica a los flujos del inversionista y el WACC (weighted average cost of capital) se aplica a los flujos del proyecto.

La tasa del accionista no considera la tasa de la deuda, pero considera el riesgo intrínseco de la deuda por lo cual la actual estructura de deuda y capital (35% capital ~ 65% deuda) genera un incremento de la tasa de rendimiento requerida. El WACC por otra parte balancea el costo de capital ponderándolo de manera conjunta con la deuda, y al tener oportunidades de deuda menos costosas que de capital, la actual ratio de deuda capital permite reducir la tasa del proyecto.

Tabla 18: Tasas de descuento del proyecto

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	16,16%
WACCC	13,85%

### 7.7.2. Resultados de la valoración

El proyecto presenta un valor actual neto positivo para ambos flujos de efectivo, esto se comprueba al comparar las tasas de descuento contra el TIR de cada flujo de caja respectivamente. El índice de rentabilidad indica que por cada dólar invertido se obtiene entre 37 y 47 centavos de retorno respectivamente desde la perspectiva del proyecto e inversionista. El periodo de recuperación bordea los 3 años y 6 meses en cada caso.

Tabla 19: Criterios de evaluación del proyecto

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$12.025,01	VAN	\$9.999,50
IR	\$1,37	IR	\$1,47
TIR	21,68%	TIR	24,67%
Periodo Rec.	3,48	Periodo Rec.	3,43

### 7.7.3. Indicadores financieros

#### 7.7.3.1. Razones de apalancamiento

Las razones de deuda miden la solvencia, endeudamiento y otros relacionados con pasivos de la empresa. En el caso de Boom Shack, se prevé contratar un solo crédito empresarial, de modo que la cobertura de intereses a lo largo de los años proyectados incrementa aceleradamente, y toda razón que mida a la deuda como porcentaje de otro rubro decrece a valores mínimos.

Tabla 20: Razones de apalancamiento

	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Razón de deuda a capital		0,55	0,63	0,65	0,64	0,60

Endeudamiento del Activo		0,99	0,76	0,37	0,21	0,13
Cobertura de intereses		-12,18	5,86	29,98	67,04	233,08

### 7.7.3.2. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden los diferentes niveles de ganancias con referencia a rubros importantes, tales como el activo, pasivo o ventas.

El margen de utilidad es el porcentaje neto de beneficio de las ventas, que en el caso del servicio propuesto llega a su máximo en el año 5, donde el 21% de los ingresos por ventas representan la utilidad neta del ejercicio.

El retorno sobre los activos (ROA) miden la utilidad atribuible al conjunto de activos que posee la empresa, tanto corrientes como no corrientes, de modo que no existen modificaciones significativas en los activos, la creciente utilidad da lugar a un margen mayor año a año.

El ROE es un indicador de retorno sobre el capital de los accionistas, o cuantos dólares reciben por dólar invertido. Siendo la inversión inicial de 32 mil USD, y sin existir reinversiones de capital, la ratio de utilidad por capital incrementa rápidamente.

En cuanto al margen neto del proyecto se puede observar que llega a su máximo de 21,39% con un incremento lineal a través de la vida del proyecto.

Tabla 21: Razones de rentabilidad

	0	1	2	3	4	5
ROA		-178,60%	23,61%	51,27%	43,34%	36,62%
ROE		-99,53%	19,51%	89,38%	132,41%	174,49%
MARGEN BRUTO		75,17%	75,14%	75,14%	75,19%	76,29%
MARGEN OPERACIONAL		-32,62%	7,68%	22,86%	28,83%	33,69%
MARGEN NETO		-35,30%	4,06%	14,09%	18,10%	21,39%

### Comparación de los principales indicadores:

Tabla 22: Comparación de indicadores con la industria

	Promedio empresa	Promedio industria
<b>Razón Circulante</b>	4,775719709	1,0853
<b>Prueba Ácida</b>	4,681009236	0,7477
<b>Razón de deuda a capital</b>	0,613581343	1,0584
<b>Endeudamiento del Activo</b>	0,491469159	0,3034
<b>MARGEN BRUTO</b>	75,44%	100,00%

<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	23,27%	1,57%
<b>MARGEN NETO</b>	14,41%	1,33%

## 8. Conclusiones y recomendaciones

Tras haberse realizado un exhaustivo estudio del presente plan de negocios, se concluye que la creación de una empresa recreativa y terapéutica bajo la modalidad de “Anger room” en la ciudad de Quito es viable, dicha conclusión se sustenta en ámbitos, financieros, políticos, legales, tecnológicos, operativos y comerciales en general.

El diseño organizacional de la empresa se moldeó de modo que sea simple y eficiente, al mismo tiempo que este respaldado de componentes técnicos de análisis, para que los esfuerzos financieros y operativos tengan el mayor impacto posible.

Las estrategias de marketing del plan de negocios están enfocados al segmento objetivo del servicio, la estrategia más por más está enfocada a captar el interés del cliente promedio que según la segmentación se encuentra en los 2 deciles más altos de ingresos, por lo que su poder adquisitivo no presenta una dificultad para la compra. Además, la constante presencia en redes sociales, de manera conjunta con la activa participación en ferias y eventos organizados por organizaciones clave tales como universidades y centros laborales, maximizan el alcance del contacto con el potencial cliente.

Por otro lado, al momento del estudio, el entorno de mercado presenta oportunidades importantes para el ingreso de una empresa con las características planteadas en el presente trabajo, dado al momento las empresas que se encuentran posicionadas en el mercado ofrecen servicios de carácter tradicional, y en los últimos años se ha visto éxito en emprendimientos novedosos como “Escape Rooms”, por lo que se infiere (y en base también a la investigación del cliente) que la implementación de un “Anger Room” tiene la capacidad de ofrecer rentabilidad. Adicionalmente, en base a las entrevistas con expertos, estos supieron expresar que existe elasticidad de la demanda cuando



el servicio es diferenciado y novedoso, y que la clave del éxito es ofrecer valor a través de la novedad.

La investigación del cliente permitió conocer a más profundidad las características del consumidor, y fijar un precio adecuado que maximice la demanda, se identificó que el precio considerado como justo según el cliente era mayor al de equilibrio, por lo que se puede inferir que la percepción de valor sobre el servicio era positiva. Además, se concluyó en base a la encuesta que prácticamente todos los participantes harían uso del servicio especialmente por novedad, o, en otras palabras, el concepto de un “Anger Room” les resultaba diferente y atractivo, por lo que la viabilidad del proyecto se vio respaldada.

Hoy por hoy el estrés se ha convertido en una enfermedad común, y esto da lugar a una oportunidad de ofrecer un servicio enfocado a saciar la necesidad latente de un servicio recreativo/terapéutico que sea ofrecido en un ambiente controlado y seguro, que además como se identificó en la investigación del cliente, ofrezca un espacio en el que el cliente pueda expresarse sin reproches y con plena libertad, oportunidad en la que el presente plan ha planteado su propuesta de valor.

Financieramente, el plan ha demostrado su factibilidad, ofreciendo tasas internas de retorno superiores a las de descuento (WACC y CAPM), y un VAN positivo tanto en la evaluación del proyecto y del inversionista. El proyecto ofrece utilidades desde el segundo año de operaciones, y llegando a ofrecer márgenes netos de hasta el 21%.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (29 de 12 de 2017). *Registro oficial*. Recuperado el 30 de 3 de 2019, de Segundo suplemento registro oficial 150: file:///C:/Users/DELL/AppData/Local/Temp/Ley-Orgánica-para-la-reactivación-de-la-economía-fortalecimiento-de-la-dolarización-y-modernización-de-la-gestión-financiera-RO-150.pdf
- Banco Central Ecuador. (10 de 2018). *TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y POPULAR Y SOLIDARIO*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/>: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2016). *Documentos publicos: Crecimiento Economico*. Recuperado el 24 de 10 de 2018, de <http://pubdocs.worldbank.org/>: <http://pubdocs.worldbank.org/en/978981424971741192/NT-Crecimiento.pdf>
- Banco Mundial. (2018). *GDP (constant 2010 US\$)*. Recuperado el 24 de 10 de 2018, de <https://data.worldbank.org/>: <https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD>
- Deloitte. (2016). *Predicciones de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <https://www2.deloitte.com/>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/TMT%20Predictions%202016%20Spanish-Americas%20Region.pdf>
- Dirección Nacional Jurídica. (2016). *Ley organica de regimen tributario*. Recuperado el 30 de 3 de 2019, de Artículo: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi7kIGR76nhAhUlxVkkKHbHKBNYQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2FDocumentosAlfrescoPortlet%2Fdescargar%2F9659f783-4d17-4bad-84fc-3da4541dc594%2FArt.%2B34%2BGastos%2Bpersona>

- INEC. (2012). *Encuesta de Uso del Tiempo*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)
- INEC. (2014). *Encuesta Nacional*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- Kipp, M. (8 de 6 de 2011). <http://thedailylove.com>. Recuperado el 12 de 4 de 2018, de <http://thedailylove.com>: <http://thedailylove.com/todays-quotes-stress-isnt-what-happens-to-us-its-our-response-to-what-happens/>
- LEY DE REACTIVACIÓN ECONOMICA Y FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACIÓN. (29 de 12 de 2017). COSEDE. Recuperado el 8 de 4 de 2019, de <https://www.cosedec.gob.ec/>: <https://www.cosedec.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/LEY-ORGANICA-PARA-LA-REACTIVACION-DE-LA-ECONOMIA-FORTALECIMIENTO-DE-LA-DOLARIZACION-Y-MODERNIZACION-DE-LA-GESTION-FINANCIERA.pdf>
- LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO. (2015). SRI. Recuperado el 4 de 4 de 2019, de <http://www.sri.gob.ec/>: <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/197d4927-c64f-4419-a653-05a2b8e1d6bb/LEY+DE+REGIMEN+TRIBUTARIO+IN>.
- López, D. R., & Cadena, C. E. (2018). *¿QUÉ ES UNA POLÍTICA PÚBLICA?* Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <http://www.unla.mx/>: <http://www.unla.mx/iusunla18/reflexion/QUE%20ES%20UNA%20POLITICA%20PUBLICA%20web.htm>
- Loprinzi, P. D., Branscum, A., Hanks, J., & Smit, E. (Abril de 2016). *Healthy Lifestyle Characteristics and Their Joint Association With Cardiovascular Disease Biomarkers in US Adults*. Obtenido de MAYO CLINIC PROCEEDINGS: <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.01.009>

- Martín Carlos Ramales Osorio. (2010). *Apuntes de macroeconomía*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <http://www.eumed.net/http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/672/Producto%20Interno%20Bruto%20PIB%20nominal%20y%20real.htm?iframe=true&width=95%25&height=95%25>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Medidas económicas apuntan a reactivar la producción y fortalecer la dolarización sin paquetazos*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <https://www.presidencia.gob.ec/https://www.presidencia.gob.ec/medidas-economicas-apuntan-a-reactivar-la-produccion-y-fortalecer-la-dolarizacion-sin-paquetazos/>
- Ministerio del Ambiente. (2003). *Norma de calidad ambiental para el manejo y disposición de desechos sólidos no peligrosos*. Recuperado el 21 de 10 de 2018, de <https://www.ecolex.org/http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu112185.pdf>
- Oculus. (2018). *Rift overview*. Recuperado el 26 de 10 de 2018, de <https://www.oculus.com/https://www.oculus.com/rift/#oui-csl-rift-games=star-trek>
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2012). *Definición de tendencia*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <https://definicion.de/tendencia/https://definicion.de/tendencia/>
- Quero, L. (04 de Abril de 2008). *Estrategias competitivas: factor clave del desarrollo*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Negotium: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Registro oficial . (20 de 11 de 2017). *Registro oficial N° 135: Decreto ejecutivo No. 210*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <https://www.presidencia.gob.ec/http://lexadvisor.ecuador.com/wp-content/uploads/2017/12/Pago-anticipado-IR-2017.pdf>
- SRI. (2018). <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estad%3%ADstic>. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de Saiku estadísticas multidimensionales: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estad%3%ADstic>

- SSF del Salvador. (3 de 2013). *Boletín electrónico de educación financiera*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de [https://www.ssf.gob.sv/https://www.ssf.gob.sv/descargas/educacion\\_financiera/Tasas\\_interes.pdf](https://www.ssf.gob.sv/https://www.ssf.gob.sv/descargas/educacion_financiera/Tasas_interes.pdf)
- Superintendencia de Compañías. (2017). <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de [appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul): [appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- Superintendencia de compañías. (2018). <http://appscvs.supercias.gob.ec>. Recuperado el 30 de 3 de 2018, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion>: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- The National Institute of Mental Health. (1 de 1 de 2017). *Mental health information*. Recuperado el 30 de 3 de 2019, de Trastorno de ansiedad generalizada: Cuando no se puede controlar la preocupación: <https://www.nimh.nih.gov/health/publications/espanol/trastorno-de-ansiedad-generalizada-cuando-no-se-pueden-controlar-las-preocupaciones-new/index.shtml>
- United States Census Bureau. (1 de Julio de 2017). *Maryland*. Obtenido de United States Census Bureau: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/MD/PST045217#>
- Universidad de Granada. (05 de 01 de 2017). *Análisis de los comportamientos sedentarios, práctica de actividad física y uso de videojuegos en adolescentes*. Recuperado el 20 de 10 de 2018, de <http://revistas.udc.es>: [http://revistas.udc.es/index.php/SPORTIS/article/view/sportis.2017.3.2.1746/pdf\\_94](http://revistas.udc.es/index.php/SPORTIS/article/view/sportis.2017.3.2.1746/pdf_94)

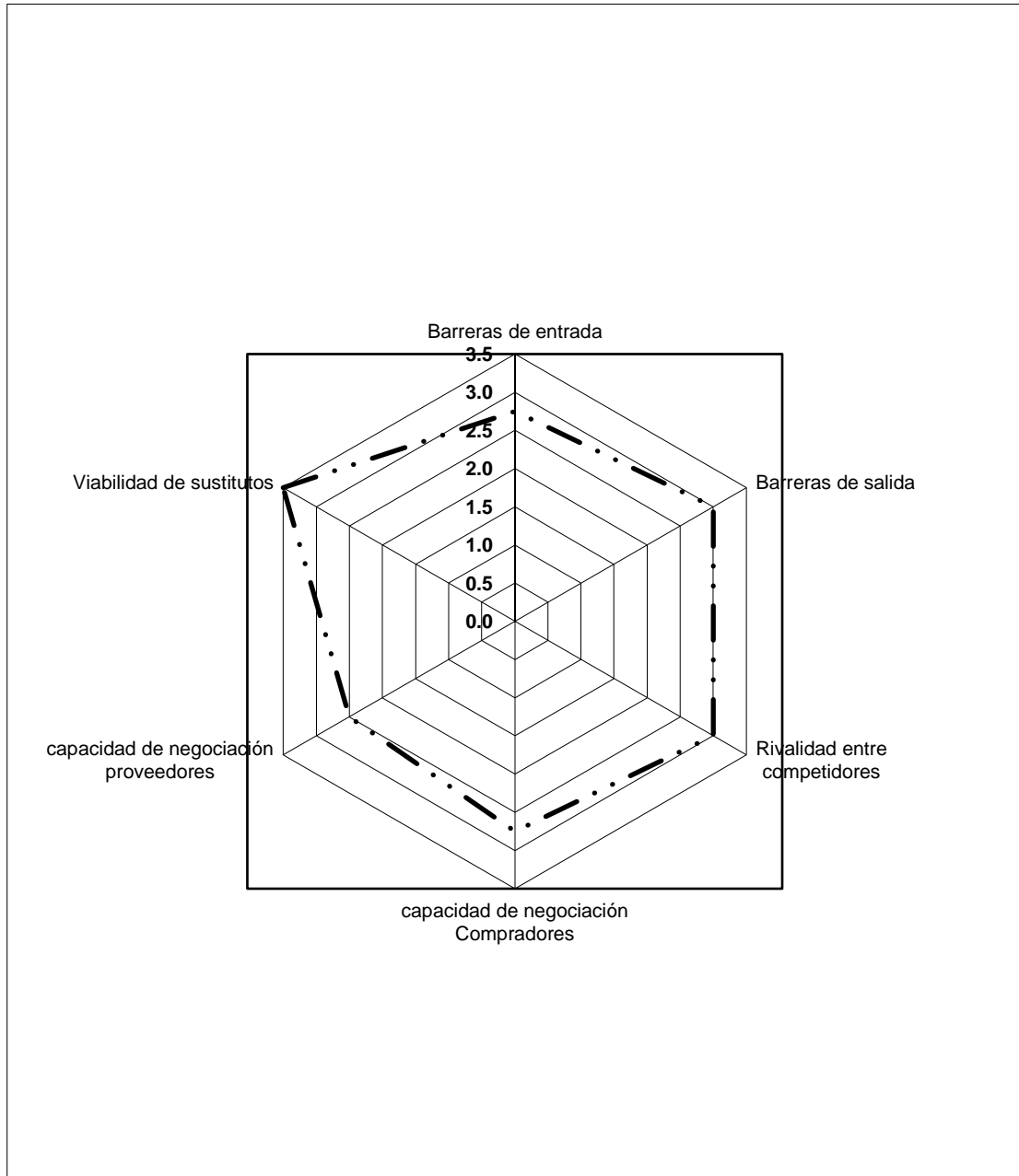
## **ANEXOS**

## Anexos

### Anexo 1

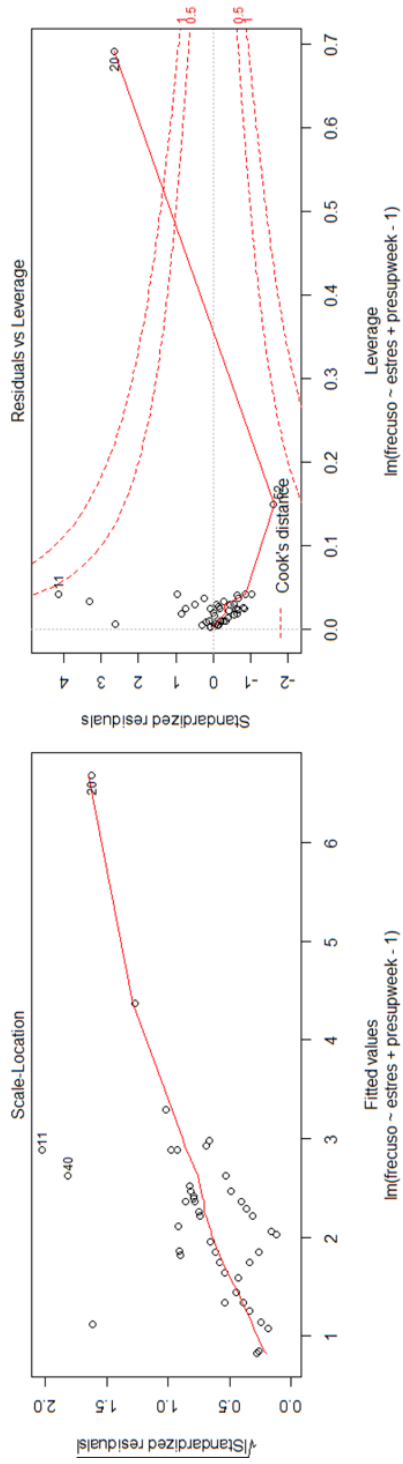
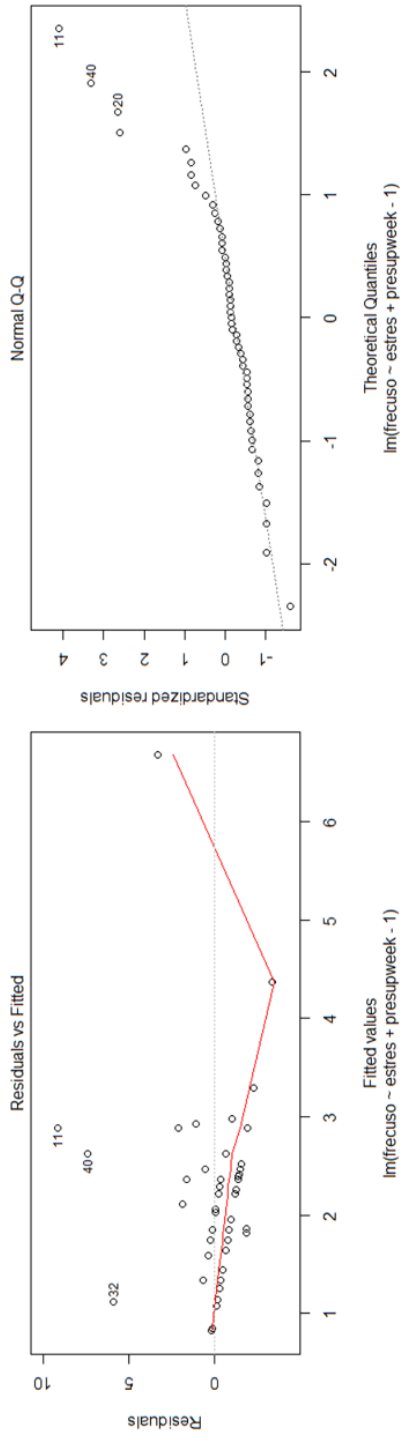
<b>Matriz EFE</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderacn</b>	<b>Calificación</b>
Baja concentración de empresas pertenecientes a la industria	9%	3
Según estudios el uso diario de videojuegos decrece de 29% a 3% en universitarios	8%	4
En promedio las personas dedican 10 horas a la semana a actividades recreativas	7%	4
Posibilidad de deducir rubros de recreación en la declaración de gastos personales	7%	4
Barreras de capital bajos para iniciar una empresa en la industria	6%	4
Poder de negociación de los proveedores bajo dado que en la mayoría de los casos no se manejan inventarios	5%	3
El PIB sectorial presenta un crecimiento promedio mayor al nacional	4%	4
Perspectiva de crecimiento de la industria de realidad virtual en el campo de la recreación	4%	3
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>1.82</b>
<b>Amenazas</b>		
Incremento de la tasa impositiva + nuevo cálculo del anticipo del impuesto a la renta	9%	1
El 92% de los ingresos de la industria se concentran en 1 sola empresa	9%	2
Recreación sustituta en plataformas móviles	7%	2
Presencia de 3 empresas que dominan el 95% del mercado en termino de poder financiero (patrimonio)	7%	1
La tasa de interés productiva para PYMES es la más alta regulada por el BCE [11,20%; 11,83]	6%	2
Alta diferencia de los participantes del mercado	4%	2
Alto número de productos sustitutos	4%	2
Regulación de desechos especiales	4%	2
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>0.84</b>
<b>Total, general</b>	<b>100%</b>	<b>2.66</b>

## Anexo 2





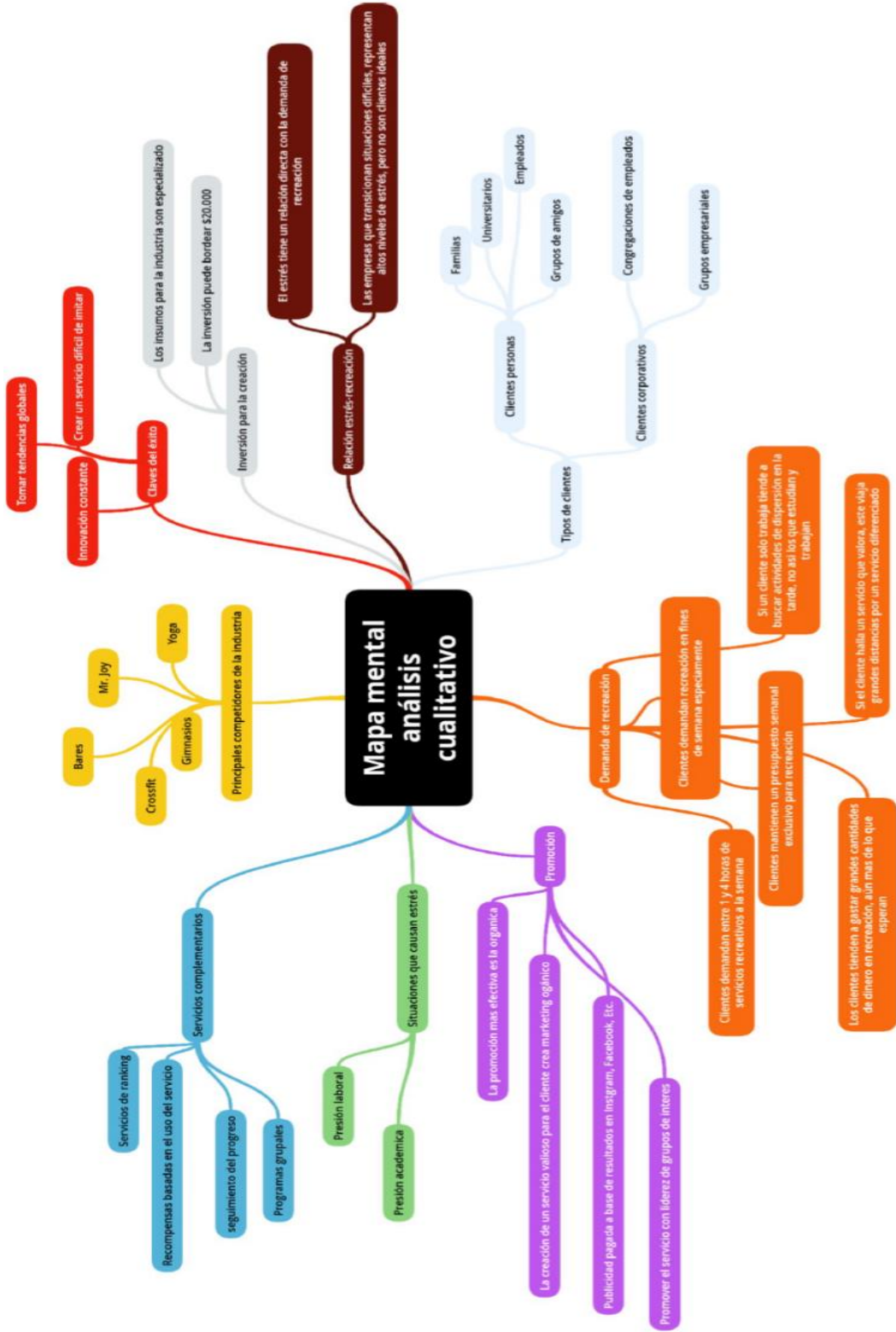
# Anexo 3



#### Anexo 4

<b>Tipo</b>	<b>%</b>
Deportes	19.51%
Eventos	9.76%
Infantil	21.95%
otros no definidos	12.20%
Parque de atracción o temáticos	4.88%
Room Escapes, paintball, otros misceláneos	9.76%
Taurina	17.07%
Tienda de curiosidades	4.88%

# Anexo 5



## Anexo 6

Pregunta	Abreviación
<i>¿Conoce usted un servicio recreativo similar al de un Anger Room?</i>	conocear
<i>¿Qué servicio complementario le gustaría que sea implementado en la experiencia del Anger room?</i>	servcompl
<i>Ordene los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar actividades recreativas, donde 1 es su mayor prioridad y 6 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)</i> [Precio]	prioprecio
<i>Ordene los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar actividades recreativas, donde 1 es su mayor prioridad y 6 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)</i> [Originalidad del servicio]	prioriginal
<i>Ordene los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar actividades recreativas, donde 1 es su mayor prioridad y 6 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)</i> [Adrenalina]	prioadrenalina
<i>Ordene los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar actividades recreativas, donde 1 es su mayor prioridad y 6 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)</i> [Interacciones sociales]	priosocial
<i>Ordene los siguientes atributos según lo que usted prioriza al momento de realizar actividades recreativas, donde 1 es su mayor prioridad y 6 es su menor prioridad. (no repetir puntuaciones)</i> [Actividad física]	prioactfisica
<i>Según lo indicado, ¿qué razón le motivaría a hacer uso de un servicio de recreación en el cual se le permita destruir objetos en un ambiente controlado con fines recreativos?</i>	motivacion
<i>¿Con que frecuencia haría uso del servicio de Boom Shack Anger Room en un mes promedio?</i>	frecuso
<i>Si busca realizar una actividad recreativa, a ¿cuál de los siguientes establecimientos preferiría ir?</i>	prefrecrea

<i>En un mes promedio, ¿Con qué frecuencia visita sitios de recreación o esparcimiento? (incluye bares, discotecas, centros de deporte, Paintball, Etc.)</i>	frecrecrea
<i>En una escala sobre 10, ¿Como calificaría su nivel de estrés?</i>	estres
<i>Escoger la opción que más se ajuste a sus preferencias: “Cuando se trata de realizar actividades recreativas o de esparcimiento, prefiero que estas se lleven a cabo de manera...”</i>	recrindiv
<i>En dólares americanos, ¿Qué valor monetario semanal presupuesta para actividades de recreación? (redondear al entero más cercano)</i>	presupweek
<i>¿Preferiría hacer uso de este servicio dentro de un centro comercial?</i>	mall
<i>¿En cuál de los siguientes sectores de la ciudad de Quito les gustaría que se ofrezca los servicios de "Boom Shack Anger Room “?</i>	sector
<i>¿Qué tiempo de transporte (en minutos) considera aceptable invertir para hacer uso de una actividad recreativa del estilo de un Anger Room?</i>	temptranspu so
<i>¿Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca del servicio? (seleccione 2)</i>	medcomun
<i>En una escala de 7, ¿Que tan importante es la localización del negocio para usted?</i>	importubic
<i>De las siguientes opciones, ¿Cuál es la red social que más utiliza?</i>	redsocia
<i>En promedio, ¿Cuantas horas al día utiliza la red social indicada en la pregunta anterior? (redondear al entero más cercano)</i>	tredsocia
<i>¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?</i>	revisanuncio
<i>¿Utiliza los cupones o desprendibles con promociones de ventas de las marcas que le interesan?</i>	cupon
<i>En una escala de 5, ¿Qué opina usted de la publicidad en redes sociales?</i>	percpublic
<i>¿A qué precio entre 10 y 20 dólares consideraría al servicio como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?</i>	extbarato

<i>¿A qué precio entre 10 y 20 dólares consideraría al servicio como barato y aun así lo compraría?</i>	baratouso
<i>¿A qué precio entre 10 y 20 dólares consideraría al servicio como caro y aun así lo compraría?</i>	carouso
<i>¿A qué precio entre 10 y 20 dólares consideraría al servicio como muy caro como para comprarlo?</i>	extcaro
<i>¿A qué precio entre 10 y 20 dólares consideraría justo?</i>	precjusto
<i>Nombre</i>	nombre
<i>Edad (años)</i>	edad
<i>Genero</i>	fem
<i>E-Mail (opcional)</i>	mail
<i>Ocupación</i>	ocupa

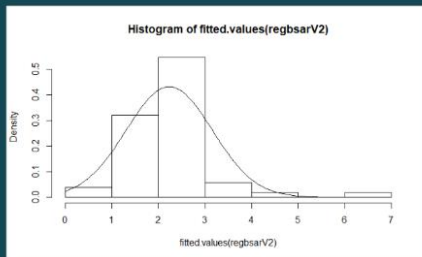
## Anexo 7

# ANÁLISIS CUANTITATIVO

## MODELO DE FRECUENCIA DE USO

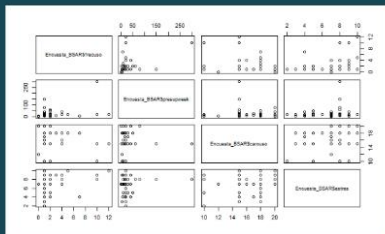
Frecuencia = f (Estrés, Presupuesto recreación)

COEFICIENTES: ESTRÉS \* 0.25 + PRESUPUESTO RECREACIÓN \* 0.015



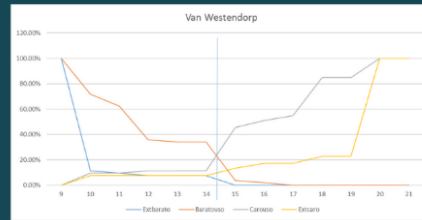
El histograma de los valores ajustados de el modelo muestran mayor peso en las colas de la distribución de frecuencia

### Principales correlaciones



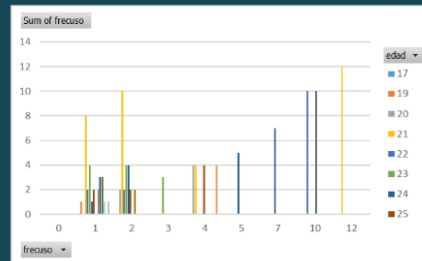
Frecuencia de uso : Presupuesto semanal	0.332
Frecuencia de uso : Percepción precio alto	-0.1741
Frecuencia de uso : Estrés	0.2954

### Fijación de precios



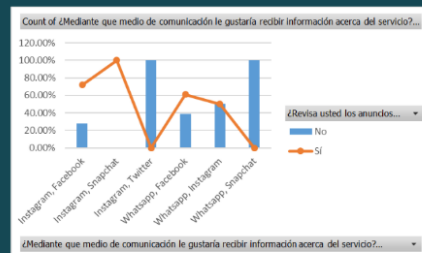
El precio optimo hallado se encuentra entre \$14 y \$15, el precio justo mas popular es de \$15

### Frecuencia de uso por edad

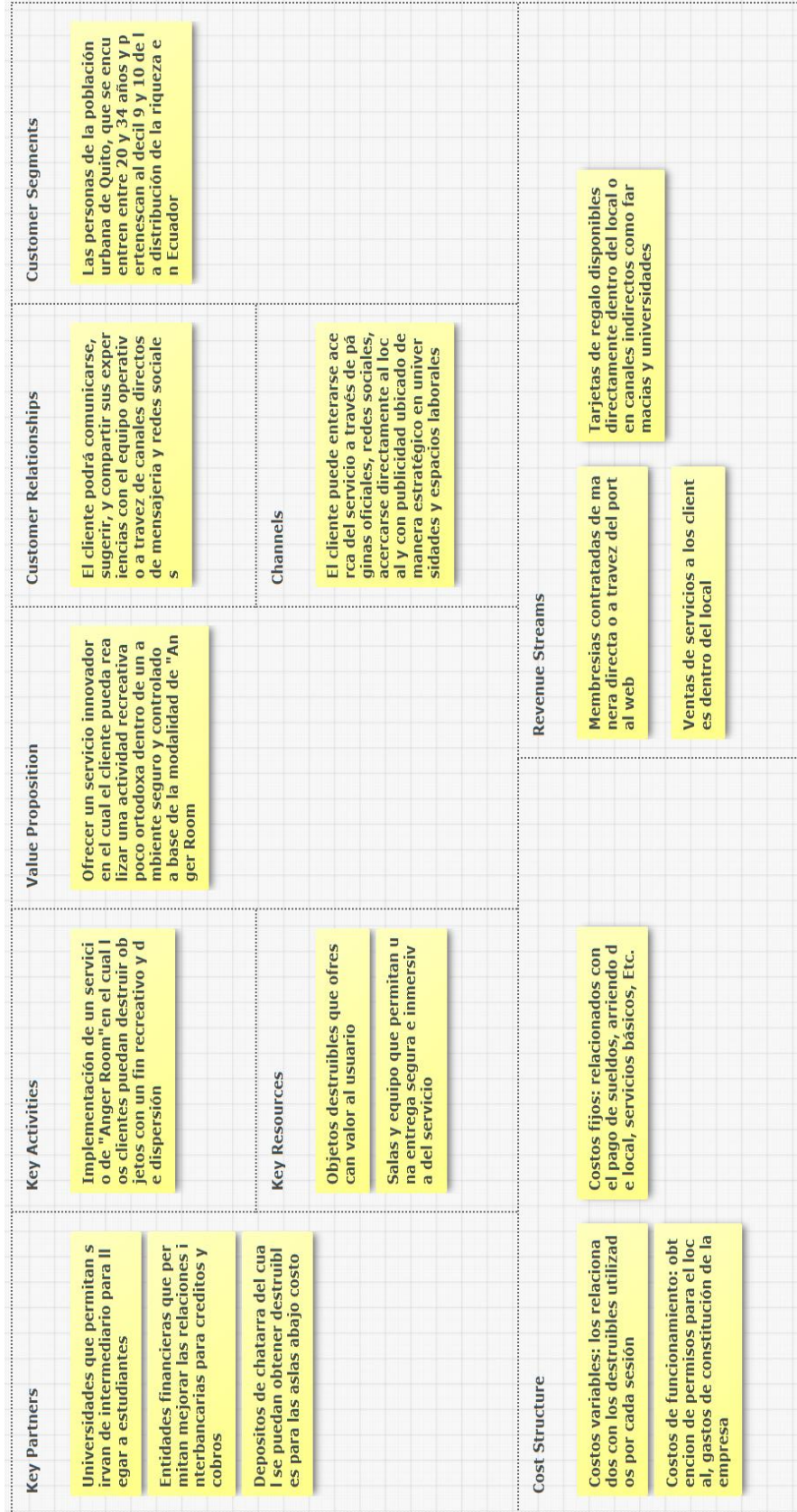


La principal concentración se encuentra entre 1 y 2 veces al mes, sin embargo, en especial encuestados de edad menor a 22 darían uso hasta 12 veces al mes

### MEDIOS PUBLICITARIOS Y SU EFECTIVIDAD



# Anexo 8

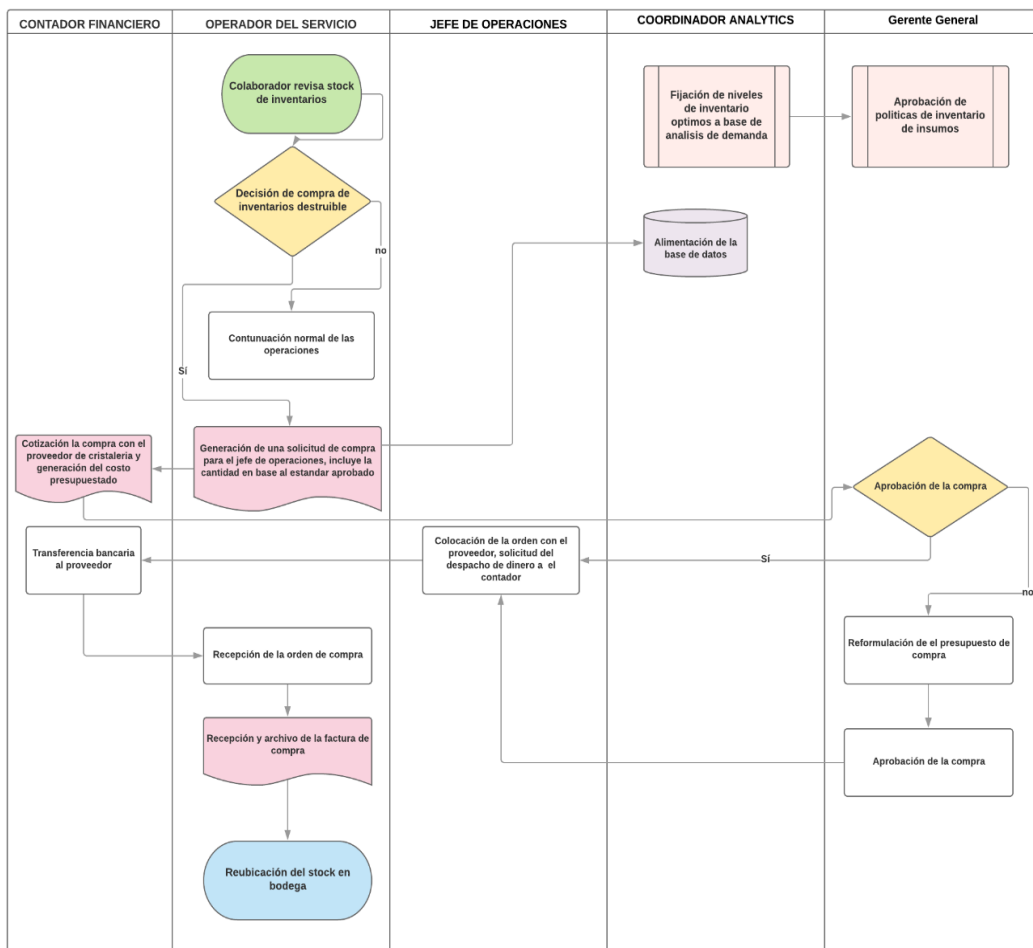




# Anexo 9

## PROCESO DE COMPRA DE DESTRUIBLES CRISTALERÍA

Yoshua | July 13, 2019



# Anexo 10

## PROCESO ANGER ROOM

Yoshua | July 13, 2019

