



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN BAR BOWLING EN EL
VALLE DE LOS CHILLOS CON DISEÑO EN LOS AÑOS 80

AUTOR

Santiago Pabel Alcocer Tapia

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN BAR BOWLING EN EL
VALLE DE LOS CHILLOS CON DISEÑO EN LOS AÑOS 80

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

Profesor Guía
Francisco Javier Vega Núñez

Autor
Santiago Pabel Alcocer Tapia

Año
2020

DECLARACION PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido, Plan de negocios para la creación de un bar bowling en el valle de los Chillos con diseño en los años 80 a través de reuniones periódicas con el estudiante Santiago Pabel Alcocer Tapia, en el semestre 2020-1, 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”.

Francisco Javier Vega Núñez

C.I.:171478316-2

DECLARACION DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios para la creación de un bar bowling en el valle de los Chillos, del estudiante Santiago Pabel Alcocer Tapia, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I.:1803794138

DECLARACION DEL ESTUDIANTE

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

Santiago Pabel Alcocer Tapia

C.I.:172113813-7

RESUMEN

El presente plan de negocios se orienta a la creación de un bar bowling en el valle de los Chillos con diseño en los años 80, está enfocado principalmente para todas aquellas personas que disfruten del deporte de bolos en un ambiente agradable. El establecimiento ofrecerá un servicio diferente, esto porque en la actualidad no existe ningún centro de entretenimiento similar al mencionado en el presente plan de negocios.

Al realizar un análisis PEST y PORTER, se pudo evidenciar que la industria bajo el CIUU R9311.O4 , no tiene competencia directa en el sector, sin embargo posee múltiples sustitutos en la industria del entretenimiento como la exhibición de producciones cinematográficas (J5914.00), actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en : bares (I5630.01).Es por esto, que este centro de entretenimiento brindara un servicio diferente a los ya existentes, con una diferenciación en su diseño. Después de realizar la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó que esta idea de negocio resultaría positiva para la masificación de esta industria en el sector. Además, se determinó que Los clientes potenciales serán los habitantes de los valle de los Chillos, Cumbayá y Tumbaco, entre los 15 y 49 años, de los estratos socioeconómicos A, B, C+ , que realicen actividad física o tengan gusto por el juego de los bolos.

Finalmente, se puede evidenciar que la mayoría de las personas en la actualidad desean adquirir servicios con un valor de agregado que tengan un grado de innovación en su infraestructura, por lo que el proyecto en ese sentido es viable.

ABSTRACT

The present business plan is oriented to the creation of a bowling bar in the Chillos Valley with design in the 80s, it is focus mainly for all those people who enjoy the sport of owling in a pleasant atmosphere. The establishment will offer a different service, this because currently there is no entertainment center similar to the one mentioned in this business plan.

When carrying out a PEST and PORTER analysis, it was possible to demonstrate that the industry under the CIUU R9311.04, does not hay direct competition in the sector, however it has multiple substitutes in the entertainment industry such as the exhibition of cinematographic productions (J5914.00), activities of preparation and service of drinks for its immediate consumption in: bars (I5630.01). After carrying out the qualitative and quantitative research, it was determined that this business idea will be positive for the massification of industry in the sector. In addition, it was determinated that potential customers will be the inhabitants of the Chillos, Cumbayá and Tumbaco valleys, between the ages of 15 and 49, from socioeconomic strata A, B, C+, who are physically active or have a taste for bowling.

Finally, it can be seen that most people today want to acquire services with an added value that have a degree of innovation in their infrastructure, so the project in that sense viable

INDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANALISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1 (Análisis Pest).....	3
2.1.2 Definición de CIUU.....	3
2.1.3. Factores Políticos y legales.....	3
2.1.4 Factores Económicos.....	5
2.1.5 Factores sociales.....	7
2.1.6. Factores tecnológicos.....	8
2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	10
2.2.1. Análisis Porter.....	10
2.2.2. Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.2.3. Poder de negociación con los Proveedores.....	11
2.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	12
2.2.5. Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.6 Rivalidad y competencia del mercado.....	13
2.2.7 Matriz EFE.....	14
2.2.8 Conclusiones.....	15
3. ANALISIS DEL CLIENTE.....	17
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	17
3.1.1 Definición del Problema.....	17
3.1.2. Problema de investigación.....	17
3.1.3. Propósito de la investigación.....	17

3.1.4. Objetivo de la investigación	17
3.1.5. Objetivos específicos	17
3.1.6. Hipótesis.....	18
3.2 Análisis cualitativo	18
3.2.1 Entrevista a expertos	18
3.2.2 Grupo Focal.....	20
3.3 Análisis Cuantitativo	21
3.3.1 Segmentación.....	21
3.5 Preparación y análisis de datos.....	22
3.6 Conclusiones	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	26
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	26
5. PLAN DE MARKETING.....	29
5.1 Estrategia General de Marketing	29
5.1.1. Mercado Objetivo.....	30
5.1.2 Propuesta de valor.....	31
5.1.3 Producto (oferta).....	32
5.1.4 Cliente	32
5.1.5. Infraestructura	33
5.1.6 Viabilidad económica.....	33
5.2 Mezcla de marketing	33
5.2.1 Producto	33
5.3. Precio.....	38
5.3.1 Estrategias de Precios	38
5.4. Plaza	39
5.4.1. Estrategia de distribución.....	39
5.5. Promoción	40
5.5.1 Estrategia General de Promoción.....	40
5.5.2 Mezcla promocional.....	40

6. PROPUESTAS DE FOLOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	44
6.1.1 Misión	44
6.1.2 Visión.....	44
6.1.3 Objetivos de la Organización	44
6.2 Plan de Operaciones.....	45
6.2.1Ciclo de Operaciones	45
6.2.2 Cadena de valor	46
6.2.3 Flujograma del servicio de bolos y billar	47
6.2.4. Flujograma para inscripciones	48
6.3. Estructura organizacional.....	50
6.3.1 Funciones	51
6.3.2 Estructura legal.....	52
7. EVALUACION FINANCIERA	54
7.1 Ingresos, costos y gastos.....	54
7.1.1 Ingresos.....	54
7.1.2 Proyección de gastos generales	55
7.1.3 Proyección de costos.....	56
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital ...	57
7.2.1 Inversión	57
7.2.2 Capital de trabajo.....	58
7.2.3 Estructura del capital	58
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado flujo de caja.....	59
7.3.1 Estado de resultados proyectado.....	59
7.3.2 Estado de Situación Financiera	59
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	60
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, proyecto, cálculo de la tasa de descuentos y criterios de valoración....	60

7.4.1 Flujo de caja del inversionista y proyecto.....	60
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	61
7.4.3 Criterios de valoración	62
7.5 Índices financieros.....	62
8. CONCLUSIONES GENERALES	64
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	72

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

Localizada en la Provincia de Pichincha, El cantón Rumiñahui según (GADMUR, 2019), poseía 85.582 habitantes para el 2011, esta población llegó hasta los 115.000 habitantes en el 2019 (Inec, 2019), esto le convierte al Cantón en el segundo más poblado de la provincia, si a esto le sumamos parroquias aledañas pertenecientes al cantón Quito se conforma el Valle de los Chillos esta cifra asciende a 328.000 personas.

Hasta el 2004 el valle de los Chillos no contaba con lugares para el entretenimiento y diversión; hasta la construcción del River mall y posteriormente el San Luis Shopping en el 2006 influenciado principalmente por el crecimiento de la zona, como su poder adquisitivo, el crecimiento de este sector de la provincia se refleja en el paso de autos por la autopista Gral. Rumiñahui que era de 45.000 al día en el 2012, a 67.000 en el 2016 (El telegrafo, 2016).

Adicionalmente, la encuesta de uso de tiempo difundida por el INEC, señala que los ecuatorianos utilizan un promedio de 90:27 horas a la semana en actividades no productivas de estas 10:09 son dedicadas a la convivencia y actividades recreativas (Inec, 2012), es por esto que la población ecuatoriana tiene un índice de inactividad de solo el 27% frente al 47% que posee Brasil (BBC, 2018), esto principalmente porque el Ecuador en los últimos años ha destinado un porcentaje de su presupuesto a disminuir el sedentarismo. Debido, a que en el país las enfermedades crónicas no transmisibles como las enfermedades isquémicas del corazón o la diabetes son las principales causas de muerte, esto según el registro estadísticos de nacidos vivos y defunciones publicado por (Inec, 2016).

Al examinar todos los beneficios anteriormente descritos y para dar una solución a problemas como la falta de actividad en la población y la falta de lugares para el entretenimiento de una población que está en continuo crecimiento, se ha implementado la idea de un plan de negocios que reúna en un solo sitio la explotación de instalaciones techadas en este caso boleras, en un sitio que reúna el entretenimiento y la socialización.

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de la construcción de una bolera estilo bar con diseño en los años 80 en el valle de los Chillos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar las oportunidades y amenazas de la industria a través del análisis del entorno PEST-Porter, para lograr una estrategia de negocio eficaz.
- Definir un segmento de mercado ideal, identificando las necesidades de los potenciales clientes y el nivel de aceptación del proyecto, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Determinar los factores más relevantes en torno a una bolera que contribuyan a definir la oportunidad de negocio
- Diseñar un plan de marketing, que permita generar una posición preferencial en la mente de los clientes, a través de estrategias generadoras de valor.
- Construir la estructura de la organización, acorde a las necesidades de la industria para asegurar la eficiencia en todos los procesos y definir la misión y visión.
- Analizar la viabilidad de la construcción de una bolera en el valle de los Chillos, mediante una proyección a un plazo de 5 años utilizando los principales indicadores financieros

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 (Análisis Pest)

2.1.2 Definición de CIUU

De acuerdo con, la Clasificación de Actividades Económicas, presentada por el INEC (2012), la creación de un bowling sport bar se encuentra bajo la industria de arte, entretenimiento y recreación.

Para el presente plan de negocios se ha ubicado el proyecto en la siguiente industria. **CIUU 4.0. ACTIVIDADES DEPORTIVAS, DE ESPARCIMIENTO Y RECREATIVAS (R311.04)**

A continuación, se desarrollará un análisis de la industria ecuatoriana de Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): boleras. Mediante las 5 fuerzas de Porter, este modelo según (Domingo, 2014), estudia las características propias de un negocio, en nuestro caso, un sector, obteniendo el comportamiento de este. Además, se efectuará un análisis Pest, donde se analizarán aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos concernientes con la industria antes mencionada.

2.1.3. Factores Políticos y legales

El presidente del Ecuador Lenin Moreno en abril del 2018 presentó un plan

económico con 4 ejes de acción y 14 medidas. Entre los cuatro ejes según la (Camara de comercio de Guayaquil, 2018), está la disminución del déficit fiscal, reestructuración del estado, reactivación productiva, equilibrio sector externo. Las medidas presentadas en abril del 2018 por el presidente del Ecuador van a permitir fundamentalmente financiar el gasto público, lo que ayudará a aumentar los ingresos tributarios y se abrirán mecanismos para la reactivación productiva, así convirtiéndose en una **oportunidad** porque brindará mayor seguridad para la inversión en centros de entretenimiento.

Así mismo el Ecuador desde el 2015 entro en recesión, esto provoco que se impusieran salvaguardias de 7% y 21% a ciertos productos importados de países como Colombia y Perú respectivamente, desde marzo del mismo año imponer salvaguardias a nivel mundial a un tercio de los productos importados mediante la resolución 011-2015, esto con el fin de precautelar la producción local y la salida de divisas (Francisco Briones, 2018), pero todo esto cambio a partir del 2017 el gobierno ecuatoriano a través de la Senae, eliminó el impuesto al cobro adicional a algunos productos importados entre ellos la partida No. 9504902000, la cual incluye juegos de bolos automáticos (Senae, 2017). La reducción progresiva de las salvaguardas representa para la industria una **Oportunidad**, con la disminución de precios de algunos productos importados para el montaje de un negocio principalmente bienes de capital.

Por otro lado, según la escala para hacer negocios que presenta todos los años (Doing Business, 2018) del Banco Mundial, Ecuador se encuentra actualmente en el puesto 123 de los 190 países que conforman este ranking, que mide entre otras cosas principalmente la facilidad para hacer negocios. Esto representa una **amenaza**, principalmente porque en un país como Ecuador la apertura de un negocio requiere un total de 49 días.

Es por eso, que en efecto según (GADMUR, 2019), toda persona natural o jurídica que desea realizar actividades económicas debe de obtener la licencia única de funcionamiento, para obtener este permiso se necesita un total de 7

requisitos para la apertura de un bar-bowling en el valle de los Chillos.

2.1.4 Factores Económicos

Según el Banco Central del Ecuador el riesgo país al 14 de abril del 2019 se situó en 558 puntos (Banco Central del Ecuador, 2019). Este por otro lado tuvo una reducción de 232 puntos a diferencia del nivel que tenía el 31 de diciembre, el riesgo país mide el nivel de posible insolvencia de un Estado, esto quiere decir que mide la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones de una nación debido a varios factores económicos, sociales, institucionales. El riesgo país a pesar de tener un decrecimiento, es alto en comparación con otros países de Latinoamérica, lo que representa una **Amenaza** para la industria del entretenimiento en el país, esto porque las empresas se van a resistir a invertir.

Según el Banco Mundial, Ecuador tuvo un decrecimiento de su economía durante el 2016 de -1,22%, este panorama cambia a partir del 2017 con un crecimiento del PIB de 2,36% (Banco Mundial, 2019). Por otro lado según el Banco central del Ecuador, durante el 2018 la economía tuvo un crecimiento del 1,4% PIB, esto se explica según el organismo estatal por el aumento del gasto de consumo final del gobierno general y un aumento en el consumo general de los hogares (Banco Central del Ecuador, 2019). Además, el sector de los servicios, al cual pertenece la industria de actividades deportivas, esparcimiento y recreativas tuvo una variación anual de -1.27% en el 2016, 1.85% en el 2017 y 3.14% en el 2018 (Banco Central, 2018). Esto representa una **oportunidad** de adquirir los servicios de nuestra industria al tener mayor poder adquisitivo.

Según (Ecuador en cifras, 2019) se registró durante el primer mes del 2019 una variación inflacionaria de 0,47% a nivel anual, mientras que en enero del 2018 tuvo una variación de 0,54%. Por otro lado, la canasta del IPC está conformada por 77,72% de bienes y 22,28% servicios, por un lado, los bienes tuvieron una

inflación mensual de 0,77%, y los servicios 0,10%. Al no aumentar el nivel de precios a nivel país, el costo de los insumos de la industria del entretenimiento no va a variar, como también todo lo que se ofrezca a los clientes para su consumo siendo esto una oportunidad

La tasa de interés de agosto del 2018, en el sector comercial ordinario es de 9,53% estos datos según (Banco Central, 2019). Por otro lado, la tasa de interés para una pyme es de 10,82%. Tanto la baja tasa de interés para el sector comercial ordinario, como para una pyme es relativamente baja esto se convierte en una **oportunidad**, esto porque invertir en bar-bowling con bajas tasas de interés permite que se obtenga un retorno de la inversión esperado.

Esto permitió que en Ecuador según él (Servicio de Rentas internas, 2018) la recaudación tributaria total llegara a los a USD 15.145 millones en 2018 y presentó un crecimiento de 10,7% con respecto a 2017, esto quiere decir que tuvo un crecimiento total de 1.465 millones respecto al año anterior, ahora muy bien. Por otro lado, se encontró que Pichincha es la provincia donde se recaudó la mayor cantidad de impuestos llegando al 55% de participación esto quiere decir un total de 8.313 millones (Ekos, 2019), además de esto el Cantón Rumiñahui fue el segundo cantón de la provincia donde se recaudó más impuestos, este cantón apporto con 211 millones de dólares.

Al existir un total de 30 impuestos que gravan en la economía ecuatoriana esto puede ser una **amenaza**, ya que muchos inversionistas del sector del entretenimiento se van a resistir en pagar una cantidad de impuestos a algunos productos los cuales son inferiores en algunos países vecinos.

Sin embargo, el empleo adecuado según (El telegrafo, 2019) disminuyo 3,2% en el 2019 en Ecuador, con respecto al mismo mes del 2018 esto porque en marzo de 2019 la tasa de empleo adecuado se situó en el 37,9%, mientras que en marzo de 2018 fue del 41,1%, así también se puede ver que en Quito principalmente según (El comercio, 2019) el empleo aumentó situándose en 9,7 % a marzo del 2019. Al disminuir el empleo adecuado en Ecuador esto

representa una **amenaza**. Como resultado, menos consumidores tendrán un empleo fijo remunerado esto quiere decir que tendrán menos ingresos que van a poder destinar para la industria del ocio.

El gasto de los hogares ecuatorianos según (El comercio, 2017) fue de 477 USD al mes en promedio en el sector de los servicios, que es el sector al cual pertenece nuestra industria. Por otro lado, él (Banco Central, 2018) informó que el sector de los servicios tuvo un crecimiento del 1,8% durante el 2018 alcanzado así los 6.555.424 millones de USD el crecimiento del sector de los servicios, se produjo por aumento del gasto de los hogares en servicios esto se presenta como una **oportunidad**, porque las familias en el Ecuador están destinando mayor porcentaje de sus sueldos en la industria de los servicios, al cual pertenece la industria de actividades deportivas, esparcimiento y recreación.

2.1.5 Factores sociales

Población Económicamente activa

La población en edad de trabajar según (Ecuador en cifras, 2018), es de 12 millones, de esta la población económicamente activa llega a 8,2 millones, al encontrarse la mayor cantidad de la población viviendo en las ciudades el 72% de la población urbana se encuentra en edad de trabajar. Por otro lado, tenemos que la población económicamente activa en el valle de los Chillos es de 120 mil esto según (El comercio, 2019). En este contexto, esta variable se presenta como una **oportunidad** para la industria, porque existe un mercado suficientemente grande en edad de trabajar y con los recursos suficientes para adquirir servicios de entretenimiento.

Según él (GADMUR, 2019) la población del cantón en el 2011 era de 85.582 para el año 2019 la población aumentó según el (INEC), hasta llegar a los 115.000 habitantes, sumando a todo el valle de los chillos esta cifra asciende hasta los 328.000 habitantes, esto se dio principalmente por el aumento de servicios públicos como privados. Por otro lado esta población es en su

mayoría joven, ya que el 50,6 % de la población se encuentra entre los 20 y 54 años y únicamente el 13 % de población es mayor de 54 años (GADMUR, 2019). El aumento progresivo de la población se presenta como una **oportunidad** para la industria, esto porque existirá una mayor cantidad de personas que requieran acudir a servicios de entretenimiento, a esto se le debe de sumar que es una población que en su mayoría son jóvenes en edad y condiciones para acudir a un lugar de las características mencionadas.

Práctica deportiva

Según la Secretaria de deportes para el año 2014 el 41,8% de la población mayor a 12 años practica deporte, también uno de cada dos personas afirmó participar en competencias deportivas esto quiere decir que el 20.8% de personas mayores de 12 años está inscrito en algún tipo de competencia deportiva. (INEC, 2014). Mientras que, en el 2009 según el INEC este porcentaje llegó al 31%, esto representa un aumento del 20% a comparación con el 2014 (Inec, 2009).

2.1.6. Factores tecnológicos

Según (OMPI, 2018), Organización mundial de la propiedad intelectual, el Ecuador se encuentra en el puesto 96 en el ranking del índice mundial de innovación esto de un total de 126 países, este organismo califica en función de un total de 80 indicadores, respecto al año anterior cayó un total de 5 puestos, esto se puede explicar según (Revista lideres, 2018) a la falta de leyes ecuatorianas que estimulen la competencia global, una gran parte de las empresas tiene que importar mucho de sus bienes de capital, aparatos tecnológicos, tecnología esto puede representar una **amenaza** para la industria, porque la mayoría de bienes para el negocio van a tener que ser importados.

El uso de las TIC'S en la actualidad representa una manera de comunicarse

entre las personas también como una forma para ofrecer a los clientes la posibilidad de acceder a mayor información de entretenimiento al instante desde cualquier lugar donde se encuentre, es por esto que según (Ecuador en cifras, 2017), en su reporte sobre Tecnologías de la información y comunicación del 2017 revela los siguientes datos interesantes: Nueve de cada diez hogares en el país poseen al menos un teléfono celular, el porcentaje de personas que usan Internet ha incrementado en aproximadamente el 50% entre 2012 y 2017, El 73,9% de la población entre 25 y 34 años utiliza internet.

El uso de las TIC'S en el Ecuador está en constante crecimiento en los últimos años como lo señala el reporte del INEC, esto representa una **oportunidad** para la industria, porque es importante para la industria ya que representa una manera mucho más rápida de comunicación entre cliente-empresa.

De acuerdo a información recopilada por (Revista Lideres, 2018) , según un estudio de la compañía Flurry Analytics, donde se pudo evidenciar que un usuario promedio utiliza 5 horas el teléfono celular y más de la mitad de tiempo lo utiliza en aplicaciones móviles, en el 2017 los ingresos a través de las aplicaciones generaron un total de 76 mil millones de dólares, sumando a esto el principal uso es ventas en línea con el 54%, esto porque los consumidores se sienten mucho más seguros al comprar en línea o mediante una aplicación móvil. Esta información es una **oportunidad** para la industria, esto porque cada vez más personas utilizan este medio para adquirir diferentes productos y servicios a través de la compra por medio de aplicaciones móviles y en línea.

En la actualidad todo tipo de servicio se apoya de un software es por esto que en el 2018 se registraron un total de 1411 empresas de este tipo según (Revista lideres, 2018), las mismas se concentran según los datos de la Asociación Ecuatoriana de Software (Asociación Ecuatoriana de Software, 2019) en: diseño de sistemas operativos, aplicaciones informáticas, bases de datos, elaboración de páginas web y tecnologías de comunicaciones, a pesar de esto no existen empresas que brinden el servicio dentro del Ecuador exclusivamente

para boleras. Sin embargo, existen empresas en Colombia como Universal Bowling, que te ofrecen el software, producto y los equipos necesarios para montar un lugar de entretenimiento de este tipo.

El uso de software es indispensable en la actualidad en las empresas que ofrezcan servicios, es por esto que al no existir una empresa que ofrezca un software y los servicios complementarios exclusivamente para boleras representa una **amenaza**, esto porque se tendrá que importar este tipo de tecnología de países como Colombia o China lo que aumenta los costos de construcción en este tipo de industria. Aunque, existen varias empresas en Ecuador que ofrecen servicios de facturación electrónica, contable, para el control de alimentos y bebidas lo que representa una **oportunidad**.

Para finalizar, a causa de una creciente población económicamente activa con más recursos busca actividades de ocio y entretenimiento para salir de la cotidianidad sumado al apoyo del gobierno en políticas en pro del deporte, en los últimos años aumento la población que está inscrita en actividades deportivas y de esparcimiento. En otros términos, la ciudadanía está mucho más informada de los eventos, lugares a través de los medios digitales esto por el crecimiento de la penetración de internet en el Ecuador.

2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1. Análisis Porter

2.2.2. Amenaza de nuevos competidores (bajo)

Dado que, para el ingreso a esta industria prima una alta inversión principalmente en la adquisición de bienes de inversión y bienes de propiedad privada, es la razón por la que las empresas que funcionan bajo el CIUU R9311.04, apenas suman un total 7, de las cuales solamente 2 se ubican dentro de la provincia de Pichincha esto según la información recabada en la

(Supercias, 2019). Igualmente, el costo de cambiar los canales de distribución de bienes de inversión para la industria es alto, esto principalmente porque los materiales y servicios para el funcionamiento son costosos y existe unos escasos de proveedores o empresas que ofrezcan los bienes y servicios para la industria. Sin embargo, estas compañías poseen un capital suscrito de solo \$ 400 esto según información recopilada en (Supercias, 2019).

Finalmente, otro factor importante dentro de la industria, es la diferenciación en el servicio, esto porque una empresa que desee entrar en la industria tiene que tener claro el valor agregado que ofrecerá a los clientes porque en la industria existe gran cantidad de negocios similares, como resultado de lo anteriormente expuesto se puede decir que la barrera de entrada para nuevos competidores es **alta**, y la amenaza de entrada de nuevos competidores es **bajo**, esto afectaría favorablemente en la rentabilidad de la industria.

2.2.3. Poder de negociación con los Proveedores (medio-alto)

Los proveedores son parte fundamental de todo tipo de industrias, al tratarse de un servicio el cual requiere gran tecnificación en sus procesos, el proveedor de este tipo de industria debe tener un elevado nivel de I+D, es por esto por lo que no existen empresas dedicadas únicamente a la fabricación de máquinas para la industria de los bolos en Ecuador.

Sin embargo, existe la posibilidad de importar este tipo de máquinas, ya que existen empresas como (Damfi Bowling de los Estados Unidos, Xima Bowling en China o Universal Bowling de Colombia o VYA grupo), que brindan todo el acompañamiento para la puesta en marcha de una bolera mediante la asesoría en productos y servicios.

En vista de que, no existen proveedores de la industria a nivel local y son pocas las empresas extranjeras que proveen de todos los insumos esenciales como la máquina de pines, el poder de negociación es **medio-alto**. Pesar de que, los

insumos secundarios son de gran facilidad conseguirlos por la cantidad de empresas existentes los mismos no llega a ser esenciales para la oferta del servicio.

2.2.4. Poder de negociación de los compradores (medio-alto)

En la actualidad los compradores están completamente informados de la cantidad de bienes y servicios que tienen a su alrededor al vivir en un mundo globalizado, de acuerdo a (Ecuador en cifras, 2017), en su reporte sobre Tecnologías de la información y comunicación en el 2017, la razón principal para usar internet es la búsqueda de información, además de esto a nivel nacional el 63.6% de la población ecuatoriana posee un celular inteligente de esta población el 58.3% de la población de 5 años en adelante ha utilizado internet en los últimos 12 meses, es por esto que es muy usual que los consumidores accedan a información desde el lugar donde se encuentren, este dato es un indicador de la facilidad para acceder a la información por parte de las personas en la actualidad.

A pesar de esto, cada cliente tiene diferentes gustos y necesidades de entretenimiento y la posibilidad de satisfacer esa necesidad. Sin embargo, el servicio que se brindará en la actualidad en el valle de los Chillos no existe un establecimiento bajo el CIUU R311.04 por lo que se presenta como una **oportunidad** de negocio de esta manera el poder de negociación de los compradores es **medio alto**.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos (alto)

La industria del ocio y las actividades recreativas es muy amplia es por esto que existe una cantidad elevado de productos y servicios sustitutos imperfectos entre sí, pueden ir desde la exhibición de producciones cinematográficas (J5914.OO), producción de obras de teatro (R9001.01), Explotación de instalaciones bajo techo o al aire libre como: campos y estadios de futbol,

Gestión y realización de eventos deportivos (R9311.03), Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares (I5630.01). Adicionalmente podemos señalar que existen empresas que están posesionadas en la industria del ocio y recreación, los cuales tienen popularidad entre los habitantes como es la Zona de juegos (Play zone), empresa propietaria de Cosmic bowling que tuvo ventas en el 2017 de \$7.547.763 según la información recopilada por (Ekos, 2019), así mismo esta Supercines con ventas de \$75.464.371 en el 2017, son dos de las empresas que poseen mayor capacidad tecnológica en sus instalaciones.

En vista de que se trata de una industria en la cual existe una gran cantidad de sustitutos esto porque pertenece al sector de los servicios que representa el 40,59% del total de 843.745 empresas, de estas el 0,7% su actividad económica es artes y recreación lo cual representa 2394 empresas, el 23.8% se encuentran en Pichincha (Inec, 2016), este dato nos ayudan a entender la cantidad de empresas existentes como sustitutos para los clientes. En vista de que estos negocios generalmente poseen un mercado objetivo en común y al existir una gran cantidad de empresas que poseen mayor capacidad humana y tecnológica para ofrecer un mejor servicio se puede concluir que la amenaza de sustitutos es **alta**.

2.2.6 Rivalidad y competencia del mercado (media)

A través de la superintendencia de compañías, se pudo conocer que bajo el CIUU (R9311.04) existen un total de 7 compañías de las cuales 2 se encuentran en Quito, las dos tiene un capital suscrito de \$400. A su vez, una de ellas está en proceso de liquidación por parte de la superintendencia de compañías. Sumado a esto, son empresas pequeñas que no tienen buen posicionamiento en el mercado y ninguna se encuentra domiciliada en el valle de los Chillos. Por otro lado, tenemos empresas en la industria de la recreación y del entretenimiento a la cual pertenecemos, aunque no tengan domicilio en el valle de los Chillos, y no sean competidores directos pueden a llegar a ser

fueres competidores entre los cuales tenemos: Padbol S. A., Futbol City CIA.LTDA, Endifa S.A, Quito Bowling Center, Ventura Bolos, A pesar de que actualmente en el valle de los Chillos no existe una empresa que se dedique a brindar nuestro servicio, existen empresas con deportes alternativos a los cuales puede acceder el cliente. Es por esto por lo que la rivalidad y la competencia de mercado es **media**.

Para concluir, la inexistencia de proveedores de insumos para una bolera en el país ha ocasionado que sean pocas las empresas en Quito que brinden este servicio en la actualidad. En cambio, existe una gran cantidad de empresas con productos y servicios sustitutos que gozan de popularidad entre los habitantes del valle de los Chillos, sumado a la facilidad de información que se obtiene a través de los medios digitales. Es así que, una empresa debe de tener una propuesta de valor bien fundamentada para que la empresa adquiera diferenciación.

Análisis de la relación entre las variables

2.2.7 Matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Plan económico de gobierno con 4 ejes y 14 medidas	0.09	2	0.18
Estabilidad inflacionaria	0.15	4	0.6
Tasas de interés bajas	0.08	3	0.24
Crecimiento del sector de los servicios durante el 2018 de 1,8%	0.11	3	0.33
Crecimiento en el acceso a internet	0.13	4	0.52
Subtotal	0.56		

Amenazas			
Disminución del empleo adecuado en 3.2%	0.07	2.5	0.17
Amenaza de productos sustitutos	0.10	3	0.3
Aranceles de importación de productos clave en la industria	0.12	4	0.48
Dificultad para hacer negocios	0.06	3	0.18
Poder de negociación de los proveedores	0.09	3	0.27
Subtotal			
Total	1		3.27

Con los siguientes números obtenidos en la presente matriz donde se valoran los factores externos, la calificación que se obtuvo al final fue de 3.27, con lo cual obtuvimos 0,77 más del promedio que es 2,50. Con lo anteriormente expuesto podemos decir que en la industria del entretenimiento existen oportunidades que benefician a la industria frente a las políticas del gobierno, estabilidad inflacionaria los últimos 2 años, esto ha permitido que el sector de los servicios se encuentre en crecimiento. Por otro lado, existen amenazas que pueden dificultar el inicio de un negocio, como es la negociación de los proveedores, amenaza de una cantidad elevada de productos sustitutos entre otros factores que la industria enfrenta para conseguir crecer.

2.2.8 Conclusiones

- El plan de gobierno con sus 4 ejes y 14 medidas económicas, en teoría permitirá que se disminuya el déficit fiscal, financiar el gasto público esto a su vez ayudará a aumentar los ingresos tributarios, de esta manera se abrirán nuevos mecanismos para la reactivación económica en la industria, disminuyendo el desempleo inadecuado.
- La estabilidad inflacionaria que existe en el país permite a la industria no perder el poder adquisitivo para la adquisición de bienes futuros de

inversión en la industria.

- Las tasas de interés al mantenerse constantes y bajas, son accesibles para que las PYMES adquieran un préstamo de capital para iniciar un nuevo proyecto, de esta manera es un factor favorable para la formación de nuevos negocios en la industria.
- El país durante el último año ha experimentado un crecimiento en su economía, esto se puede reflejar en el gasto promedio en el sector de los servicios que en el 2017 fue de 477 USD al mes, esto favorece a la industria al pertenecer al sector de los servicios.
- En cuanto al aumento del acceso del internet, los usos de las tecnologías de la información generan una oportunidad para la industria, esto principalmente porque existe un aumento de personas que utilizan Smartphone en el país esto permitirá aprovechar este segmento para desarrollar estrategias de marketing digital más segmentadas.
- En la industria del entretenimiento se tienen que tomar en cuenta la disminución del empleo adecuado, esto porque las personas al no poseer un trabajo fijo tendrán menos posibilidades de adquirir los servicios de la industria del entretenimiento, al destinar sus ingresos a bienes de primera necesidad.
- La amenaza de productos sustitutos en la industria es muy amplia, esto representa una amenaza por parte de centros de recreación con campos de fútbol, centro de diversión con juegos mecánicos. Pero en la actualidad es importante la diferenciación en el servicio acompañado de una buena ventaja competitiva, es un factor decisivo para que las personas terminen por adquirir un servicio.
- La dificultad para hacer negocios representa una amenaza para la industria, esto porque se van a necesitar 49 días para la apertura de una empresa en el Ecuador a diferencia de Chile donde se necesitan un total de 6 días.
- Para concluir la ponderación dio un total de 3.27, esto significa que la industria está afrontando relativamente bien las amenazas, y en busca

constante de oportunidades, esto quiere decir que esta industria es atractiva para un negocio.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Definición del Problema

3.1.2. Problema de investigación

Determinar las necesidades de las personas dentro de un centro de bolos.

3.1.3. Propósito de la investigación

A que rango de edad le parece atractivo la implementación de una bolera estilo bar en el valle de los Chillos

3.1.4. Objetivo de la investigación

Identificar el grado de aceptación al implementar un bar-bowling en el valle de los Chillos con diseño en los años 80, todo esto mediante un análisis cualitativo y cuantitativo utilizando encuestas, focus group y entrevistas.

3.1.5. Objetivos específicos

- Identificar los mejores canales de comunicación para dar a conocer el bar-bowling.
- Establecer rangos de horarios, para el segmento de mercado adecuado.
- Definir los gustos y preferencias del cliente para crear un centro de bolos que cumpla con todas las expectativas del cliente para crear valor

- Definir el precio máximo que las personas del valle de los Chillos están dispuestas a pagar por el servicio.

3.1.6. Hipótesis

El bar-bowling es atractivo para los habitantes del valle de los Chillos por los diferentes servicios que agregan valor a los clientes.

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Entrevista a expertos

Entrevista 1: Fabián Barriga –Administrador de Bowling center

La primera entrevista se la realizó a Fabián Barriga, actual administrador de Quito Bowling Club, ubicado en la Av. Simón Bolívar este establecimiento lleva en el mercado alrededor de 8 meses, por lo que se logró obtener datos actuales de la industria. Además, es el actual entrenador de la provincia de Pichincha, esto ayudó a conocer las necesidades de los clientes- deportistas que se encuentran en el valle de los Chillos.

Mediante una entrevista realizada al administrador de Quito bowling club, que posee todos los conocimientos acerca de la industria de los bolos en el país, como el costo de la implementación de las diferentes pistas existentes en la industria, los costos de importación de repuestos, así como el deporte federado de los bolos en la provincia, nos pudo manifestar los siguientes datos importantes.

Análisis y Conclusiones

Al ser un deporte adquirido, la enseñanza del deporte debe empezar desde temprana edad. Sin embargo, por los costos de los implementos y el creciente apoyo a otros deportes como el atletismo, pesas entre otros ha provocado que los padres de familia prefieran enviar a practicar otros deportes. Existe un total de 3 provincias con boleras para la práctica federada del deporte de los bolos

en el Ecuador. Sin embargo, existen mayor número de boleras comerciales en el país.

A diferencia de los otros deportes es un deporte donde al no ser un juego muy físico la edad no importa. Es por este motivo, que la práctica se puede empezar a partir de los 5 años y lo puede practicar una persona de edad avanzada sin ningún tipo de problema. Los costos de implementación son una de las causas principales para que las personas no accedan a ponerse una bolera en el Ecuador, esto principalmente porque 8 pistas puestas en marcha pueden llegar a costar \$300.000 dólares.

Uno de los mayores problemas para que los inversionistas se resistan a implementar una bolera es el alto costo de los repuestos, esto porque un repuesto que cuesta \$2 dólares en los EE. UU, en el Ecuador llegan a valer cerca de 35\$, de esta manera se encarece el mantenimiento de una bolera. Por otro lado, la bolera debe de tener un buen restaurante como servicio adicional, esto porque será una ganancia adicional al servicio principal que se ofrece en el establecimiento, además que los clientes van a tener varios motivos para asistir a la instalación. El servicio de bolos debe de tener como mínimo 8 pistas, de esta manera se pueden realizar torneos regidos por la Federación Internacional de Bolos, así se podrán realizar torneos internacionales y podrá tener mucho más realce y utilidad la instalación.

En conclusión, este negocio se basa en la alta inversión de capital, esto por el alto costo de implementación de las pistas de bolos y todo el equipamiento adicional necesario; además el alto costo de mantenimiento de las máquinas de pines.

Entrevista 2: Daniela Ricaurte- Pertenece a la selección de bolos de la Pichincha

Mediante una entrevista realizada a uno de los principales referentes de la selección de Pichincha, que posee todos los conocimientos acerca del deporte federado en la provincia como también sobre las necesidades existentes por

parte de los usuarios de las boleras en la provincia y las diferencias existentes con otros países de la región.

Análisis y conclusiones

La industria en el Ecuador está retrasada a diferencia de Colombia donde se practica más este deporte, esto porque en la actualidad solo existen 3 lugares para práctica deportiva y recreativa en la capital del Ecuador a diferencia de los 16 que posee la capital colombiana. Además de esto, existe una mayor cantidad de deportistas federados en el vecino país. Adicionalmente, debe contar con una buena infraestructura, servicio y diseño son importantes para las personas que practican el deporte de manera recreacional. Sin embargo, la infraestructura debe poseer un mínimo de 8 pistas para que la misma pueda albergar torneos nacionales e internacionales. Los consumidores de la industria en la actualidad desean un servicio con precios no muy elevados, donde se ofrezcan una cantidad de beneficios que permitan facilitar adquirir el servicio, y esto se lo podría hacer mediante la reserva anticipada de línea de bolos mediante la web de la empresa.

Finalmente, al no existir en el valle de los Chillos un establecimiento similar, se conseguiría un sitio preferencial en los consumidores del sector para esto se debe de tomar en cuenta todas las especificaciones mencionadas anteriormente en infraestructura y calidad del servicio.

3.2.2 Grupo Focal

Para este grupo focal se contó con la participación de 6 participantes que han practicado o les gustaría practicar el deporte de los bolos de manera recreativa, quienes se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 24 años principalmente residentes del valle de los Chillos y Quito.

Análisis y conclusiones

Para comenzar, la mayoría de los asistentes dijo conocer este deporte, lo había practicado alguna vez y principalmente lo había jugado por entretenimiento

para pasar un tiempo con sus amigos, cabe recalcar que ninguno de los asistentes del focus group juega habitualmente este deporte por lo que este deporte es muy poco practicado continuamente en el país opacado por los deportes principales. Segundo, todos los involucrados asignaron un precio para empezar de rango entre \$3,50 hasta un máximo de 6,00 dólares, pero esto dependerá del lugar donde se llegue a establecer el centro de bolos, mientras que para un evento privado expusieron que si estuviesen dispuestos a pagar 20\$ por persona. Además, los asistentes del focus, expusieron que es muy importante que el establecimiento ofrezca servicio de bar, principalmente porque es un deporte que tiene intervalos de descanso con el tiempo suficiente para servirse diferentes snacks y bebidas.

Para finalizar, los servicios adicionales que más prefieren los asistentes dentro del focus group son los siguientes: internet inalámbrico, servicios de juegos mecánicos, información dentro de la pista de bolos por parte de los colaboradores del centro de bolos.

3.3 Análisis Cuantitativo

3.3.1 Segmentación

Tabla 2. Segmentación

Segmentación	Variables	%	Valor
Geográfica	Ecuador	100%	16'760.703
	Pichincha	15,37%	2'576.248
	Valle de los Chillos	1,50%	251.583
	Valle de Tumbaco y Cumbayá	0,48%	81.407
Demográfica	Población	100%	332.990
	Personas entre 15-49 años	48,4%	162.832
	NSE(A-B-C+)	35,9%	58.456
Pictográfica	Practican deporte	49%	28.643

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El método de investigación que se utilizó fue el método cuantitativo mediante encuestas, para llegar a la muestra se realizó una segmentación geográfica, demográfica, psicográfica de esta manera el mercado objetivo fue de 28.643 personas, el muestreo se estimó en 382 esto con un intervalo de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%.

Por otro lado, el tipo de muestreo que se utilizó es probabilístico, por conveniencia de esta manera se procedió a encuestar a personas sin límite de edad máxima, pero con una edad mínima de 15, de los estratos socioeconómicos A-B-C+ principalmente residentes del valle de los Chillos.

3.5 Preparación y análisis de datos

Se llevaron a cabo un total de 50 encuesta, de estas el 56 % fueron hombres y el restante 44% fueron mujeres, otro dato a considerar fue que un total de 52% de los encuestados tiene entre 15 a 29 años. El 44% de los encuestados respondieron que les parece muy interesante la implementación de un bar-bowling en el valle de los Chillos, mientras que solo el 4% no lo ve nada interesante. De estos el 89,6% practica deporte o actividades regularmente de estos el 40 % realiza deporte o actividades recreativas los fines de semana.

Por otro lado, el 44 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar de \$4 a \$5 por una partida de bolos, de esta manera con quien más frecuentaran un complejo de bolos fue con los amigos en un 44%. Posteriormente los horarios que más estarían dispuestos a acudir son con un 48% de 4pm: 10pm, y con un 26% de 2pm: 8pm. Adicionalmente, los encuestados concluyeron que la mejor manera para darse a conocer el bar-bowling es mediante las redes sociales con el 63%.

Finalmente, el servicio de calidad para los encuestados, seguido de la infraestructura (diseño) son dos de las cosas más importantes que debe poseer un centro de bolos con domicilio en el valle de los Chillos.

A continuación, se presentará el análisis de correlación de las tablas cruzadas.

Relación entre la edad y lo atractivo que les parecería la implementación de un bar-bowling en el valle de los Chillos.

Tabla 3. Relación entre la edad y lo atractivo que les parecería la implementación de un bar bowling

Edad	Valor observado				Total general
	Nivel de interes	Muy interesante	Nada interesante	Poco interesante	
Etiquetas de fila	Interesante				
15 a 19 años	2,00%	8,00%	0,00%	0,00%	10,00%
20 a 24 años	14,00%	8,00%	0,00%	2,00%	24,00%
25 a 29 años	8,00%	8,00%	2,00%	0,00%	18,00%
30 a 34 años	2,00%	6,00%	0,00%	2,00%	10,00%
35 a 39 años	2,00%	4,00%	2,00%	4,00%	12,00%
40 a 44 años	2,00%	2,00%	0,00%	10,00%	14,00%
44 o mas años	2,00%	8,00%	0,00%	2,00%	12,00%
Total general	32,00%	44,00%	4,00%	20,00%	100,00%

Se pueden observar los siguientes datos interesantes, independientemente de la edad que tengan las personas se pudo observar que al 76% les parece interesante la implementación de un bar bowling en el Valle de los Chillos. Con este dato se concluye que la mayoría de las personas tomaría como buena la idea el proyecto esto podría ser por la falta de lugares similares en el sector, de esta manera se aprovecharía la oportunidad de un mercado que posiblemente no está satisfecho.

Relación entre el sexo y la preferencia al momento de elegir que es más importante dentro de un centro de entretenimiento.

Tabla 4. Relación entre el sexo y las preferencias

Preferencia	Genero		Total general
	Femenino	Masculino	
Baños	2,00%	2,00%	4,00%
Infraestructura	10,00%	16,00%	26,00%
Parqueaderos	4,00%	10,00%	14,00%
Precio	10,00%	4,00%	14,00%
Servicio	12,00%	22,00%	34,00%
Ubicación	6,00%	2,00%	8,00%
Total general	44,00%	56,00%	100,00%

Según el análisis de esta tabla cruzada, se puede ver que independientemente del género el 34% de personas dijo que es más importante el servicio dentro de un centro de entretenimiento, seguido por la infraestructura (diseño). De esta manera se puede concluir que un centro de entretenimiento no solo tiene que poseer un buen diseño o infraestructura, esto tiene que ir acompañado de un buen servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.6 Conclusiones

Una vez concluida la investigación cualitativa y cuantitativa, se logró conocer los gustos y preferencias de los potenciales clientes, de esta manera se obtuvo una noción mucho más clara de los servicios que se deben de ofrecer, los precios máximos de los servicios y los canales comunicacionales para recibir información. Es así como, se obtuvieron las siguientes conclusiones presentadas a continuación.

- Independientemente del sexo se concluyó que el complemento de una buena infraestructura y diseño es un buen servicio, esto provocará que el centro de bolos destaque y logre tener una diferenciación de los centros de entretenimiento que existen en el sector.
- El costo de una bolera de 8 pistas puede rondar entre los \$200.000 a \$300.000 dólares, esta es una de las principales razones para que las personas no accedan a ponerse una bolera en el Ecuador, el alto costo de inversión inicial.
- En el Ecuador al ser una industria que necesita tener un elevado nivel de I+D para producir los bienes y los servicios necesarios en la industria, estos tienen que ser exportados principalmente de países como Estados Unidos y China, elevando el costo de los repuestos como de los componentes básicos para la implementación de una bolera.
- El servicio de bar es importante en una bolera, esto principalmente para aumentar los servicios dentro del establecimiento, esto a su vez concuerda con 34% de personas que supieron decir que el servicio es

lo más importante dentro de un centro de entretenimiento. Asimismo, con quien les gustaría asistir a un centro de bolos es con amigos en horarios preferentemente que sean entre las 16:00 pm a 22:00 pm.

- Las personas eligieron las redes sociales como principal medio para dar a conocer el centro de bolos, a su vez eligieron Facebook e Instagram como los medios sociales para recibir información. Sin embargo, las personas de edad adulta eligieron Whatsapp.
- Por un lado en las encuestas como en las entrevistas a expertos, se sacaron conclusiones en lo que concierne a la ubicación del bar bowling, donde los participantes tomaron como positivo la implementación de este tipo de proyectos en el valle de los Chillos, principalmente por la inexistencia de este tipo de lugares en el sector, lo que significa que puede existir demanda insatisfecha y por otro lado por la existencia de jugadores de la selección de Pichincha en el todo el valle de los Chillos.
- El costo máximo del servicio de bolos según se determinó en el resultado de las encuestas varía entre \$4 y \$ 5, esto dependiendo de los servicios adicionales que ofrezca el establecimiento, con un resultado similar tanto en las encuestas como en el focus group.
- Finalmente, la idea de negocio es buena, sin embargo se debe de tomar en cuenta los aspectos mencionados anteriormente como los servicios complementarios al servicio principal que los consumidores desean dentro de la instalación, la calidad del servicio, el costo máximo que estarían dispuestos a pagar, la cantidad de pistas de bolos que se deben de construir para albergar torneos nacionales e internacionales, los medios digitales más efectivos para transmitir información del lugar, todos estos componentes se les debe de prestar atención para evitar un posible fracaso en el presente proyecto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Al realizar un análisis del entorno externo, análisis Porter de la industria como también un análisis de los posibles clientes, suponen que la idea de la implementación de un bar bowling en el valle de los Chillos posee una aceptación favorable todo esto sustentado bajo las herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa presentadas en el capítulo anterior en los párrafos siguientes se detallara los aspectos relevantes que indican la oportunidad de negocio de un bar bowling ubicado en el valle de los Chillos. Los factores externos para cualquier tipo de organización van a ser importantes de igual manera un cambio en cualquiera de estos afectarían negativamente o positivamente para la organización por lo tanto será de gran importancia informarse sobre el cambios presentes o futuros, para aprovechar de mejor manera las oportunidades que te ofrece el mercado, como resultado una de las oportunidades que se encontró en el presente proyecto, es el crecimiento del sector de los servicios ya que tuvo una variación del 3,14% durante el 2018; todo esto frente a un crecimiento inferior de la economía ecuatoriana.

Por otra parte el gobierno ecuatoriano a través de la secretaria del deporte viene realizando programas para fomentar la práctica del deporte entre ellos “Ecuador ejercítate” o “Ecuador es tu cancha” esto ha provocado un aumento del deseo de los ecuatorianos por mantenerse activos mientras se entretienen, de esta manera se encontró una oportunidad de negocio esto debido al continuo trabajo por parte del gobierno central, ya que se incentiva a la población a mantener una vida activa mediante el deporte este programa en el 2018 se destinó un total de \$53.000.000 millones de dólares a mejorar la calidad de vida de la población.

En adición a lo anteriormente mencionado, por todas las campañas desplegadas por el gobierno se puede inferir que las personas al tener mayor

predisposición a hacer ejercicio van a buscar centros de entretenimiento deportivo para poder realizar actividades que les ayuden a incrementar su desarrollo físico y mental, de esta manera a ser beneficioso para el centro de bolos.

De igual manera, la implementación de un centro de bolos sería innovador en el valle de los Chillos al no existir un establecimiento similar lo que representa una ventaja ya que se obtendrían mayor poder de negociación con los clientes los cuales en su mayoría representa a público joven ya que el 50,6% de la población tiene entre 20 a 54 años, esto a pesar de que existen servicios sustitutos o competidores pero que no cuentan con una idea similar al 100% a la que se presenta en el presente plan de negocios de esta manera se utilizaría la diferenciación para obtener una ventaja competitiva frente a las demás centros de entretenimiento.

De igual manera, en el análisis cuantitativo y cualitativo que se realizó en el anterior capítulo refleja que a las personas les gustaría que aparte del servicio de bolos se ofrezcan servicios alternativos como juegos electrónicos y sobre todo wifi dentro del establecimiento de esta manera se obtendría mayor razones para justificar el precio del servicio y a la vez mayor fidelización en el público joven que busca redes inalámbricas de alta velocidad para permanecer en el lugar esto sumado a un servicio de calidad en un ambiente diferente.

A su vez, los expertos entrevistados supieron manifestar que, para la masificación del deporte de los bolos, depende mucho la implementación de proyectos como el actual, de esta manera seleccionados de Pichincha residentes en el valle de los Chillos serían potenciales clientes, atrayendo consigo una cultura del deporte.

Asimismo, el grupo focal manifestó viabilidad en el proyecto esto principalmente al no existir un gran número de centros de diversión para jóvenes y la ventaja al ser el primer centro de entretenimiento que ofrezca este

tipo de servicio. Por una parte, esto debe de ir acompañado de un buen servicio de calidad y servicios adicionales como el wifi de alta velocidad en todo el establecimiento.

Mientras que la audiencia encuestada manifestó, que un centro de entretenimiento que ofrezca el servicio de alquiler de pistas de bolos debe ir acompañado de una buena infraestructura y diseño en su interior en un 26% del total de los encuestados. Además, se ve interesada que la información del horario de atención, días de descuentos por días especiales, como noticias del establecimiento se lo realice mediante las redes sociales del establecimiento principalmente Facebook, Instagram esto por parte del público joven, mientras tanto el público adulto prefiere recibir información del establecimiento a través del Whatsapp.

Para finalizar un 69,4 % conoce acerca del deporte de los bolos, mientras que el porcentaje de las personas que no conoce este deporte representa el 30,6% del total de encuestados que se toma entre 15 años en adelante. Personas que en la actualidad toma muy en cuenta el ejercicio físico acompañado de entretenimiento como medio para salir de las labores diarias un total del 76% observa la implementación de un bar bowling en el valle del Chillo atractivo, existiendo una oportunidad de negocio para llegar a ese público con precio atractivos, facilidades de pago, y un buen manejo de las estrategias de marketing tradicional y digital se puede llegar a tener gran acogida entre los habitantes del valle de los Chillos, valle de Cumbayá y Tumbaco en los cuales existe **un mercado potencial de 28.443 personas** que de acuerdo al análisis del poder de negociación de los consumidores, al no existir un establecimiento bajo el CIUU R311.04, se convierte en una oportunidad, esto porque un 76% de los encuestados lo ve como interesante y muy interesante la implementación de un establecimiento de estas características.

Después de haber analizar tanto el entorno interno como externo sumado a esto una investigación cuantitativa y cualitativa, los resultados que se

obtuvieron en cada uno de ellos han determinado la oportunidad de negocio para la creación de un bar bowling en el valle de los Chillos con diseño en los años 80 es acertada principalmente porque es un servicio que no dispone la localidad, por cual es muy acertado aplicar una estrategia de diferenciación en el servicio frente a sus competidores.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

En este capítulo se plantea tomar una estrategia general la misma que fomentará a la implementación del presente plan de negocios. Según Kotler planteó 3 estrategias genéricas las cuales son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia que se utilizará en el presente plan de negocios es diferenciación, esto para que las personas perciban al bar bowling como algo único, con un servicio diferenciado ante su competencia, como se mencionó en capítulos anteriores no existe un lugar similar en el valle de los Chillos, de esta manera se satisface un mercado en busca de nuevas maneras de diversión. En adición a lo anteriormente mencionado, el servicio de los bolos vendría acompañado de un diseño basado en los años 80, todo esto con el fin de crear un ambiente agradable y diferente, esto porque en esta industria es de suma importancia marcar una diferencia respecto a los competidores de esta manera según Kotler” la diferenciación en la oferta consiste en elaborar un conjunto de diferencias significativas en la oferta a fin de conseguir una distinción de las ofertas de la competencia”.

De esta manera, uno de los aspectos diferenciadores será el diseño en los años 80 que tendrá el centro de bolos y la reserva de pista de bolos por medio de la web empresarial. A su vez también se ofrecerán servicios complementarios como un pequeño bar-restaurante dentro del lugar. Por otra parte, se utilizará

la estrategia de desarrollo de mercado, donde se pretenderá colocar un producto totalmente nuevo para el valle de los Chillos satisfaciendo de esta manera un mercado que está en busca de nuevas maneras de diversión, diferentes a las existentes con un valor agregado que es el diseño de la instalación.

5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo se obtuvo en base a la investigación de mercado, el enfoque de edad que se quiere dar para el negocio, donde se segmentó de acuerdo con 3 puntos básicos, geográfica, demográfica y psicográfica de esta manera se determinó que **el mercado objetivo es de 28.643 personas** con una edad comprendida entre los 15 y los 49 años para llegar a este número se determinó de la siguiente manera.

Geográfica: Personas que vivan tanto en el valle de los Chillos, Cumbayá, Tumbaco.

Demográfica: Tanto hombres como mujeres de con una edad comprendida entre los 15 a 49 años de clase social A, B, C+.

Psicográfica: Personas que practiquen deporte de forma regular.








Además, para la segmentación se implantará una estrategia diferenciada donde se llegará al mercado por segmentos, entre público más joven destacará principalmente servicios adicionales como el wifi y la reserva de pistas mediante el internet, por otro lado, al segmento más adulto destacará la imagen de un bar bowling diseñado basándose en los años 80 de esta manera se tratará de conseguir que la imagen y el diseño del bar bowling destaque sobre los servicios adicionales que se ofrecería. Finalmente, la parte de posicionamiento se centrará en el beneficio sobre el precio destacando principalmente el servicio y la infraestructura como también el diseño de esta

manera se conseguirá una percepción única y diferente del lugar.

5.1.2 Propuesta de valor

Cabe mencionar que “la propuesta de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes” (Ostewalder, 2010). Para definir la propuesta de valor del presente plan de negocios nos enfocaremos en la diferenciación de esta manera será guiada por una relación **más por lo mismo**, esto porque el bar bowling estará enfocado en ofrecer un buen servicio al cliente de calidad con una diferenciación en su infraestructura con estilo ecléctico.

Tabla 5. Modelo Canvas

Propuesta de modelo Canvas de Blackmoon				
 <p>Aliados Clave -Organismos públicos que permiten la apertura y el funcionamiento del establecimiento -Proveedores de máquinas y repuestos de pines. -Alianza estrategia con la CDP -Acuerdos empresariales</p>	 <p>Actividades Clave -Diseño de planes de entrenamiento -Capacitación del personal -Negociación con proveedores</p> <hr/> <p>Recursos Clave -Pistas de bolos con tecnología de calidad - Software SAP -Instalación basada en los años 80</p>	 <p>Propuesta de Valor -Centro de entretenimiento fundamentado en el servicio de bolos acompañado de servicios complementarios todo esto en una infraestructura con un diseño innovador basado en los años 80</p>	 <p>Relación con el Cliente -Atención al cliente mediante línea telefónica o medios digitales -Realizar ofertas y promociones -Base de datos de clientes(seguimiento)</p> <hr/> <p>Canales -Venta de los servicios directa sin intermediarios -Comunicación mediante redes sociales y página web</p>	 <p>Segmentos de Clientes -28.643 personas entre los 15 y 49 años que practican deporte del valle de los Chillón, valle de Cumbaya y Tumbaco -Personas de los estratos socioeconómicos A,B,C+ que tengan afinidad por el juego de bolos</p>
<p>Estructura de Costes -Infraestructura -Capital Humano -Gastos operacionales</p> 		<p>Estructura de Ingresos -Mensualidades -Ingreso por servicios -Publicidad</p> 		

Estrategia de posicionamiento

Este establecimiento pretende implantar un servicio de bolos y billar en un ambiente donde se fusionarán diferentes estilos bajo una arquitectura interior

ecléctica, todo esto con una decoración interior en las luces y paredes interiores del establecimiento con figuras reconocidas del ámbito artístico de los años 80. Por lo que se aspira a tener una impresión positiva al ofrecer un servicio de bolos bajo un ambiente diferente.

5.1.3 Producto (oferta)

El presente proyecto se basa en el servicio de alquiler de pista de bolos en una infraestructura basada en los años ochenta. Adicionalmente, el lugar también tendrá un bar donde se ofrecerá todo tipo de snacks, bebidas hidratantes (no alcohólicas), comida rápida. La instalación de bolos será de gran capacidad, equipado con máquinas de pines, televisores, clases personalizadas, servicios complementarios como el parqueadero y caracterizándose principalmente por un buen servicio al cliente.

5.1.4 Cliente

La relación con el cliente: Se basará en fortalecer el vínculo a través de un ranking de puntos que se obtendrá mediante el juego de bolos que se podrá visualizar a través de la página web. Por otro lado, existirá la posibilidad de atención al cliente por diferentes medios, sumado a las promociones, ofertas. Por último, el **canal** de distribución será la atención en el establecimiento y la publicidad mediante medios digitales.

El segmento de clientes principal serán los habitantes del valle de los Chillos en edades comprendidas entre los 15 y 49 años, pertenecientes a los grupos económicos A, B, C+ y personas que quieran pasar su tiempo libre por motivos de distracción de sus labores diarias o simplemente entrenamiento para mejorar sus habilidades.

5.1.5. Infraestructura

La actividad principal es el juego de bolos dentro del establecimiento acondicionado en los años ochenta donde existirá un total de 8 pistas de bolos. También, existirán 2 mesas de billar acondicionadas dentro del establecimiento en su respectiva zona. Adicionalmente se realizará capacitación del personal en servicio al cliente y el mantenimiento de las máquinas.

Los recursos claves será una instalación con una gran capacidad para el juego de bolos, amplia oferta de comida y snacks, personal capacitado y servicios complementarios.

5.1.6 Viabilidad económica

Estructura de costos: el centro de bolos principalmente estará constituido por el arriendo de la instalación, gastos administrativos, gastos operativos, inversión en marketing y publicidad, servicios básicos, mantenimiento de máquinas, suministros de oficina.

Estructura de ingresos: El ingreso principal se obtendrá del alquiler de pista de bolos y de los servicios complementarios dentro del establecimiento, inscripción en torneos individuales y en equipo.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El servicio de bolos será el producto principal del establecimiento, es un producto que aún no se ha explotado en el valle de los Chillós, lo cual puede impactar favorablemente en las personas al tener un nuevo lugar de distracción. El deporte de los bolos es un deporte que se practica bajo techo el

cual consiste en derivar un total de 10 pines colocados al final de la pista de bolos, en dos intentos posibles, en una partida de bolos cada jugador va a tener la posibilidad de hacer 10 lanzamientos con 2 intentos posibles en cada lanzamiento. El establecimiento se ubicará en el valle de los Chillos tendrá un total de 8 pistas de bolos.

Producto básico: En este nivel conlleva ofrecer el servicio esencial del establecimiento y satisfacer la principal necesidad. El servicio principal que se ofrecerá será el alquiler de pistas de bolos en un ambiente confortable prestando todas las facilidades para la práctica deportiva.

Producto real: El producto real conlleva, lo que los clientes sentirán y pensarán sobre nuestro servicio. Es por esto, que el producto real es la explotación de la instalación de la bolera, de esta manera la instalación tendrá un total de 8 pistas de bolos, cada pista constará de un amplio espacio para la comodidad de los jugadores, 2 mesas de billar, de igual forma el establecimiento arrendará una zona de bar- restaurante donde se expedirá snacks, bebidas, comida rápida.

Producto aumentado: Como producto aumentado se ofrecerá un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del cliente, desde la entrada se ofrecerá toda la información detallada. De igual manera, en el portal web se comunicará las promociones por días especiales, así como también la realización de los campeonatos y el ranking actualizado por puntos de cada persona, esto con el fin de premiar la fidelidad con productos, promociones o servicios dentro del establecimiento.

5.2.1.1. Atributos

Para entender de una mejor manera lo que se ofrecerá en el establecimiento se detallaran a continuación los servicios.

- **Partida de bolos:** Se va a configurar una partida dentro de la tarjeta con un total de 10 tiros por cada jugador, cada jugador tendrá hasta un total de 2 lanzamientos por tiro dependiendo si se da una chuza o no, de esta

manera cada jugador posee un máximo de 20 tiros. La partida de bolos se realizará en una pista de 19,20 m de largo y 1.06 metros de ancho

- **Alquiler de mesas de billar:** El servicio de billar tendrá una prolongación de 30 minutos, con la posibilidad de extender el tiempo.
- **Entrenamiento y formación:** Se utilizarán las instalaciones para ejecutar la práctica deportiva de formación y entrenamiento, en un horario de 14:00 a 16:00 horas con la participación en un inicio de 14 personas, de igual manera cada curso tendrá de 2 meses o de forma permanente.
- **Realización de campeonatos:** Los torneos se los realizaran en 2 modalidades individuales y en equipos; en la modalidad individual participaran de 16 hasta 32 personas dependiendo del número de inscritos la modalidad será descalificación directa, mientras que en la modalidad de equipo participarán 8 equipos hasta un máximo de 16, con descalificación directa igualmente.
- **Ambiente:** El objetivo es lograr distintas sensaciones por medios de la música, iluminación y diseño de los distintos espacios de acuerdo con la temática establecida de los años 80 basándose en arquitectura ecléctica, de esta manera se recreará una atmosfera con estilo moderno basado en exponentes importantes de la época de música y cine.
- **Espacios:** La infraestructura estará distribuida en las siguientes áreas: área deportiva que será utilizada para la enseñanza de niños y jóvenes como para la práctica deportiva de los clientes, área social dedicada para la socialización, oficinas, servicios higiénicos con un total de 640,50m² y un total de 95 m² destinados a parqueaderos. Véase en el Anexo 3.
- **Horarios:** El horario de atención al público será de martes a jueves de 12:00 a 22:00, los fines de semana de 12:00 a 24: 00 y los domingos de 12:00 a 21: 00.
- **Adecuación:** La infraestructura se adecuará de acuerdo a la época de los años 80, es así que se utilizara principalmente papel tapiz en las paredes para decorar todos los espacios.

5.2.1.2 Branding



Figura 1. LOGOTIPO

Logotipo: Está compuesto de elementos básicos del bowling como el pin de madera clásico y la bola en forma de luna, cuenta también con el nombre con letras de estilo vintage este concepto es aplicado principalmente por el diseño en los años 80 del lugar, en la parte inferior hace referencia a las características del lugar.

Nombre: Al ser un deporte americano principalmente, se escogió el nombre en inglés para hacerlo más globalizado y que obtenga mayor recordación de marca, además está compuesto por las palabras (bar bowling) esto con el fin de que en el logo este representado el tipo del lugar.

Colores: Los colores van de acuerdo con el concepto del establecimiento, es por esto que el logo será de color plomo, es el color que representa la luna y el color tradicional en los pines.

Slogan: Tomate un break

Empaquetado

Al ser un servicio, no se podrá ofrecer empaquetado, esto porque se intenta vender algo intangible como la experiencia y no algo físico como un producto.

Servicio post venta

Se realizará un seguimiento a los clientes con el fin de incentivarlos a seguir acudiendo al establecimiento, los medios que se utilizarán son: Encuesta de satisfacción de servicio a la salida del establecimiento, comentarios de mejora del servicio en los medios digitales, encuestas a los padres de los niños y

jóvenes que sean parte del entrenamiento y formación, retroalimentación por parte de los participantes que acudan a los campeonatos.

5.2.1.3. Servicios complementarios

- Partida de billar el servicio de billar tendrá una prolongación máxima de 30 minutos, en caso de querer seguir jugando se requerirá presentar la tarjeta nuevamente
- Servicio de bar es otro de los servicios complementarios que tendrá el centro de bolos, donde las personas podrán adquirir snacks, bebidas hidratantes y comida rápida.

5.2.1.4. Actividades complementarias

- Realización de campeonatos individuales y en equipo dentro del establecimiento cada 3 meses.
- -Entrenamiento a los niños y jóvenes que pertenecen a la escuela de bolos

Soporte

Los soportes que se van a utilizar para el diseño del servicio, será proveído por los siguientes medios de comunicación.

Redes sociales: Canal de comunicación que permite una comunicación directa y constante las 24 h del día, tanto con los clientes con los proveedores.

Línea telefónica: Para que se facilite el acceso a la línea comercial se pretende que los clientes tengan facilidad a través de la línea 1-800.

Chat en página web: Es esencial que se tenga una comunicación por este medio a través de chat, esto permite solucionar algún inconveniente con las personas que acuden a visitar nuestra página web.

5.3. Precio

5.3.1 Estrategias de Precios

La estrategia de fijación del precio del presente plan de negocios se analizó los siguientes factores presentados a continuación:

Competencia: En la ciudad de Quito existen 3 establecimientos, en los cuales el precio promedio de venta por una partida de bolos varía entre los \$3,50 a \$ 4.50 dólares. Mientras que el alquiler de mesas de billar se encuentra en un valor promedio de \$1,50

Encuesta y grupo focal: Basándonos en los resultados de las encuestas un 42,9% de las personas supieron manifestar que lo máximo que pagarían por una partida de bolos es \$5 dólares, dentro del grupo focal supieron manifestar que un precio máximo \$ 6 dólares. Además, si se trata de un evento institucional, cumpleaños, según el grupo focal se puede acceder a cobrar un rubro de 15 dólares por persona, siempre y cuando se reciba a cambio un servicio de calidad y un alimento, refrigerio que contenga comida rápida y bebida.

Si tomamos en cuenta los dos factores importantes que acabamos de presentar el precio de venta al público sería distribuido de la siguiente manera.

Tabla 6. Precio de servicios

Servicio	Valor
Alquiler de pistas de bolos	\$4.50
Alquiler de mesas de billar	\$1.50
Entrenamiento y formación	\$40
Torneos individuales / colectivos	\$40/\$80

5.3.1.1 Estrategia de precios de entrada

El presente proyecto utilizará una estrategia de precios de entrada de **penetración de mercado**, este tipo de estrategia fija un precio inicial bajo, todo esto con el objetivo de incrementar la participación de mercado y de clientes

(Kotler & Armstrong, 2013). Dicha estrategia se utilizará los 6 primeros meses de funcionamiento con el fin de ganar la mayor cantidad de clientes desde la apertura del establecimiento.

5.3.1.2. Estrategia de ajuste de precios

De esta manera la estrategia que se utilizará es de **precio psicológico**, por lo tanto, se mejorará la viabilidad del proyecto a largo plazo subiendo los precios en un 12% a partir del tercer año. Finalmente, se implementará dentro de los aspectos psicológicos el **precio de descuento**, esto quiere decir que en días específicos se procederá a reducir el precio de los servicios al precio que habitualmente se ofertan.

5.4. Plaza

5.4.1. Estrategia de distribución

El centro de bolos es una instalación recreativa, deportiva y de entretenimiento, donde se brinda el servicio de alquiler de pistas, como también servicios complementarios, estos se los brinda en un solo local; por tal razón se utilizará una estrategia de **distribución directa**, esto contribuirá a que los clientes obtengan un mayor contacto con el bar bowling ayudando a su elección.

5.4.1.1 Punto de venta

El bar bowling estará ubicado en el sector de San Rafael en las calles av. General Enríquez e Isla Floreana, esta ubicación permitirá a los usuarios tener fácil acceso al lugar; principalmente por el paso de cooperativas de buses de las parroquias de Rumiñahui, como también de las parroquias de Quito como Conocoto, La Merced, Alangasi, Pintag, Amaguaña, de igual manera se encuentra a 400 metros de la zona rosa del valle de los Chillos, además se está ubicado a 600 m del centro comercial San Luis shopping.

5.4.1.2 Estructura del canal de distribución

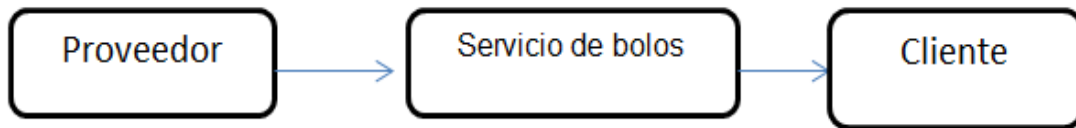


Figura 2. Estructura del canal de distribución

5.4.1.3 Tipo de canal

El establecimiento tendrá un tipo de **canal directo**, donde se involucra directamente el proveedor del servicio, esto porque no existirá un distribuidor del servicio o intermediarios en el mismo y para adquirir el servicio se va a tener que acercarse directamente al establecimiento.

5.5. Promoción

5.5.1 Estrategia General de Promoción

La estrategia que se utilizará dentro del establecimiento será la de **jalar**, esto quiere decir que todas las acciones de marketing estarán orientadas a la promoción, esto con el fin de lograr atraer clientes (Kotler & Armstrong, 2013). De esta manera, se promocionará el establecimiento por medios digitales principalmente para que los potenciales clientes puedan ser atraídos directamente y adquirir los servicios a través del canal.

5.5.2 Mezcla promocional

Publicidad

La publicidad de Blackmoon se centrará en la difusión comunicacional mediante medios digitales, esto principalmente porque el mercado objetivo serán las personas en edades entre 15 a 49 años. Además, según la

investigación realizada en el análisis del entorno el crecimiento del uso de internet ha dado como resultado que las personas prefieren que la comunicación sea a través de redes. Por otro lado, el evento de lanzamiento se los promocionara mediante los medios digitales del establecimiento, y para tener mayor repercusión se real

Medios digitales: Las acciones publicitarias se centrarán por este medio debido a que las plataformas en los últimos años han tenido un crecimiento exponencial, principalmente por el crecimiento del acceso al internet móvil.

Facebook e Instagram:

Últimamente las redes sociales se han convertido en un medio de fácil acceso donde se puede comunicar sobre los productos o servicios que se ofrece; principalmente por el desarrollo de herramientas para empresas facilitando la segmentación del público al que se pretende llegar, además de esto se obtendrá una comunicación bidireccional con los consumidores en tiempo real, sumado a esto en base a las encuestas realizadas son las redes sociales el medio por donde les gustaría enterarse a los consumidores sobre las noticias de la empresa.

Se realizará un total de 3 promociones al mes, en Facebook como en Instagram

Página web: Blackmoon contará con una página web donde se podrán visualizar videos y fotos del establecimiento, paquetes de entretenimiento, precios, ubicación, horario de atención, filosofía de la empresa, también la estructura organizacional y números de contactos.

Evento de lanzamiento: El evento se realizará en el propio establecimiento, contará con la participación de varios deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha, además de varias personas del medio televisivo como invitados,

con el fin de realizar un pequeño campeonato para que las personas se familiaricen con el deporte y con el establecimiento.

Promoción de ventas

Tabla 7. Promoción de ventas

Promoción	Descripción
Lunes 2x1	Todos los lunes existirá la promoción de 2x1, esto consiste que por el precio de uno juegan dos una partida completa de bolos, donde cada persona tendrá la oportunidad de tener un total de 10 lanzamientos
Entre panas jueves y viernes 15% de descuento en el servicio de billar	Existirá la posibilidad de acceder a un descuento del 15% de descuento en el servicio de billar los jueves y viernes en todo el día

Relaciones públicas

Como acciones de relaciones públicas, se realizará eventos dentro del establecimiento, el objetivo de estos eventos será la invitación a los medios de comunicación, donde realicen notas de prensa indicando las cualidades de Blackmoon. A partir del sexto año se buscará deportistas destacados en los bolos para que puedan ser patrocinados por la marca y tengan el acceso a entrenar en las instalaciones; todo esto con el fin de lograr mayor presencia en los medios de comunicación, mencionando que el impacto de la campaña va a depender del impacto que se logre en los medios de comunicación.

Marketing directo

Se utilizará acciones de marketing directo mediante la difusión masiva de email, esto se generará mediante la base de datos que se generará al pedir información al momento de. Por otro lado, se enviará mensajes directos mediante Instagram y Facebook, los mensajes principalmente se centrarán en

el lanzamiento de nuevas ofertas en los diferentes servicios, nuevos eventos; esto con el objetivo de llegar a tener una comunicación interactiva con los consumidores.

Fuerza de ventas

Al ser un tipo de canal directo, la fuerza de ventas se lo realiza directamente en el establecimiento específicamente en la zona de recepción, donde existirá **una persona capacitada** con total conocimiento sobre los servicios que se ofertan en Blackmoon bar bowling.

Presupuesto General de marketing

Tabla 8.Presupuesto General de Marketing

Presupuesto Anual		Ingreso para publicidad (1% ingreso ventas)	Medios digitales (75% del ingreso por publicidad)	Relaciones públicas (25% del ingreso por publicidad)
Presupuesto Publicidad	Año 1	\$ 1227,64	\$ 920,73	\$ 306,91
	Año 2	\$ 1338,30	\$ 1003,72	\$ 334,57
	Año 3	\$ 1373,58	\$ 1030,18	\$ 343,39
	Año 4	\$ 1559,02	\$ 1169,26	\$ 389,75
	Año 5	\$ 1600,81	\$ 1200,60	\$ 400,20

6. PROPUESTAS DE FOLOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Blackmoon bar bowling es un establecimiento ubicado en el valle de los Chillos, con diseño ecléctico, que ofrece conceptos únicos de entretenimiento para la integración social y familiar generando experiencias en una zona de bolos y billar acompañado de servicios complementarios creado para satisfacer las necesidades de los clientes.

6.1.2 Visión

Ser la mejor opción de entretenimiento del mercado en 5 años de funcionamiento, con una rentabilidad del (20%), manteniendo un crecimiento continuo a largo plazo, a partir de brindar una experiencia diferente en todos nuestros servicios basándonos principalmente en la atención al cliente y en la formación de nuestros empleados bajo los valores del respeto.

6.1.3 Objetivos de la Organización

Objetivos a corto plazo

- Alcanzar una cantidad de 3000 seguidores en las redes sociales para el término de primer año de funcionamiento.
- Obtener un total de 120.000 dólares de ventas en el primer año de funcionamiento

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas en un 3,4% anual de acuerdo con el crecimiento promedio de la industria.
- Conseguir alianzas estratégicas con empresas proveedoras de bebidas hidratantes, comida, artículos deportivos para el segundo año de funcionamiento.

- Incrementar los seguidores de las redes sociales en un 200% para el tercer año de funcionamiento del establecimiento en comparación con el primer año.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar un 250% el número de seguidores en las redes sociales en comparación con el 3 año.
- Analizar la posibilidad de renovación de la zona de bar- restaurante y zona de bolos para el sexto año
- Patrocinar un atleta profesional para comienzos del sexto año

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Ciclo de Operaciones

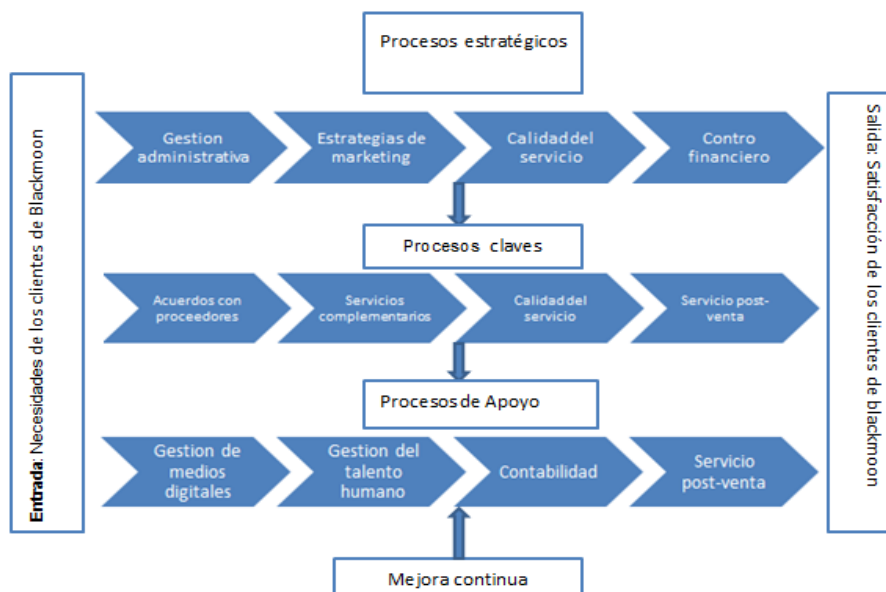


Figura 3. Ciclo de Operaciones

Procesos estratégicos: Este proceso se encarga de la dirección de la empresa, de esta manera condicionan a los demás procesos y actividades, dentro de este proceso se puede considerar: Gestión administrativa, estrategias de marketing, calidad del servicio brindado, control financiero.

Procesos clave: Es un proceso que genera valor agregado al cliente, de esta manera mejoran la relación con el mismo, dentro de estos procesos encontramos: Publicidad, enseñanza a través de la escuela de bolos, servicio post venta (estudiantes-clientes), servicios complementarios.

Procesos de Apoyo: Brinda el complemento a los procesos estratégicos y de apoyo, dentro de este proceso encontramos: Gestión de medios digitales, gestión del talento humano, contabilidad, requisitos y permisos.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor de Blackmoon, se fundamentará en actividades primarias y actividades de apoyo, basadas en la filosofía de la empresa. Por otro lado, el diseño interno del establecimiento tendrá.

Por otro lado, la infraestructura interior y el diseño tendrán un estilo ecléctico, todo esto con el fin de crear distintos estilos en un mismo establecimiento, de esta manera para lograr la ventaja competitiva se debe plasmar a través del plan de marketing y con el apoyo de todos los recursos humanos de la empresa. Véase en el Anexo

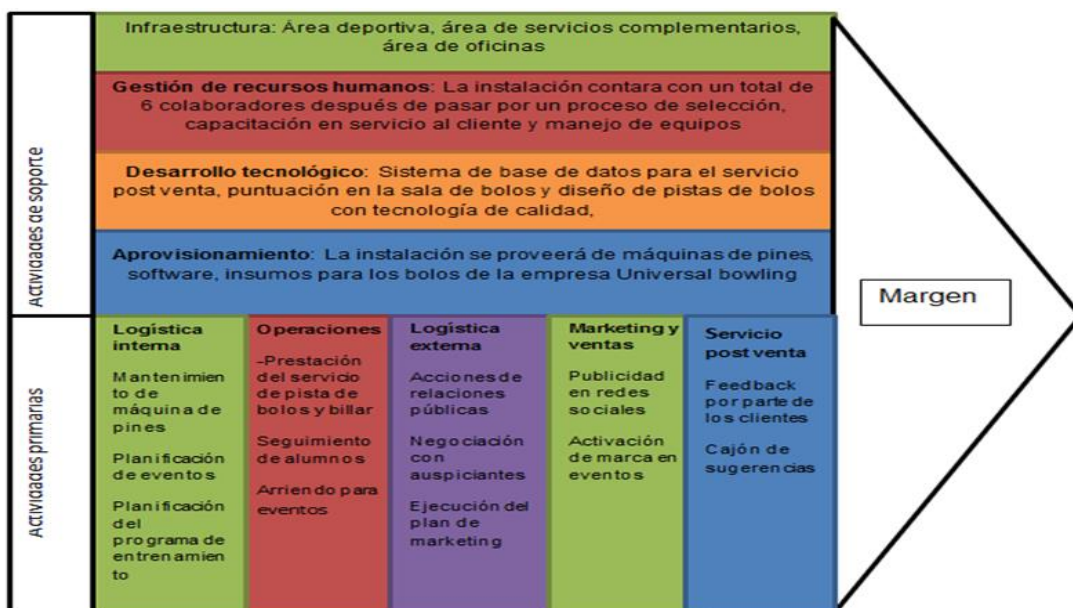


Figura 4. Cadena de Valor

6.2.3 Flujograma del servicio de bolos y billar

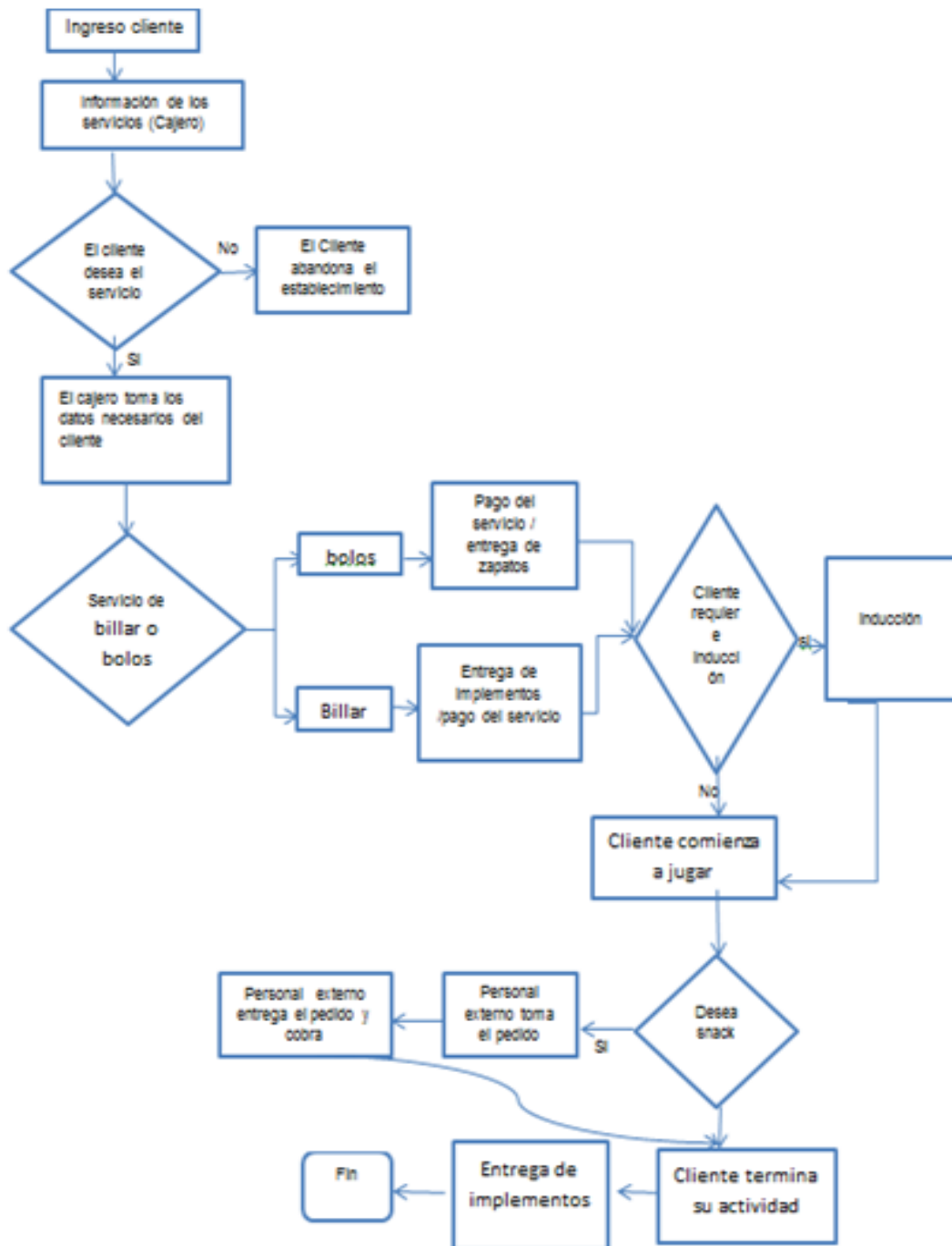


Figura 5. Flujograma del servicio de bolos y billar

6.2.4. Flujograma para inscripciones

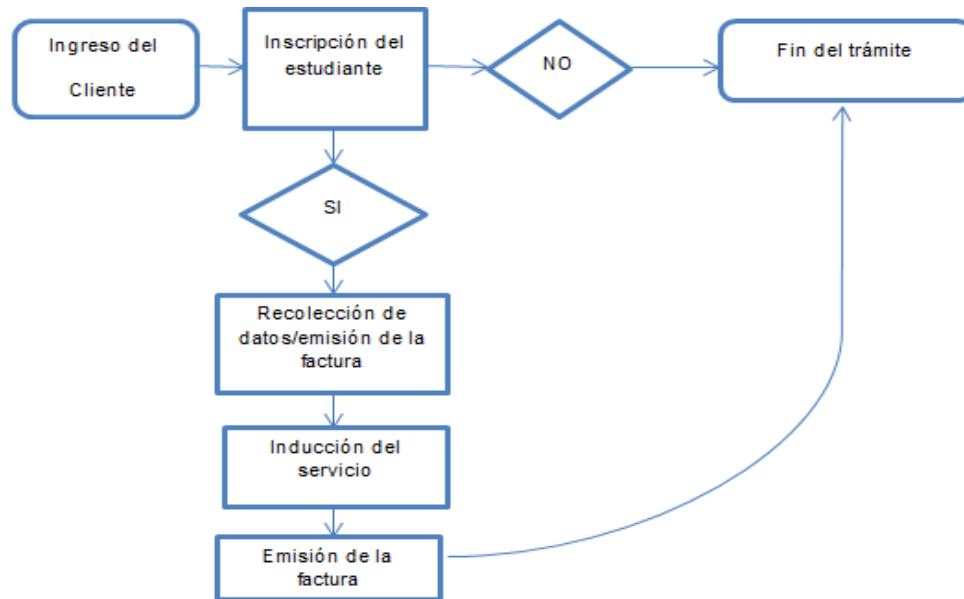


Figura 6. Flujograma inscripciones

Procesos requeridos para el funcionamiento

Tabla 9. Proceso billar y bolos

Tiempo de los procesos bolos y billar		
Actividad	Categoría	Tiempo estimado
Ingreso cliente	Cliente	1min
Accede a pedir información de los servicios	Cajero	2 min
Toma de datos del cliente y preparar sistema de puntuación	Cajero	2min
Pago de los servicios /entrega de implementos deportivos	Cajero	2min
Inducción por parte del personal	Cajero	3min
Comienzo de la partida de bolos o el juego de billar	Cliente	30 min
Entrega de implementos	Cliente	1min

deportivos al personal		
Tiempo total del servicio		
40 min		
Personal Requerido		
1		

Proceso de inscripción a la escuela de bolos

Tabla 10. Proceso de inscripción a la escuela de bolos

Tiempo en el proceso de inscripción a la escuela de bolos		
Actividad	Categoría	Tiempo estimado
Arribo del cliente	Cliente	1 min
Recolección de datos	Cajero	3 min
Emisión de la factura	Cajero	1 min
Brindar pequeña inducción	Entrenador	8 min
Tiempo total del servicio		13 min
Personal requerido		2

Layout: Blackmoon estará ubicado en la Av. General Enríquez e Isla Floreana, contará con un total de 640,52 m² distribuidos en un total de 4 áreas: área deportiva, área social, oficinas y bodega, servicios higiénicos.



Figura 7. Layout

Equipos y mobiliarios

Para el funcionamiento eficaz del establecimiento se debe de tomar en cuentas la siguiente infraestructura y mobiliario. Véase en el anexo 4

6.3. Estructura organizacional

El diseño funcional de la empresa permite que la organización se estructure mediante departamentos, de esta manera se respetara cada nivel jerárquico, es así como las principales decisiones las tomara la gerencia general y sus 4 principales áreas. Adicionalmente este tipo de estructura permite llevar un control más adecuado en el cumplimiento de las tareas independientes de cada departamento como el deportivo o finanzas remitiendo las mismas al jefe superior. Esto, se puede visualizar en el siguiente organigrama.

La empresa Blackmoon, se manejará bajo una estructura jerárquica de 3 niveles, donde se respetará cada nivel, en el caso del jefe operativo tendrá colaboradores que interactúen directamente con los clientes. Adicionalmente este tipo de estructura permite llevar un control más adecuado en el cumplimiento de tareas, remitiendo las mismas al jefe superior.

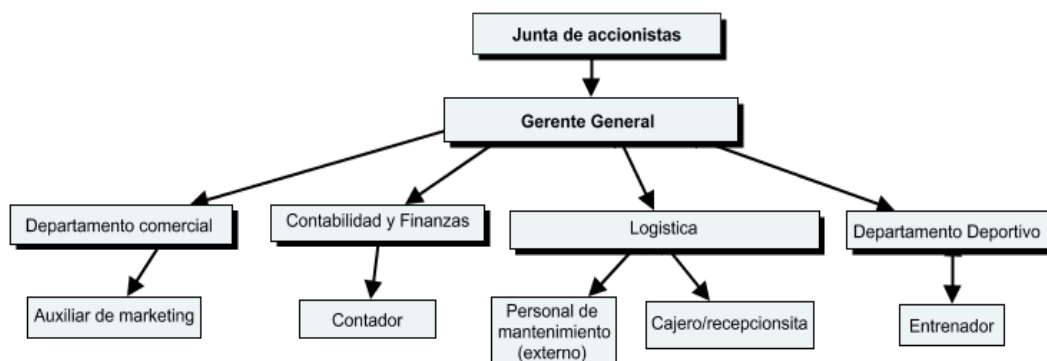


Figura 8. Estructura Organizacional

6.3.1 Funciones

Tabla 11. Funciones

Cargo	Descripción de actividades	Aptitudes
Gerente General	-Supervisar y evaluar las estrategias de marketing y ventas, liderar gestiones estratégicas del establecimiento, representante principal de la empresa ante otras empresas	-Título de tercer nivel de administración de empresas o carreras afines: marketing deportivo, negocios, finanzas -Capacidad para liderar personas -Experiencia en negociación -Conocimiento en marketing
Contador externo	El jefe de finanzas y contabilidad tendrá la función de realizar balances periódicamente -Establecer y llevar procesos contables -Realizar los estados financieros de la empresa	-Mínimo 2 años en puestos afines -Formación profesional en Finanzas o contabilidad -Manejo de software contables -Responsable y cumplido -Conocimiento sobre estados financieros
Jefe Marketing y ventas	-Encargado de dirigir, planificar y ejecutar el plan de marketing -Establecer acciones para aumentar ventas para cumplir objetivos mensuales -Creación de eventos	-Título en marketing o afines -Buena capacidad para comunicar -Conocimiento sobre marketing y ventas -Capacidad de controlar la logística de un evento -Manejo de herramientas de marketing digital

Entrenador	Serán los encargados de ejecutar rutinas de entrenamiento, dictar clases de entrenamiento, ejecutar previamente la planificación de la clase a dictar, llevar a cabo una base de datos con los resultados de los entrenamientos	-Título profesional en educación física -Experiencia mínima de 2 años en enseñanza -Capacidad para planificar entrenamientos -Buena actitud ante los clientes -Capacidad para liderar equipos y motivarlos
Personal Operativo y de mantenimiento	El personal tanto de mantenimiento como operativo será el encargado del servicio al cliente, es por esto por lo que tendrá la función de recibir a los clientes, brindar apoyo en el área de bar y bolos.	-Responsable y disciplinado -Buenas relaciones interpersonales -Proactividad -Título de Bachiller

Sueldos

Tabla 12. Sueldos

Cargo	Sueldo	Contratación (Años)	Clasificación
Generante general	\$500	1 año	Gasto
Auxiliar de marketing	\$394	1	C.I.F
Entrenador	\$400	1	M.O.D
Contador (medio tiempo)	\$250	1	Gasto
Personal servicio operativo	\$394	1	M.O.D
Personal mantenimiento (externo)	\$150	1	Gasto

6.3.2 Estructura legal

La empresa estará constituida como una compañía anónima ilimitada, Blackmoon S.A será una sociedad integrada por 6 accionistas, principalmente porque tendrá capital abierto, esto a su vez permitirá que la empresa se capitalice con el tiempo, el aporte de capital de los socios que a su vez también

podrá ser: maquinaria, terreno, suministros e instalaciones, estará dado por un porcentaje de capital suscrito, de esta manera el capital suscrito estará dividido de la siguiente manera.

Tabla 13. Estructura legal

Descripción	Valor U.S. D	Porcentaje
Santiago Alcocer	25.281,75	16.66%
Daysi Villamarin	25.281,75	16.66%
Juan David Huertas	25.281,75	16.66%
Belén Tapia	25,281,75	16.66%
Michelle Rodríguez	25.281,75	16.66%
Estefany Alcocer	25.281,75	16.66%

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1 Ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

Tabla 14. Ingresos anuales

INGRESOS VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Servicio de bolos</i>	71255,75	78387,10	80884,19	93793,28	96781,14
<i>Servicios de bolos por promocion lunes 2x1</i>	8574,73	9647,64	9954,98	10272,10	10599,33
<i>Servicios de bolos por promocion jueves y viernes 15% descto</i>	29817,79	32801,99	33846,92	39248,88	40499,19
<i>servicio de billar</i>	8769,78	9647,16	9954,48	11543,21	11910,93
<i>ingreso por escuela de bolos</i>	12000,00	14400,00	16800,00	19200,00	19200
<i>alquiler del bar</i>	5400,00	5400,00	5400,00	5400,00	5400
<i>ingreso de patrocinios (publicidad de tres empresas)</i>	8678,34	9256,68	9256,68	11174,05	10402,66
<i>numero de personas por torneo individual (trimestral)</i>	1371,39	1462,78	1462,78	1643,88	1643,88
<i>numero de grupos para torneo grupal (trimestral)</i>	1954,23	2084,47	2084,47	2342,52	2342,52
TOTAL INGRESOS VENTAS	147822,01	163087,82	169644,50	193846,52	198779,64

Los ingresos por ventas que se detallan en el presente plan de negocios se basan en la generación de servicios de entretenimiento como bolos, billar y servicios complementarios que se ofertan en el establecimiento. Además de esto, la enseñanza a través de la escuela de bolos que se ofrecen durante 2 horas al día de lunes a viernes. De igual manera los ingresos por patrocinios dentro del establecimiento, esto acompañado del alquiler del bar lo que entregara recursos frescos al negocio.

Para proyectar los ingresos del presente plan de negocios se basó en dos conceptos.

Concepto 1: El precio de los diferentes servicios derivados al bowling que se ofrecen en el establecimiento, que se presentan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 15. Precio de venta

Precio		
<i>Servicio de bolos</i>		3,50
<i>Servicios de bolos por promocion lunes 2x1</i>		3,50
<i>Servicios de bolos por promocion jueves y viernes 15% descto</i>		2,98
<i>servicio de billar</i>		1,50
<i>ingreso por escuela de bolos</i>		40,00
<i>alquiler del bar</i>		450,00
<i>ingreso de patrocinios (publicidad de tres empresas)</i>		225,00
<i>numero de personas por torneo individual (trimestral)</i>		20,00
<i>numero de grupos para torneo grupal (trimestral)</i>		38,00

Cabe destacar que son precios iniciales de penetración de mercado durante los primeros 6 meses a partir de ahí, en el séptimo mes se aumenta un 14%, a continuación, se da un incremento en un 12% en el tercer año manteniendo ese nivel de precios hasta el final del plan de negocios.

Concepto 2: Volumen de ventas

La cantidad de servicios que ofrece el establecimiento se encuentra pronosticando el total de servicios que se ofrecerá en un mes, y estos crecen en cantidad de acuerdo con el crecimiento de la industria 3,14% anual.

Tabla 16. Volumen de ventas

Mes	0	1
<i>Incremento</i>		0,26%
<i>Cantidad de servicio de bolos</i>		1.560,00
<i>Cantidad de servicios de bolos por promocion lunes 2x1</i>		192,00
<i>Cantidad de servicios de bolos por promocion jueves y viernes 15% descto</i>		768,00
<i>Cantidad de servicios de billar</i>		448,00
<i>Cantidad de estudiantes de la escuela</i>		25,00
<i>alquiler del bar</i>		1,00
<i>ingreso de patrocinios (publicidad de tres empresas)</i>		3,00
<i>numero de personas por torneo individual (trimestral)</i>		0,00
<i>numero de grupos para torneo grupal (trimestral)</i>		0,00
Cantidad proyectada de ventas		2.997,00

7.1.2 Proyección de gastos generales

los gastos de blackmoon se dividen en dos gastos operaciones, que según (Josue, 2017) considera “el gasto que una empresa desembolsa por concepto del desarrollo de las actividades diferentes que se despliegan”. por otro lado,

tenemos los costos indirectos de fabricación que son “coste de productos necesarios para su producción” (Emprende Pyme, 2017).

Dentro de los costos operacionales para el presente proyecto encontramos al gasto de suministro de oficina, seguro de maquinaria, servicios básicos como teléfono y agua, gastos de constitución. Adicionalmente, dentro de los gastos indirectos de fabricación encontramos los costos de mantenimiento y reparación, gasto de luz, internet, tv por cable, gasto arriendo, gasto publicidad que corresponde al 1% de las ventas anuales.

Tabla 17. Total, de ingresos generales

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GIF	19.971,64	20.135,58	20.224,33	20.463,45	20.559,12
Gastos operacionales	5.108,68	3.710,46	6.231,87	6.462,72	6.464,51
TOTAL GASTOS GIF Y OPERACIONALES	25.080,32	23.846,04	26.456,20	26.926,17	27.023,63

7.1.3 Proyección de costos

Al momento de considerar los costos totales, se toman en cuenta los costos de las medallas de los campeonatos que se realizan en el establecimiento, estos son los costos de materia prima directa, la mano de obra directa que aumenta de acuerdo con la inflación anual del proyecto. Por otro lado, los costos indirectos de fabricación. De esta manera, los costos totales se presentarán a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 18. Proyección de costos

COSTOS POR SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total costo materia prima directa	480	480	480	480	480
Total costo mano de obra directa	15509.878	17063.08082	17645.91649	18250.14222	18876.54304
Total costo indirectos de fabricacion	19971.63675	20135.58275	20224.32634	20463.45117	20559.11738
TOTAL COSTOS DE VENTA	35961.51475	37678.66357	38350.24283	39193.59339	39915.66042

Política de Cobro y pago

El establecimiento maneja política de pago para proveedores cada 30 días, así también el cobro a los estudiantes de la escuela de bolos se lo realizara mensualmente, estos cobros se los puede realizar bajo varios métodos de pago como transferencia, efectivo o tarjeta de crédito, A su vez, el cobro de los servicios como el juego de bolos y billar se lo efectuara una vez concluido el servicio bajo los medios de pago anteriormente mencionados.

Manejo de inventario

A través, de un sistema informático adquirido se controlará el inventario interno de la empresa. Por otro lado, la inversión en activos corrientes se lo realizara a través del tercer año en el caso de la tv, impresora, computadora, teléfono.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital

7.2.1 Inversión

El capital inicial asciende a un total de 252.617,58 de los cuales la mayor parte provienen de la inversión en propiedad, planta y equipos, este monto contempla la adecuación de una pista de bolos, suministros deportivos y muebles para brindar un servicio de calidad. Además de inversiones intangibles, que en este caso es la compra de un sistema contable.

Tabla 19. Total, inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 239.617,58
Inversiones Intangibles	\$ 1.200,00
Capital de Trabajo	\$ 12.000,00
Varios	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 252.817,58

7.2.2 Capital de trabajo

Para el correcto funcionamiento de Blackmoon, se tomará en cuenta el capital de trabajo, este rubro saldrá del aporte de los socios del establecimiento el cual será de \$ 12.000,00 dólares durante el primer año. El presente valor, se lo usara para el cálculo de la inversión inicial total. Además, se lo tomara en cuenta para el cálculo de la estructura del capital.

7.2.3 Estructura del capital

De esta manera podemos conocer que el capital que se necesitará para iniciar con este proyecto es de \$252.817,58 dólares, a continuación, se detallará la estructura de aportación por parte de los socios y el endeudamiento a largo plazo.

Capital grupo accionario

Existirá un total de 6 socios accionistas que aportaran un total de \$25.281,75 dólares cada uno en montos iguales. Esto quiere decir que la sociedad proporcionará el 60 % del capital de la inversión.

Deuda a largo plazo

De esta manera la deuda a largo plazo representara el 40 % del capital total esta porción del valor total suma un total de \$101.127,03 dólares. Esta cantidad será financiada mediante un préstamo en el banco Pichincha con una tasa de interés de 11,50% para montos superiores a 200.000 dólares, durante 60 meses.

Tabla 20. Deuda a largo plazo

Inversiones PPE	\$ 239.617,58
Inversiones Intangibles	\$ 1.200,00
Capital de Trabajo	\$ 12.000,00
Varios	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 252.817,58

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados proyectado

Tabla 21. Estado de resultados proyectado

UTILIDAD NETA	37.958,28	47.806,23	51.526,98	67.433,51	71.433,99
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Al implantar buenas prácticas en marketing, un crecimiento de la industria constante, aumento del precio de los servicios a partir del tercer año para obtener mayor utilidad, información que ha sido compartida en párrafos anteriormente expuestos.

Es así como, desde el primer año la empresa logra obtener una utilidad positiva de \$37.958,28 hasta llegar a \$71.433,99 al finalizar el año 5

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Está estructurado por tres cuentas principales, activos, pasivos y patrimonio. En primer lugar, la cuenta de activos tiene un crecimiento lento pero constante del 30,65% desde el tiempo inicial hasta el año 5. Por otra parte, la cuenta de pasivos disminuye conforme pasan los años, este rubro empieza el año 0 con 96.327,03 hasta disminuir a 2.995,80 esto quiere decir que se redujo en un 3115%. A su vez el patrimonio tiene un aumento desde el inicio hasta el mes 60, esto quiere decir que los bienes son mayores con el paso de los años.

Tabla 22. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 240.817,58	\$ 277.823,33	\$ 307.961,82	\$ 339.681,93	\$ 385.446,07	\$ 431.959,82
Pasivos	\$ 101.127,03	\$ 88.174,50	\$ 70.506,76	\$ 50.699,90	\$ 29.030,52	\$ 4.110,29
Patrimonio	\$ 151.690,55	\$ 189.648,83	\$ 237.455,06	\$ 288.982,04	\$ 356.415,54	\$ 427.849,53

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Los flujos de efectivo del proyecto son positivos desde el inicio y se mantiene de la misma manera hasta concluir el ciclo del proyecto, esto quiere decir que mantiene liquidez durante todo el periodo del proyecto, por tal motivo la empresa va a poder cumplir con todas sus obligaciones e invertir en un futuro en el crecimiento de esta.

Tabla 23. Estado de flujo de efectivo

Estado de flujo de Efectivo anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total efectivo Final Efectivo	\$ 55.891,38	\$ 104.915,50	\$ 155.521,25	\$ 217.379,70	\$ 282.779,09

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, proyecto, cálculo de la tasa de descuentos y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista y proyecto

Flujo de caja del inversionista

Está estructurado por los préstamos, escudo fiscal, gasto de interés y la amortización del capital. De esta manera, se evidencian valores positivos a partir del primer año hasta terminar el ciclo del proyecto finalizando el quinto año. Además, se conoce después de efectuar cálculos que el periodo de recuperación del inversionista es de 5,36 años esto debido al alto costo de inversión de la infraestructura.

Tabla 24. Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del inversionista anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (240.817,58)	\$ 34.091,21	\$ 47.388,95	\$ 48.844,05	\$ 53.191,48	\$ 340.204,60
\$ (240.817,58)	\$ (206.726,37)	\$ (159.337,41)	\$ (110.493,36)	\$ (57.301,88)	\$ 282.902,72

Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto en el caso de Blackmoon s. a, presenta liquidez desde el primer año hasta finalizar el ciclo del proyecto. Sin embargo, los valores se mantienen estables, con un crecimiento relativamente bajo hasta el cuarto año. En efecto para el último año del ciclo del proyecto el flujo del inversionista se multiplica, de esta manera se puede concluir que, existirá poca liquidez. De manera que, el proyecto empieza a recuperar la inversión a partir del quinto año, los flujos que se observan son descontados a una tasa WACC.

Tabla 25. Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (240.817,58)	\$ 11.045,61	\$ 23.694,48	\$ 24.422,03	\$ 27.953,68	\$ 314.052,11
\$ (240.817,58)	\$ (229.771,97)	\$ (206.077,50)	\$ (181.655,47)	\$ (153.701,79)	\$ 160.350,32

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento que son utilizadas para descontar los flujos futuros a valores presentes al momento de valorar un proyecto tanto para el inversionista y del proyecto se los presenta a través del WACC Y CAPM. Es así, que primero se necesita el valor del escudo fiscal que actualmente es 33,70%; El valor del CAPM, el mismo que se lo obtiene con los siguientes expresiones financieras: la tasa libre de riesgo que se obtuvo de (Yahoo finance, 2019), que está actualmente en 2,83% la beta apalancada del proyecto que es de (0,86), que se obtuvo de la beta del sector industrial 0,98 de (Damodaran, 2019). Por otro lado el rendimiento del mercado de S&P 500, que actualmente es de 11,95% y el riesgo país de 558 puntos. Finalmente con todos estos rubros el CAPM tiene un valor de 16,26% y 12,81 % respectivamente por parte del WACC. Véase en el anexo 5.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración presentan cuatro indicadores, donde el VAN es de (6.119,53) en el caso del proyecto y 43.941,83 del inversionista esto quiere decir que por el lado del proyecto la inversión no será rentable y en el caso del inversionista será rentable, pero a partir del quinto año, el IR del inversionista es de 0,97 donde no se rechaza el proyecto, sin embargo se deben de tomar en cuenta mejoras para que no afecten el futuro del proyecto. Por otro lado, se puede ver también que el TIR es 12% del proyecto y 21% de los inversionistas, es así como el rendimiento de la inversión va a ser muy bajo y el riesgo será muy alto. Finalmente, un periodo de recuperación de 4,47 años en el caso del proyecto y 5,36 años del inversionista. Véase en el anexo 6.

7.5 Índices financieros

Razón de liquidez: Con los datos obtenidos y debido a que los datos son mayores a 1, se puede evidenciar la siguiente afirmación, la empresa está en la capacidad de cumplir las obligaciones en el corto plazo, esto quiere decir que puede sostener endeudamiento.

Razón de apalancamiento: Al finalizar el periodo del proyecto la razón de apalancamiento es de 0,01 esto quiere decir que al largo plazo Blackmoon s. a no estaría sacrificando su independencia financiera, de esta manera significa que el proyecto tiene muy poco endeudamiento con relación a los activos.

Razón de rentabilidad: Dado que, el margen de utilidad es mayor al promedio de la industria que es 0,11; se puede decir que la empresa obtiene mayor rentabilidad dentro del ciclo del proyecto a diferencia de los competidores.

Razón de actividad: No existe periodo de cuentas por cobrar, al no existir ventas a crédito.

En cuanto al ROE, al ser en promedio mayor a la industria, se puede inferir que Blackmoon s.a tiene capacidad para generar utilidades para los socios de la compañía. Véase en el anexo 7.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El presente plan de negocios, con el fin de crear un bar bowling en el valle de los Chillos, expresa las siguientes conclusiones y recomendaciones para tomar una mejor decisión al momento de materializar proyectos similares

Al realizar un análisis del entorno externo, concluimos que el gobierno ecuatoriano ha incentivado la práctica del deporte a raíz de expedir la ley del deporte en el 2010, en la misma se estipula que el gobierno debe promover, incentivar y proteger al deporte. En vista de que, el estado alienta a la práctica deportiva de los ciudadanos, en los últimos años se ha dado un crecimiento en la práctica deportiva por parte de los ciudadanos, esto ayudado para que se creen emprendimientos en la industria, de igual manera ha fomentado la confianza en los inversores.

Por otro lado, en el factor social en el valle de los Chillos donde se enfoca el presente plan de negocios, ha ido creciendo en los últimos 5 años principalmente por el aumento de servicios privados y públicos donde actualmente el 50,6% de la población tiene entre 20 y 54 años de edad sumado a esto .Adicionalmente, el 48,1 % de la población practica deporte usualmente y lo practica como mínimo 2 horas a la semana de esta manera el factor social se presenta atractivo para la industria por la creciente población que desea realizar actividad física en Ecuador. Por último, en el tema tecnológico el aumento de la accesibilidad al internet por parte de los ciudadanos donde el 73,9% de la población entre 24 y 35 años utiliza internet con lo cual ayudo a la aparición de las TIC´S por parte de las empresas del sector ayudando de esta manera a la comunicación empresa- cliente mucho más cercana.

En cuanto al análisis interno, indica que la amenaza de productos sustitutos y rivalidad y competencia de mercado, se puede presentar como un problema para el presente plan de negocios, el primero por la gran cantidad de productos sustitutos que existen en el valle de los Chillos, y por otro lado, a pesar de no

tener competencia directa , la cercanía que existe con Quito permite que por lo menos 3 empresas con mayor capacidad humano y tecnológica, puedan ser de gran atractivo para los potenciales clientes.

Es por esta razón que el establecimiento necesita construir una propuesta de valor que marque una diferencia considerable en la industria la cual se fundamente, en una estructura de calidad, con una diferenciación en su diseño vanguardista basado en los años 80, con una pista de bolos de acuerdo con los últimos avances tecnológicos, que permitan a los clientes sentir un valor agregado ayudado por una excelente atención al cliente. Por lo tanto, el establecimiento necesita construir una propuesta de valor que marque diferencia en su infraestructura ecléctica con un arreglo interior en los años 80, sumado a una buena calidad de pistas de bolos, billar e instructores que brinden calidad y buen servicio en la escuela de bolo, todo esto se debe que transmitir a través del plan de marketing al público objetivo.

Para que el estudio de mercado pueda tener mayor valor, se emplearon técnicas como la investigación cualitativa y cuantitativa, estas permitieron sacar las siguientes conclusiones, los habitantes del valle de los Chillos ven atractivo la implementación de un bar bowling principalmente por la inexistencia de un establecimiento similar por lo que existe demanda insatisfecha, al mismo tiempo buscan un establecimiento que ofrezca servicios complementarios como servicio de bar, estacionamientos, baños entre otros, en un horario accesible y un valor que oscile entre los \$4 y los \$5 dólares.

Como resultado del estudio de mercado, se sacaron algunas conclusiones que permiten ser tomadas en cuenta para el presente plan de negocios, en su plan de marketing, donde su estrategia general estará basada en la diferenciación, y en el servicio de calidad, por otro lado la distribución al no tener intermediarios en su venta será directa en el establecimiento, la estrategia de precios será penetración de mercado donde los primeros 6 meses mantendrá el precio de entrada, para subir paulatinamente. Finalmente, la comunicación se basa en

medios digitales, principalmente mediante las redes sociales como Facebook e Instagram.

Finalmente, los índices financieros que miden la viabilidad financiera del presente plan de negocios muestran resultados no del todo positivos donde el WACC es 12,81%, CAPM 16,26 y un índice de rentabilidad de 0,99 por parte del proyecto, esto quiere decir que en el futuro se deben de tomar medidas para aumentar la variedad y cantidad de ingresos, mejorar acuerdos con los proveedores sobre todo de máquina de pines. Así mismo, se puede observar que el periodo de recuperación de inversión por parte del proyecto está dentro del periodo del proyecto 4,49 años, esto se debe principalmente como se comentó con anterioridad al alto valor de la inversión inicial. Por otro lado, varios índices financieros presentan resultados positivos es así como, la razón de liquidez muestra que la empresa estará en capacidad de cumplir sus obligaciones a corto plazo, el margen de utilidad es mayor que el promedio de la industria y apalancamiento muestra que no se sacrificaría el patrimonio en los cinco años del proyecto.

REFERENCIAS

- Asociación Ecuatoriana de Software. (2019). *Diseño de sistemas operativos*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://aesoft.com.ec/>
- Banco Central. (2018). *Banco Central*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Boletín*. Recuperado el 17 de Abril de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial*. Recuperado el 17 de Abril de 2019, de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=EC&name_desc=true&start=2012&view=chart
- BBC. (2018). *Actividades recreativas*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45434053>
- Camara de comercio de Guayaquil. (2018). *Camara de comerdio de Guayaquil*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-022-Plan-Econ%C3%B3mico-LM.pdf>
- Damodaran. (2019). *Betas por sector (EE. UU.)*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Doing Business. (2018). *Doing Business*. Recuperado el Abril de 2019, de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Domingo, I. t. (2014). ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR DE PROMOCIÓN. *Redalyc*, 441-476.

- Ecuador en cifras. (2017). *Estadísticas Sociales*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- Ecuador en cifras. (Marzo de 2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el Abril de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf
- Ecuador en cifras. (Enero de 2019). *Ecuador en cifras*. Recuperado el Abril de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Ekos. (15 de Abril de 2019). *Ekos*. Recuperado el 17 de Abril de 2019, de <https://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11805>
- El comercio. (2017). *El Comercio*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/usd-477-mes-gasta-hogar.html>
- El comercio. (25 de Marzo de 2019). *El comercio*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-fmi-reforma-laboral-economia.html>
- El comercio. (17 de Abril de 2019). *El comercio*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/factores-incremento-desempleo-quito-economia.html>
- El telegrafo. (2016). *Poblacion de Rumiñahui*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/el-76-de-la-poblacion-de-ruminahui-proviene-de-otras-zonas-del-ecuador>
- El telegrafo. (15 de Abril de 2019). *El telegrafo*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Emprende Pyme. (2017). *Costes indirectos*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www.emprendepyme.net/costes-indirectos.html>
- Francisco Briones. (2018). *Camara de Comercio de Guayaquil*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <http://www.lacamara.org/website/blog-post/el-impacto-de-las-salvaguardias-sobre-la-produccion-en-el-ecuador/>
- GADMUR. (2019). *Datos Estadísticos*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de http://www.ruminahui.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=33:datos-estadisticos&catid=10&Itemid=108&lang=es
- GADMUR. (2019). *Poblacion Rumiñahui*. Recuperado el 2019, de <http://www.ruminahui.gob.ec/rumi3/>
- Inec. (2009). *Costum Practicas Deportivas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Inec. (2012). *Uso de tiempo*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (2014). *Practica deportiva*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf
- Inec. (2016). *Actividades economicas*. Recuperado el Octubre de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Inec. (2016). *Poblacion demografia*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/2016/Prese
ntacion_Nacimientos_y_Defunciones_2016.pdf

Inec. (2019). *Estadísticas*. Recuperado el 15 de enero de 2020, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Josue. (2017). *Financiamiento*. Recuperado el 14 de enero de 2020, de <https://financiamiento.org.mx/gastos-operacionales-y-gastos-no-operacionales/>

Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educacion.

OMPI. (2018). *OMPI*. Recuperado el Abril de 2019, de <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4330>

Ostewalder. (2010). *Generacion de Modelos de Negocio*. Deusto.

Revista lideres. (2018). *Ecuador ocupa el puesto 97 en el Índice Mundial de Innovación; cayó cinco puestos en un año*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-indice-innovacion-ranking-inversion.html>

Revista lideres. (Julio de 2018). *Revista lideres*. Recuperado el Junio de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-software-nuevos-mercados-ley.html>

Revista Lideres. (10 de Julio de 2018). *Revista Lideres*. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4330>

Senae. (2017). *Salvaguardas*. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de <https://www.aduana.gob.ec/productos-que-ya-no-pagan-salvaguardias/>

Servicio de Rentas internas. (2018). *SRI*. Recuperado el 17 de Abril de 2019, de http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion?p_auth=WGKTQgW9&p_p_id=busquedaEstadisticas_

WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_EVo6&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=2&_busquedaEstadisticas_

Supercias. (19 de Abril de 2019). *Supercias*. Recuperado el Abril de 2019, de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Yahoo finance. (2019). *tasa libre de riesgo*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://finance.yahoo.com/>

ANEXOS

Anexo 1. Pregunta a expertos

Preguntas

Introducción

Cuales es su nombre y cuántos años lleva en la industria

Si anteriormente trabajo en otra industria, cuáles son las diferencias con la industria del entretenimiento (boleras)

Administración-finanzas

1.-Cuales han sido las principales dificultades en todo este tiempo de funcionamiento

2.-Cuáles son los riesgos que se corre al iniciar una empresa en esta industria

3.-Que fue lo más difícil al momento de la construcción

4.-A cuánto asciende la inversión inicial para la puesta en marcha de un centro de bolos

5.-Que tan difícil es conseguir un proveedor de máquinas de pines y software que se necesita en este tipo de empresas ¿existe algún proveedor en Ecuador?

Marketing

1.-Cuáles son los secretos para tener éxito en esta industria

2.-Cuál es el perfil del cliente que normalmente acude a un sitio de este tipo

3.-Cuál ha sido la clave para atraer a nuevos clientes

4.-Como lograr fidelidad en esta industria

5.-Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para acudir a un centro de bolos

6.-Piensa que para que un cliente asista a un centro de bolos basta solo con poseer una buena infraestructura, que aspectos piensa que son importantes para que una persona escoja un centro de bolos al cine

7.-Que aspectos de servicio al cliente cree que son importantes para una empresa de este tipo

8.-Cuáles son las herramientas de marketing que utiliza la empresa para la atracción de nuevos clientes

9.-Qué tipo de publicidad piensa que es la más adecuada para el target que acude a este tipo de empresas

10.-Cuantas personas acuden de lunes a viernes en promedio

11.-Cuantas personas en promedio acuden los sábados-domingos y feriados en promedio

Competencia

1.-Cuál es la competencia más fuerte y cercana en la industria

2.-Cuáles cree que son las causas para que una persona prefiera acudir a la competencia

3.-Que se recomienda para ser líder dentro de la industria

Administrador

1.-Cuál es su nombre, y cuántos años tiene dentro de la industria

2.-Como se mantiene el control del óptimo funcionamiento del lugar

3.-Cuáles son los criterios para la selección y reclutamiento de nuevos colaboradores

4.-Cuantas personas tiene que estar en el bar para la optimización del servicio

5.-Cuantas personas son necesarias en el área de bolos para la optimización del servicio

6.-Cuál es el producto que más consumen dentro del establecimiento

7.-Dispone de paquetes de servicio de bolos, cual es el más solicitado dentro del establecimiento

9.-El lugar dispone de una aplicación, donde se pueda solicitar el servicio y reservarlo con anticipación

10.-Se tiene algún software para el control de inventario dentro del bar

Anexo 2. Preguntas encuesta

Encuesta

Esta encuesta es realizada por alumnos de la Universidad de las Américas con fines netamente académicos para la materia Metodología de Titulación

Marque con una (x) la respuesta correcta

1.-Edad

15 a 19 años_____	30 a 34
años_____	
20 a 24 años_____	35 a 39
años_____	
25 a 29 años _____	40 a 44
años_____	
44 o más años_____	

2.-Genero

Masculino_____ Femenino_____

3.- ¿Practica usted actividades de recreación o actividades deportivas regularmente? (si su respuesta es no pasar a la pregunta 5)

Sí_____ No_____

4.- ¿Cada cuánto tiempo practica actividades deportivas o recreativas?

Todos los días a la semana_____	Fines de semana_____
De 2 a 5 días a la semana_____	Un día a la semana_____

5.- Conoce acerca del deporte de los bolos/bowling

Sí_____ No_____

6.- ¿Qué tan atractivo le parecería la idea de un bar bowling en el valle de los Chillos?

No me gusta nada_____	Me gusta algo_____
Me gusta poco_____	Me gusta mucho_____

7.- ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por una partida de bolos?

\$ 2-3 dólares____ \$4-5 dólares____ \$5-6 dólares____ \$6 o
mas____

8.- ¿Con quién asistiría a un centro de bolos

Amigos____ Familia____
Novia/pareja____ Solo____

9.- ¿En qué horario estaría dispuesto a acudir al centro de bolos?

1PM: 7PM____ 3 PM: 9 PM____
2PM: 8 PM____ 4PM: 10 PM____
Otro____

**10.- ¿Cómo debería darse a conocer un bar-bowling en el valle de los
Chillos?**

Volantes____ Publicidad en colegios y
universidades____
Redes sociales____ vallas publicitarias____

11.- ¿Cómo le gustaría recibir la información del centro de bolos?

(Elegir 2)

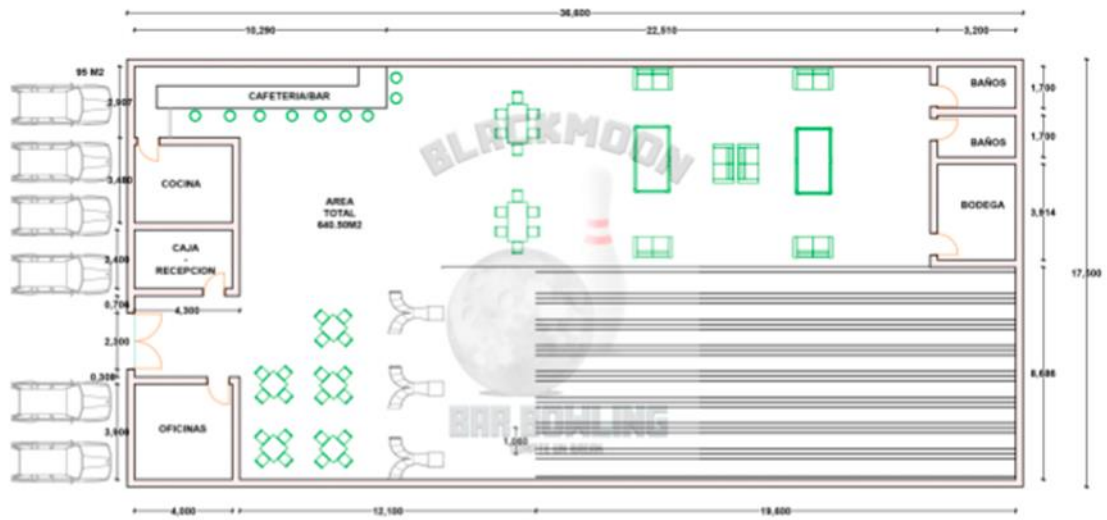
Facebook, Instagram____ Correo electrónico____
Whatsapp____ Mensajes de texto____
Otro____

12.- ¿Qué le parece más importante en un centro de entretenimiento?

Servicio____
Precio____ Baños____
Infraestructura____ Ubicación____
Parqueaderos ____

Otro ____

Anexo 3 Espacios



Anexo 4 Equipos y mobiliarios

Item	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Maquina de pines	1	\$ 228,000.00	\$ 228,000.00
Mesa de billar	2	\$ 512.00	\$ 1,024.00
television de 50"	2	\$ 610.00	\$ 1,220.00
Parlantes	4	\$ 69.00	\$ 276.00
Sillas taburete	8	\$ 49.00	\$ 392.00
Sillones	6	\$ 695.00	\$ 4,170.00
mesas de 4 personas	5	\$ 122.00	\$ 610.00
mesas de 8 personas	2	\$ 252.00	\$ 504.00
Sillones reclinables	4	\$ 250.00	\$ 1,000.00
Escritorio	2	\$ 224.95	\$ 449.90
Sillas	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Archivador	1	\$ 235.80	\$ 235.80
Impresoras	2	\$ 118.99	\$ 237.98
Computadoras	2	\$ 599.00	\$ 1,198.00
Telefono	2	\$ 29.95	\$ 59.90
TOTAL			\$ 239,617.58

Anexo 5

Criterios de valoración

Tasa de Descuento con Beta Apalancada	
Tasa libre de riesgo	2.83%
Rendimiento del mercado	11.95%
Beta Proyecto	0.861
Riesgo País	5.58%
Tasa de Impuestos Empresa	33.70%
CAPM	16.26%
WACC	12.81%

Anexo 6

Criterios de Valoración

Criterios de Inversión					
Criterios de inversión Proyecto			Criterios de inversión Inversionista		
VAN	\$	(6,199.53)	VAN	\$	43,941.83
IR		0.97	IR		1.18
TIR		12%	TIR		21%
Periodo Rec.		4.49	Periodo Rec.		5.36

Anexo 7.

Indices Financieros

		Años					Industria
		1	2	3	4	5	
Razones de liquidez							
Razón Circulante	Veces	19.10	34.26	48.32	55.28	68.80	1.21
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	Veces	0.46	0.30	0.18	0.08	0.01	1.66
Cobertura del efectivo	Veces	7.0211	10.2146	14.3278	27.9400	79.4542	
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	Días	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.22
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0.257	0.293	0.304	0.348	0.359	0.11
ROA	%	0.137	0.155	0.152	0.175	0.165	
ROE	%	0.200	0.201	0.178	0.189	0.167	

