



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **Plan de Negocios para el alquiler de Carpas Inflables y Accesorios de Paintball en Colegios, Universidades, y Empresas de la ciudad de Quito**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero Comercial mención Negocios Internacionales

Profesor Guía:  
Xavier Oviedo Torres MBA.

**AUTOR:**  
**CHRISTIAN DANIEL ARMAS CÁCERES**

Año  
2011

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Xavier Oviedo Torres

MBA

C.I.: 170471624-8

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Christian Daniel Armas Cáceres

C.I.: 171638489-4

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme el apoyo de todas las personas que aportaron en el desarrollo de este plan de negocios, en especial a mi madre y a mi novia por su apoyo incondicional.

Un agradecimiento especial al MBA. Xavier Oviedo, quien con su apoyo y constancia ayudó al desarrollo y culminación de esta tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi madre que ha sido la persona que con su ejemplo, motivación, apoyo, fuerza y por sobre todo amor, ha formado mi carácter para culminar con los retos que la vida me ha planteado. Y a ti amor mío por ser el ángel que Dios ha puesto en mi camino.

¡¡Las amo!!

## RESUMEN EJECUTIVO

“El Paintball es un deporte que está tomando fuerza en el Ecuador”, según el diario Hoy (El Hoy, 2006). Considerando el crecimiento de este deporte dentro del país, se plantea este plan de negocio para determinar la viabilidad de llevar a cabo la instalación de un lugar acoplado con carpas inflables para practicar Paintball en la ciudad de Quito.

Con este propósito se procedió a analizar el macro entorno y el micro entorno del negocio ubicado en el capítulo II. En el capítulo III se realizó un estudio de mercado que permitió recolectar información sobre las necesidades y los deseos de los consumidores para llevar a cabo la instalación de un campo de Paintball.

La compañía y el concepto del negocio se encuentran explicados en el capítulo II, y el personal que será parte de la compañía en el capítulo VII.

En el capítulo IV se determinó el plan de marketing. En este capítulo se plantearon las estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas del negocio. El diseño y el plan de desarrollo se analizaron en el capítulo V.

En el capítulo VI se estableció el plan de operaciones. Dentro de este plan se consideró el tiempo óptimo para la atención al cliente y las herramientas para una mejor atención del mismo. Las actividades que serán necesarias para el funcionamiento del negocio, serán explicados en el capítulo VIII.

Algunos supuestos que afectaban directamente el desarrollo del negocio se explican en el capítulo IX. La evaluación financiera se analizó en el capítulo X. Este capítulo fue de vital importancia ya que determinó los niveles de rentabilidad del negocio.

Finalmente, en el capítulo XI se habla de la oportunidad de negocio existente, y en el capítulo XII se establecieron las conclusiones y recomendaciones requeridas por el negocio.

## ABSTRACT

According to the newspaper “El Hoy”, “Paintball is a sport which has become much more famous among Ecuadorians”. Considering the development of such activity in Ecuador, this business plan has been stated in order to determine the feasibility of setting up a completely equipped premise with inflatable tents to play Paintball in Quito.

With this goal in mind, the macro and micro environments which are involved in the business have been analyzed as showed in chapter II. The chapter number III shows the previously realized market research which cooperated with the gathering of needed information about the needs and wishes of our potential customers to take place in the setting up of a paintball field.

Moreover, the company and the business concept are clearly detailed in chapter number II; however the information about the workforce, labor and personnel is specified in chapter VII.

The marketing strategies to be employed are stated in chapter IV. Inside this chapter, leading marketing techniques which allow the business to reach its goals and objectives are stated. The design and development plan were analyzed on chapter V.

In addition, the operating plan is established in chapter VI. Within this plan the right skills, best timing and optimal tools for customer service were taken into account. The fundamental activities for the healthy development of the business will be further explained in chapter VIII.

On the other hand, other possible threats which may affect the business performance directly are detailed in chapter IX. The financial test was analyzed in chapter X. This chapter’s analysis was crucial since it determined the income levels of the business.

All in all, the opportunities that are set to this business are explained in chapter XI and in chapter XII the conclusions and recommendations required for the business are state.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>1 ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>2</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	2
1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 HIPÓTESIS .....	3
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>2 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>4</b>
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	4
2.1.1 Variables Económicas .....	4
2.1.1.1 Clasificación Industrial.....	4
2.1.1.2 Análisis de la Industria Deportiva .....	8
2.1.1.3 Disponibilidad de Crédito .....	14
2.1.1.4 Tendencias de las Personas a Gastar y los Patrones de Consumo.....	14
2.1.2 Variables Políticas .....	14
2.1.2.1 Impuestos y Regulaciones de Importación.....	14
2.1.2.2 Regulación Gubernamental.....	15
2.1.2.3 Legislación Ambiental .....	15
2.1.2.4 Aranceles Especiales .....	15
2.1.3 Variables Sociales y Culturales.....	16
2.1.3.1 Conducta del Consumo.....	16
2.1.3.2 Ambiente de las Ciudades y el valor que se le da al tiempo libre .....	17
2.1.4 Variables Ecológicas.....	17
2.1.4.1 Existencia de Controles y Normas de Calidad .....	17
2.1.4.2 Manejo de los Desperdicios .....	17
2.1.5 Variables Tecnológicas .....	18
2.1.5.1 Entorno Tecnológico y Logístico .....	18
2.1.6 Fuerzas Competitivas .....	18
2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	20
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	21
2.2.1 Administración .....	21
2.2.1.1 Funciones de la Administración .....	21

2.2.2	Marketing .....	24
2.2.2.1	Análisis de Clientes .....	25
2.2.2.2	Venta de Productos y Servicios .....	25
2.2.2.3	Planeación de Productos y Servicios .....	25
2.2.2.4	Fijación de Precios .....	26
2.2.2.5	Distribución .....	26
2.2.2.6	Investigación de Mercados.....	26
2.2.2.7	Análisis de Oportunidades .....	27
2.2.3	Finanzas y Contabilidad.....	27
2.2.3.1	Funciones de finanzas y contabilidad.....	27
2.2.3.2	Tipos Fundamentales de Indicadores Financieros.....	28
2.2.4	Producción y Operaciones.....	28
2.2.5	Investigación y Desarrollo I&D.....	29
2.2.6	Sistemas de Información Gerencial .....	30
2.2.7	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	30
2.2.7.1	Capacidad de Negociación de los Consumidores (BAJA).....	30
2.2.7.2	Capacidad de Negociación de los Proveedores (ALTA).....	31
2.2.7.3	Ingreso Potencial de Nuevos Competidores (ALTA).....	31
2.2.7.4	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos (ALTA).....	32
2.2.7.5	Rivalidad entre Competidores (MEDIA) .....	32
2.2.7.6	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	32
2.3	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	33
2.3.1	Visión .....	34
2.3.2	Misión .....	34
2.3.3	Objetivos.....	34
2.3.3.1	Balanced Scorecard (BSC) .....	35
2.3.4	Producto o Servicio .....	37
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	38
2.4.1	Necesidad Insatisfecha .....	38
2.4.2	Diferenciación .....	38
2.5	ANÁLISIS FODA .....	39
2.5.1	Fortalezas .....	39
2.5.2	Oportunidades .....	39
2.5.3	Debilidades .....	40
2.5.4	Amenazas .....	40

## **CAPÍTULO III..... 42**

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 42**

3.1	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.....	42
-----	-------------------------------------	----

3.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	42
3.3	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.4	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	43
3.5	HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
	3.5.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación.....	44
3.6	NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	44
	3.6.1 Fuentes para la Recolección de Información .....	44
3.7	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
	3.7.1 Investigación Descriptiva Cualitativa.....	46
	3.7.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa .....	46
	3.7.2.1 Público Objetivo .....	47
3.8	ANÁLISIS .....	48
3.9	CONCLUSIONES.....	49
3.10	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....	50

## **CAPÍTULO IV .....** 52

### **4 PLAN DE MARKETING .....** 52

4.1	OBJETIVOS .....	52
	4.1.1 Objetivo General .....	52
4.2	MERCADO POTENCIAL.....	52
	4.2.1 Segmentación .....	52
4.3	MERCADO OBJETIVO .....	53
4.4	DIFERENCIACIÓN.....	53
	4.4.1 Ventaja Competitiva .....	53
	4.4.2 Estrategia de Posicionamiento.....	54
4.5	ESTRATEGIA DE MERCADO OBJETIVO.....	54
	4.5.1 Segmentación de Mercados .....	54
4.6	MARKETING MIX.....	55
	4.6.1 Producto .....	55
	4.6.1.1 Mezcla de Productos.....	55
	4.6.1.2 Niveles de Producto .....	57
	4.6.2 Precio.....	63
	4.6.2.1 Fijación de Precios basado en el Costo .....	63
	4.6.2.2 Estrategias para la Fijación de Precios para la Mezcla de Productos.....	64
	4.6.2.3 Estrategias para el Ajuste de Precios.....	64
	4.6.3 Plaza.....	64
	4.6.3.1 Estructura y Niveles del Canal .....	64
	4.6.3.2 Logística de Marketing y Administración de la Cadena de Abasto.....	66
	4.6.4 Promoción.....	67
	4.6.4.1 Mezcla de Promoción.....	67

<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>77</b>
<b>5 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO</b> .....	<b>77</b>
5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES .....	77
5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS .....	78
5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS .....	78
5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS .....	79
5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL .....	79
<b>CAPITULO VI</b> .....	<b>82</b>
<b>6 PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>82</b>
6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES .....	82
6.2 CICLO DE OPERACIONES .....	82
6.2.1 Carpa Inflable Fija .....	82
6.2.2 Carpa Inflable Móvil .....	83
6.2.3 Flujograma de Procesos .....	84
6.2.4 Cadena de Valor .....	86
6.2.4.1 Logística de Entrada .....	86
6.2.4.2 Operaciones .....	86
6.2.4.3 Logística de Salida .....	87
6.2.4.4 Actividades de Apoyo .....	87
6.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....	88
6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS .....	88
6.4.1 Diseño y Distribución de la Empresa .....	88
6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIOS FÍSICOS .....	89
6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS .....	90
6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES .....	91
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>94</b>
<b>7 EQUIPO GERENCIAL</b> .....	<b>94</b>
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	94
7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES .....	94
7.2.1 Perfil de los Cargos .....	95
7.3 COMPENSACIÓN A EMPLEADOS, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS .....	96
7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	97
7.4.1 Políticas de Empleo .....	97

7.4.1.1	Décimo Tercer Sueldo.....	97
7.4.1.2	Décimo Cuarto Sueldo .....	97
7.4.1.3	Fondo de Reserva.....	97
7.4.1.4	Vacaciones.....	98
7.4.2	Beneficios para los Trabajadores.....	98
7.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	98
7.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	99
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>		<b>100</b>
<b>8</b>	<b>CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>100</b>
8.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	100
8.1.1	Constitución de la Compañía.....	100
8.1.2	Compra de Implementos.....	100
8.1.3	Adecuación del Terreno.....	101
8.1.4	Contratación y Capacitación al Personal .....	101
8.1.5	Publicidad .....	101
8.1.6	Primer Pago.....	101
8.2	DIAGRAMA DE GANTT .....	102
8.3	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	102
<b>CAPÍTULO IX.....</b>		<b>104</b>
<b>9</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>104</b>
9.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	104
9.2	RIESGOS Y PROBLEMAS .....	106
9.2.1	Aumento en el Precio de los Insumos.....	106
9.2.2	Disminución de Ventas Mayores a las Proyectadas .....	106
9.2.3	Aumento de Ventas Superiores a las Proyectadas.....	107
<b>CAPÍTULO X.....</b>		<b>108</b>
<b>10</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>108</b>
10.1	INVERSIÓN INICIAL.....	108
10.2	FUENTE DE INGRESOS .....	110
10.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES .....	110
10.4	MARGEN DE UTILIDAD Y MARGEN BRUTO.....	111
10.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO .....	112
10.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO .....	112
10.7	ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO .....	113
10.8	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	117

10.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	118
10.9.1	Índices de Rotación de Inventarios.....	120
10.10	ANÁLISIS DE RIESGO .....	121
10.11	VALUACIÓN.....	122
10.11.1	Rentabilidad.....	122
10.11.2	Índices Financieros.....	122
<b>CAPÍTULO XI.....</b>		<b>124</b>
<b>11 PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>		<b>124</b>
11.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	124
11.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	124
11.3	CAPITALIZACIÓN .....	124
11.4	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	125
<b>CAPÍTULO XII.....</b>		<b>127</b>
<b>12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>127</b>
12.1	CONCLUSIONES.....	127
12.2	RECOMENDACIONES .....	128
<b>Bibliografía.....</b>		<b>130</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>133</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la industria de actividades deportivas se ha convertido en una de las industrias más rentables en la ciudad de Quito, debido a que al mercado al cual se encuentra dirigido es muy amplio y diverso. Las familias de Quito a través de una encuesta hecha por mi persona, quieren salir de las cosas cotidianas y monótonas, lo que da un indicio a que a los hogares les gusta experimentar cosas nuevas como es el Paintball; además en Quito este deporte se encuentra renovando sus modos de juego constantemente, porque antes solo se jugaba en el bosque con obstáculos limitados, sin embargo ahora se puede armar canchas artificiales en las ciudades con un sin número de obstáculos que permiten un contacto de mayor calidad con el contrincante. Actualmente no existen canchas de Paintball móviles en Quito, y es por eso que el alquiler de carpas de Paintball hace un mercado altamente atractivo para formar un negocio no solamente familiar, si no también empresarial como lo dice Nadia Fernanda Paredes Guapo y Michelle Ivonne Jurado Márquez en su libro “El Paintball como alternativa para el manejo de la Autoagresión”.

# CAPÍTULO I

## 1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

Este plan de tesis ha sido elaborado con la finalidad de obtener el título de Ingeniería Comercial, y a su vez, como un proyecto para implementarlo en el futuro.

### 1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

#### 1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una compañía de alquiler de carpas inflables y accesorios de Paintball en colegios, universidades y empresas en la ciudad de Quito estableciendo la viabilidad comercial y financiera de este plan de negocios.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno donde se desenvolverá el negocio de rentar carpas de Paintball.
- Determinar la aceptación y demanda del producto en el mercado mediante una investigación de mercados.
- Elaborar la estructura organizacional del negocio.
- Establecer las estrategias del plan de marketing del negocio que permitan posicionar el servicio en el mercado.

- Determinar los conocimientos técnicos al momento de facilitar el servicio de rentar carpas de Paintball.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio mediante la utilización de índices financieros.
- Identificar los posibles imprevistos del negocio y desarrollar un plan de contingencia para mitigarlos.

### **1.3 HIPÓTESIS**

Se implantará el servicio de alquiler de carpas inflables de Paintball en la ciudad de Quito, que cumpla con las características de calidad, seguridad y emoción, y que sea viable comercial y financieramente.

## CAPÍTULO II

### 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se planteará el análisis de la industria actividades de esparcimiento, actividades culturales y deportivas, que servirá para recolectar información sobre el crecimiento y las tendencias que esta industria presenta.

#### 2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

##### 2.1.1 Variables Económicas

##### 2.1.1.1 Clasificación Industrial

De acuerdo a la Codificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) de la Superintendencia de Compañías, el negocio se representa con el siguiente código:

**TABLA 2.1: Estructura del Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU3) de la Superintendencia de Compañías**

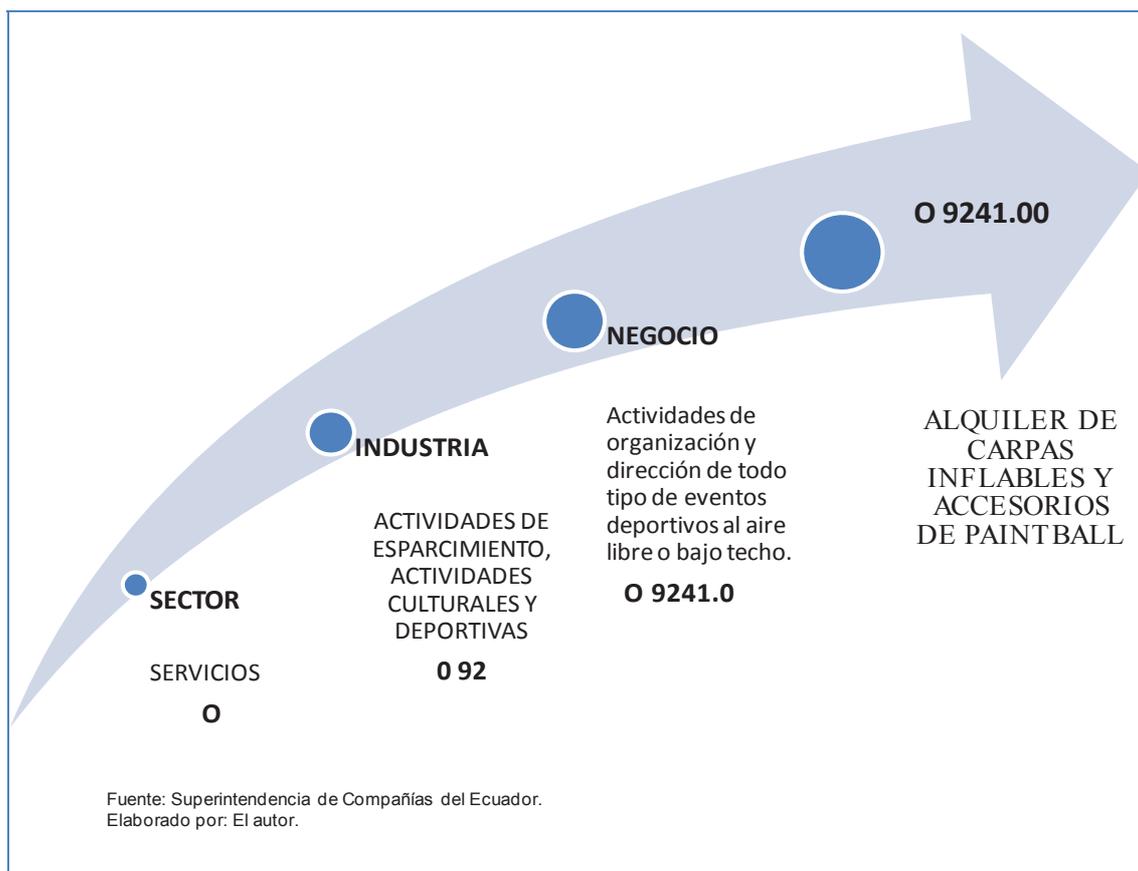
<b>SECCIÓN</b>	<b>O</b>	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES
<b>DIVISIÓN</b>	<b>O 92</b>	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO, ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS
<b>GRUPO</b>	<b>O 924</b>	ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y OTRAS ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO.
<b>CLASE</b>	<b>O 9241</b>	ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
<b>SUBCLASES</b>	<b>O 9241.0</b>	ACTIVIDADES DEPORTIVAS.
<b>ACTIVIDAD INDIVIDUAL</b>	<b>O 9241.0.00</b>	Actividades de organización y dirección de todo tipo de eventos deportivos al aire libre o bajo techo, incluye clubes deportivos: fútbol, bolos, natación, golf, boxeo, lucha, gimnasia, levantamiento de pesas, atletismo, voley-ball, etc.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaborado: El Autor.

Se considera como:

FIGURA 2.1: Código Industrial Uniforme



### Análisis del sector de servicios

El sector terciario o de servicios es la parte de la economía que más aporta al PIB de prácticamente todos los países del mundo, y el que más población laboral ocupa. Es también el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables (Guía 2000, Geografía, 2008).

Con la revolución industrial, desde sus comienzos se hace necesario un aumento de los servicios. La población se concentra en ciudades, trabaja en las fábricas muchas horas y ya no accede a los productos rurales. Se hace necesaria la aparición de tiendas permanentes en las ciudades, y un sistema de transporte estable de las mercancías.

El sector terciario ha presentado altos índices de crecimiento a comparación de los demás sectores con respecto a la economía nacional. Por ejemplo, en julio de 2010, estudios realizados por el Banco Central del Ecuador indicaron el crecimiento de varias ramas de actividad económicas como son: otros servicios, que ha tenido un crecimiento del 1,32%; transporte y almacenamiento, 4,26%; intermediación financiera, 5,82% en el valor del PIB, como se indica en la Tabla 2.2.

**TABLA2.2: Crecimiento del PIB por Rama de Actividad**

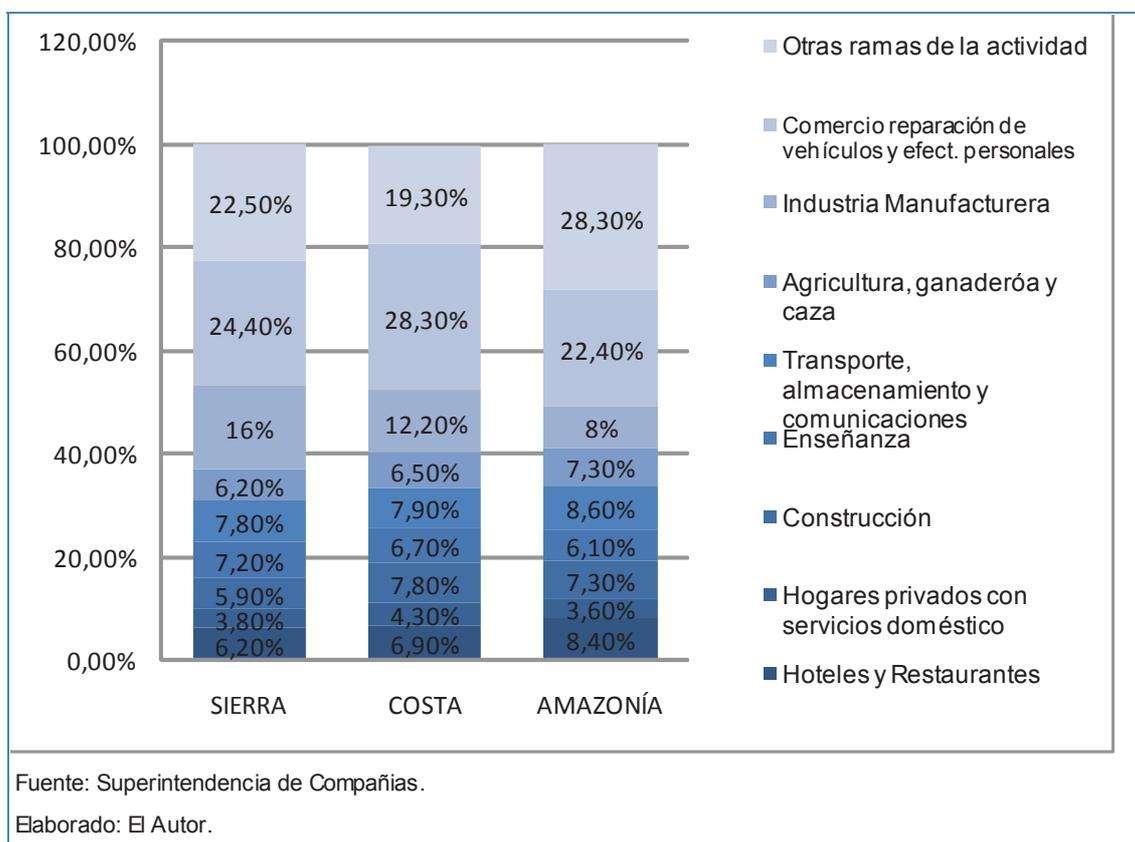
<b>RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>Crecimiento 2008</b>	<b>Crecimiento 2009</b>	<b>Crecimiento anual hasta Julio 2010</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,22%	0,70%	-0,30%
Pesca	6,51%	5,39%	12,76%
Explotación de minas y canteras	0,00%	-3,28%	-7,05%
Industria manufacturera (excluye refinación petróleo)	8,10%	-1,52%	2,62%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	7,85%	3,07%	-24,46%
Suministro de electricidad y agua	20,22%	-12,15%	-15,49%
Construcción	13,85%	5,37%	4,40%
Comercio al por mayor y menor	6,57%	-2,32%	4,02%
Transporte y almacenamiento	5,45%	3,69%	4,26%
Intermediación financiera	11,25%	1,68%	5,82%
Otros servicios	7,13%	1,71%	1,32%
Administración pública y defensa	12,48%	3,20%	-0,49%
Hogares privados con servicio doméstico	14,64%	5,40%	8,78%
Total valor agregado de las industrias	-5,46%	0,49%	0,52%
Otros elementos del PIB	11,55%	0,33%	1,35%
<b>Total PIB</b>	<b>7,24%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,60%</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador.  
Elaborado: El Autor.

En la Figura 2.2.se observa que la población ocupada está concentrada en el sector terciario. A partir de junio 2007 hasta finales del cuarto trimestre del mismo año, ésta fluctuó entre el 28,8% y el 27,8%; para junio del presente año, se ubica en el 26,5%. A continuación están la industria manufacturera con un 13,8%; la agricultura, ganadería y caza, transporte, almacenamiento y comunicaciones, enseñanza, construcción y hogares privados con servicio

doméstico, con porcentajes que oscilan desde el 4,0% hasta cerca del 8,0% (INEC, 2010).

**FIGURA 2.2: Principales Ramas de Actividad en el Área Urbana de Tres Regiones Naturales del Ecuador**



En la actualidad, el sector de servicios mantiene una gran relevancia y trascendencia en la economía nacional. Los servicios son una importante fuente de empleos y han aumentado de manera sostenida durante los últimos años. Además, constituye la tercera actividad que más impuesto a la renta genera luego del petróleo, y el segundo sector que más recursos destina a sueldos, salarios y aportaciones a seguridad social (Cámara de Industriales de Pichincha, 2009).

En cuanto a la generación de empleos, el sector terciario conserva altos índices de ocupación respecto de los demás sectores económicos (Banco Central del Ecuador, 2010). Es importante recalcar que actualmente representa el 25,8%

del empleo urbano registrado en el país, por lo que es la primera actividad que genera la mayor cantidad de empleos a nivel nacional.

Según datos del Banco Central del Ecuador desde marzo del 2010 el Índice de Confianza Empresarial ha comenzado a ser mayor, mostrando un aumento desde el primer trimestre, lo que indica que el sector de servicios se encuentra en un constante crecimiento como se indica en la siguiente figura (Banco Central del Ecuador, 2011):

**FIGURA 2.3: Porcentaje del Índice de Confianza Empresarial**



### 2.1.1.2 Análisis de la Industria Deportiva

El deporte no solo es una actividad de unión y recreación, sino también se ha caracterizado como una importante fuente de ingresos y generación de empleos en el país, el Estado aporta con 105 millones anuales a esta industria (Ministerio del Deporte, 2009). El incremento constante dentro de la industria deportiva, ha provocado un alto nivel de competencia entre las empresas que trabajan dentro de este ámbito, y para esto, requieren tener un mayor conocimiento acerca de la formulación de proyectos sostenibles y sustentables

sobre el producto deporte, lo que permitirá desarrollar una ventaja competitiva más sólida y rentable.

La industria deportiva se ha caracterizado por generar gran expectativa en los individuos (BBC Mundo, 2010), a la espera de una copa de fútbol o de las olimpiadas, pero a la vez, la publicidad creada en torno a esta industria, ha sido el único medio para alcanzar objetivos. Ahora se propone el uso de herramientas económicas para el correcto desempeño de los proyectos relacionados al deporte y a las actividades físicas, no solo desde el punto de vista deportivo sino también funcional, económico, político y social (Revista Académica Global Deporte & Negocios, 2011).

Como se observa en la Tabla 2.3, la variación de los precios al consumidor en los últimos años en la actividad económica de recreación y cultura, la misma que corresponde a la industria deportiva, desde el año 2008 al 2010 ha tenido un incremento en los precios, especialmente en el año 2010.

**TABLA 2.3: Variaciones Anuales de Índices de Precios al Consumidor**

<b>Año</b>	<b>Alimentos y bebidas no alcohólicas</b>	<b>Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes</b>	<b>Prendas de vestir y calzado</b>	<b>Alojamiento, agua, gas, electricidad y otros</b>	<b>Muebles y artículos para el hogar y para conservación ordinaria del hogar</b>	<b>Salud</b>	<b>Transporte</b>	<b>Comunicaciones</b>	<b>Recreación y cultura</b>	<b>Educación</b>	<b>Restaurantes y hoteles</b>	<b>Bienes y servicios diversos</b>
<b>2008</b>	17,71	21,94	5,26	6,85	12,40	3,21	2,68	-0,93	<b>1,45</b>	4,55	10,98	11,57
<b>2009</b>	5,75	14,39	4,22	2,85	10,88	1,69	2,69	0,44	<b>1,78</b>	4,99	7,00	15,44
<b>2010</b>	5,27	5,58	3,35	1,59	3,35	4,70	1,78	0,02	<b>3,24</b>	4,55	6,70	2,18

Fuente: Banco Central del Ecuador.

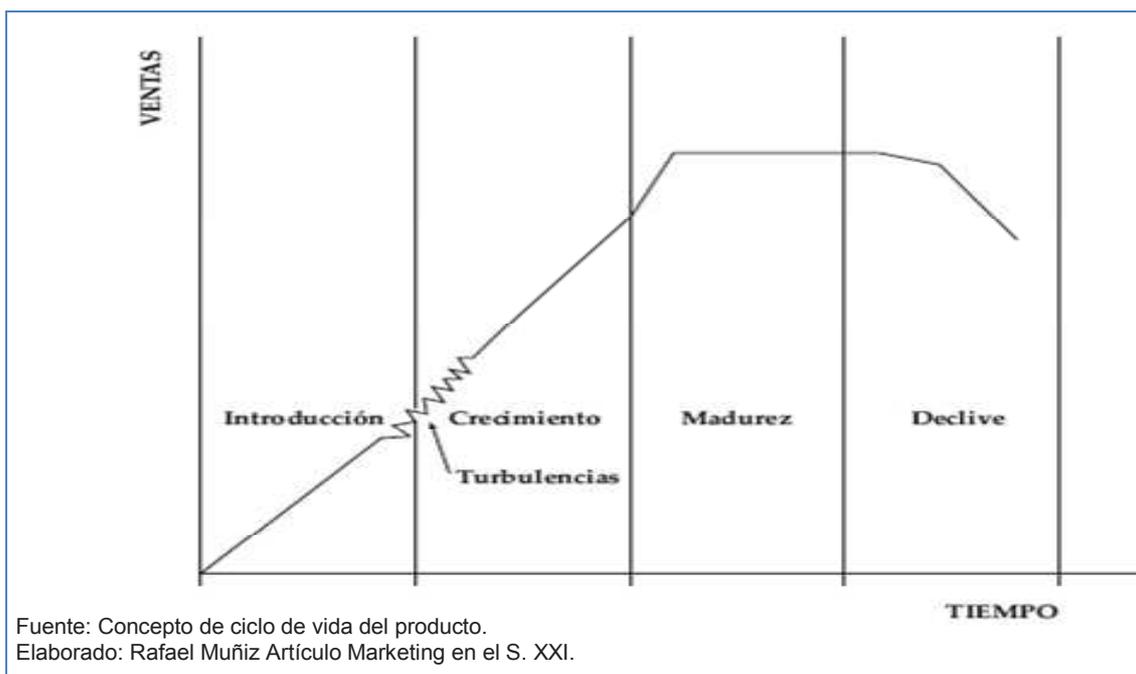
Elaborado: El Autor.

La industria deportiva al pertenecer al sector de los servicios, tiene un porcentaje considerable de participación dentro del PIB del Ecuador. Esta industria se caracteriza por ser o por tener gran cantidad de valor agregado y absorción de empleo, como menciona el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2010). Aun así, la industria posee deficiencias, ya que, internacionalmente tiene un bajo grado de desarrollo, por ser un sector en creciente desarrollo.

La industria deportiva tuvo muchos problemas para ser considerada como una industria, ya que se creía que solo se iba a tener como una fuente de ingresos las apuestas y, los negocios ilícitos que estas generaban. Sin embargo hoy en día la industria deportiva es la tercera más importante del mundo, luego de la cinematográfica y de entretenimiento y a la par de la moda y la automovilística (Portafolio.com, 2010).

Theodore Levitt, empleó el concepto de que los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero en el siglo XXI debemos hablar de cinco etapas:

**Figura 2.4: Ciclo de Vida del Producto**



La industria deportiva se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que ha sabido superar la fase anterior e incluso las turbulencias que tuvo, esta industria ha tenido un ascenso vertical en las ventas, ha alcanzado elevados porcentajes en su mercado potencial, y cada vez se realizan esfuerzos para aumentar su industria a nivel mundial.

La industria deportiva ha logrado generar una rentabilidad positiva que constantemente ha reinvertido para financiar el crecimiento y los esfuerzos técnicos que esta ha tenido (Javier del Arco, 2009).

### **Tendencias de la Industria Deportiva**

Actualmente en el mundo de la industria deportiva del Ecuador se tienen las siguientes tendencias (Kiko León Guzmán y Manuel Parra Boyero, 2001):

- “Nuevos deportes. Atendiendo a su carácter innovador, diferencial y alternativo.
- Deportes de aventura. Por su búsqueda de incertidumbre y riesgo, en contra de lo que el deporte busca que es reducir sistemáticamente la incertidumbre domesticando el espacio de juego.
- Deportes extremos. Por su búsqueda de sensaciones límites, de buscar siempre el más difícil.
- Actividades de reto en la naturaleza. Por la capacidad que tienen para luchar cada vez más con uno mismo o contra la naturaleza.
- Actividades deportivas de esparcimiento y turísticas de aventura. Por sus posibilidades en el turismo y la recreación.
- Actividades de emoción y aventura al aire libre. Por sus posibilidades de unir emoción y sensación y realizarse preferiblemente al aire libre.

- Deportes adaptados al medio natural urbano. (Gómez Encinas) Son deportes y actividades que siendo de "Naturaleza" se practican y desarrollan en la "urbe"; nacen de la necesidad de acercar al ciudadano deportes que son específicos del medio natural, y que por necesidades de evolución, o simplemente por el ánimo de difundirlos y potenciarlos se adaptan modificando las reglas y su escenario de juego, lo que en muchos casos da lugar a otro nuevo deporte.
- "Extreme sports": De origen estadounidense e identificados en ocasiones con una "X" de mayor tamaño al inicio de la palabra (**X**treme Sports), esta denominación agrupa a la mayoría de las disciplinas contempladas en el estudio, si bien incluye otras ajenas a la concepción aquí planteada.

En el Ecuador la gran mayoría de personas practican los deportes al aire libre, como son el fútbol, el básquet, el tenis y la natación, conocidos en esta rama como los deportes adaptados al medio natural urbano (Red de Centros Educativos, 2010).

En el sector económico de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, los ingresos de la industria son crecientes (Superintendencia de Compañías, 2010), como se puede observar en la Tabla 2.4.

**TABLA 2.4: Ingresos Anuales por Actividad Económica**

Año:		2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	<b>O9241.0.00 Actividades de organización y dirección de todo tipo de eventos</b>	3.167.450,42	4.568.067,18	5.355.385,91	8.970.693,24	13.856.823,32
	Subtotal:	3.167.450,42	4.568.067,18	5.355.385,91	8.970.693,24	13.856.823,32

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Elaborado: Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Realizando una proyección se prevé que para el año 2011, el porcentaje de ingresos crezca en un 10%.

### **2.1.1.3 Disponibilidad de Crédito**

Las canchas de Paintball existentes en el Ecuador han surgido con una inversión propia, muchos propietarios de las canchas lo hacen con el apoyo de dos o tres inversionistas, ya que la Corporación Financiera Nacional no financia estos tipos de proyectos (Israel Hidalgo, 2010).

### **2.1.1.4 Tendencias de las Personas a Gastar y los Patrones de Consumo**

Según la V Ronda realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, las condiciones de vida de las personas del Ecuador se dividen según las actividades que realizan, el 4.8% del total del gasto del consumo, que representan \$80.000 anuales son por actividades de Recreación y Cultura, esta actividad que las personas residentes en el área Urbana realiza está por debajo de las compras de alimentos y las bebidas no alcohólicas, el pago de los servicios de primera necesidad y del transporte, y muy por encima de las otras 8 actividades que realizan los ecuatorianos, haciendo que el gasto por un deporte nuevo como es el Paintball sea creciente cada año (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2007).

## **2.1.2 Variables Políticas**

### **2.1.2.1 Impuestos y Regulaciones de Importación**

En la actualidad los factores de importación no representan desventaja alguna al encontrarse restringida por aranceles como impuestos o cuotas máximas de importación a los productos inflables, lo que permite que exista una brecha positiva para el negocio de oferta y demanda, la cual se encuentra en continuo crecimiento.

### **2.1.2.2 Regulación Gubernamental**

De acuerdo a la Constitución Política del Ecuador, en los artículos 381, 382 y 383 el Estado protegerá, promoverá y coordinará las actividades deportivas, que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral. El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades, previo al control estatal y a la rendición de cuentas. Lo cual permite que la industria deportiva tenga un constante crecimiento mientras se encuentre vigente esta ley.

### **2.1.2.3 Legislación Ambiental**

Es una variable que restringe su ubicación por los problemas que pueda causar a las personas que habitan en los lugares cercanos como la contaminación acústica mayor a los 50 dB, además existe una ordenanza municipal que impide establecer el negocio fuera de zonas pobladas a causa de la contaminación que este pueda causar al medio ambiente, como la tala de árboles, o el daño a la capa de ozono (Distrito Metropolitano de Quito, 2003).

### **2.1.2.4 Aranceles Especiales**

El Ecuador no tiene un negocio que se dedique a rentar carpas inflables para el deporte del Paintball, sin embargo, la importación de esta carpa desde España tiene una ventaja del país más favorecido del 2.5% gracias a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (LPAA) y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) (MARKET ACCESS MAP, 2009).

**TABLA 2.5: Aranceles Especiales**

Product code	Product description	Trade regime description	Applied tariffs	Total ad valorem equivalent tariff (estimated)
4016950000	Inflatable mattresses and cushions and other inflatable articles, of vulcanised rubber (excl. hard rubber and fenders, boats, rafts and other floating devices, and hygienic or pharmaceutical articles)	MFN duties (Applied)	2.50%	2.50%
4016950000	Inflatable mattresses and cushions and other inflatable articles, of vulcanised rubber (excl. hard rubber and fenders, boats, rafts and other floating devices, and hygienic or pharmaceutical articles)	Preferential tariff for countries beneficiary of the incentive arrangement for sustainable developme	0.00%	0.00%

Fuente: Trade Map & Market Acces Map  
Elaborado: Trade Map & Market Acces Map

Se importará la carpa inflable de Paintball desde España, ya que además de no haber un negocio que brinde ese tipo de servicio en el Ecuador, no hay un lugar que se dedique a vender estos tipos de inflables.

### 2.1.3 Variables Sociales y Culturales

#### 2.1.3.1 Conducta del Consumo

Por una parte esta variable se encuentra como positiva, puesto que los consumidores se ven motivados a recrear tanto la mente como el cuerpo, y mediante encuestas verbales en la ciudad de Quito se pudo analizar que la vida es muy sedentaria, provocando que la gente quiera cada día menos trasladarse de un lugar a otro por satisfacer un gusto o una necesidad, por lo que los lugares cercanos son los que más llaman su atención.

Pero por otra parte se encuentra como una variable negativa, ya que un 72% de la población de Quito no tiene la costumbre de practicar deportes al aire libre (Sandra Vela, Ministra del Deporte, 2009), y por este motivo, introducir el gusto de practicar deportes en la mente de los habitantes de la ciudad de Quito sería un poco difícil de lograr.

### **2.1.3.2 Ambiente de las Ciudades y el valor que se le da al tiempo libre**

En la ciudad de Quito existen varias actividades que se pueden realizar en el tiempo libre, y por esto el Ministerio de Deportes ha impulsado una propuesta diferente de motivación para dejar a un lado la vida sedentaria, la campaña dice que por lo menos se debe realizar 30 minutos de deportes, y ya que el Paintball es un deporte que está tomando fuerza en el Ecuador (Diario el Hoy), abre una nueva brecha para que los jóvenes y adultos no se aburran de un mismo deporte, en el Paintball se pueden desarrollar destrezas, condición física y mental como la generación de estrategias, integración y valores como el liderazgo y el trabajo en equipo.

### **2.1.4 Variables Ecológicas**

#### **2.1.4.1 Existencia de Controles y Normas de Calidad**

Constituye un estándar para las operaciones diarias, ya que se debe ser capaz como negocio, cumplir con un mínimo de requerimientos, especialmente para constituir la compañía, brindar seguridad y calidad, que son establecidos por la ley, y adicionalmente, brindar un valor agregado que supere las expectativas, por lo que esta variable es considerada como estratégica para fidelizar al cliente.

#### **2.1.4.2 Manejo de los Desperdicios**

El Paintball en el Ecuador ha sido un deporte en constante crecimiento, y en este desarrollo ha sido un factor considerable el cuidado del medio ambiente, por lo que las bolas de pintura (paintballs) al ser un elemento no reutilizable, se las ha diseñado con una cubierta de gelatina alimentaria (como las cápsulas de las medicinas) y rellenas de agua coloreada o colorante alimenticio, haciendo que sean totalmente biodegradables y no tóxicas. Las cápsulas después de usarlas desaparecen con el tiempo por si solas (Luis Peña, 2010).

## **2.1.5 Variables Tecnológicas**

### **2.1.5.1 Entorno Tecnológico y Logístico**

La variable logística comprende los términos de planificación estratégica con los cuales se ingresará a este mercado: la forma de ingresar, como mantener la participación de mercado, y posteriormente como crecer en el mismo.

En lo tecnológico, la industria deportiva busca constantemente un desarrollo para hacer que la gente pueda sacar lo mejor de sí, un vivo ejemplo son los medallistas olímpicos que han sido entrenados para dar su mayor rendimiento, especializando su cuerpo en la actividad que realizan (thesystemroot.net, 2009).

### **2.1.6 Fuerzas Competitivas**

En la ciudad de Quito se han establecido 6 campos de Paintball, 1 de ellos no es considerado para uso público, es un campo de entrenamiento, sin embargo en los meses que las escuelas y colegios salen a vacaciones, se lo usa como un campamento vacacional, este campo llamado CQB está ubicado en las faldas del Pichincha donde se practica Woodsball (zonas boscosas).

Los 5 campos abiertos al público son:

- Dark Paintball Field, ubicado en el Valle de los Chillos,
- Paintball Urban, ubicado en Calderón,
- Adrenalina Paintball Field, ubicado en la Av. Simón Bolívar,
- Comando Paintball, ubicado en la Av. Mariscal Sucre y,
- Paintball Place, ubicado en la vía al Tingo.

Según Israel Hidalgo, principal proveedor de paintballs en la ciudad de Quito, el campo con mayor aceptación en el mercado es Adrenalina Paintball Field, la participación de mercado que ese campo tiene es más del 60%.

Por razones competitivas, estos campos de Paintball no dan información sobre las ventas y las ganancias que llegan a tener, sin embargo, estos campos se han dado a conocer por reportajes y páginas web, donde indican los precios y los servicios que ofrecen.

Los 5 campos abiertos al público cobran \$10 por un servicio que incluye lo siguiente: máscara, overol, protector pectoral, marcadora, 150 paintballs y el alquiler del campo, además por 100 paintballs adicionales cobran valores que van desde los \$3 has los \$5.

Dark Paintball, Comando Paintball y Paintball Place tienen como principal fortaleza un terreno amplio para brindar sus servicios, poseen aproximadamente 2.000 metros de espacio para la práctica de Paintball en bosque, sin embargo al estar ubicados en los alrededores de Quito, y al no dar un servicio de transporte, hacen que la gente prefiera los campos urbanos cercanos a sus hogares (Fausto Valencia, integrante del equipo elite Surikatas, equipo que ha participado a nivel mundial en representación del Ecuador).

Paintball Urban y Adrenalina Paintball Field son campos urbanos ubicados en zonas céntricas de la ciudad de Quito, su principal fortaleza es el de poder ofrecer su servicio a cualquier hora del día, ya que han colocado postes de luz para que no se pierda la visibilidad como pasa en un campo de tipo bosque. La principal debilidad de estos campos, es el de dar el servicio a un grupo muy pequeño de personas, y que no tengan más formas de entretener a los clientes que esperan jugar en ese campo.

Las 6 canchas de Paintball tienen como su principal objetivo entretener al mayor número de personas que lleguen a su campo, y para lograr ese objetivo, los negocios de Paintball ofrecen servicios de integración familiar o empresarial, cursos de verano, campeonatos y promociones.

### 2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Una matriz EFE permite resumir y evaluar las estrategias, resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, Fred R, 2008).

Se modificará la matriz de evaluación de factores externos, acoplándola a la industria del Paintball, ya que la matriz EFE se ha creado para evaluar una empresa ya conformada.

**TABLA 2.6: Análisis de la Matriz EFE**

<b>MATRIZ EFE (Evaluación del Factor Externo):</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>RESPUESTA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
No hay aranceles como impuestos o cuotas máximas de importación a los productos inflables (obstáculos).	0,06	3	0,18
En los artículos 381, 382 y 383 el Estado protegerá, promoverá y coordinará las actividades deportivas, que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral.	0,08	2	0,16
Acceso a buenas condiciones con los proveedores.	0,12	4	0,48
No se necesita de una mayor tecnología para la instalación de un campo de Paintball.	0,06	4	0,24
El 4.8% del total del gasto del consumo, que representan \$80.000 anuales son por actividades de Recreación y Cultura.	0,08	2	0,16
La importación de inflables desde España tiene una ventaja del país más favorecido del 2.5% gracias a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.	0,06	1	0,06
Las bolas de pintura son totalmente biodegradables y no tóxicas.	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
La Corporación Financiera Nacional no otorga préstamos para este tipo de negocio.	0,12	4	0,48
Ubicación restringida por el Municipio de Quito por problemas que pueda causar a las personas que habitan en los lugares cercanos.	0,09	4	0,36
El 72% de la población de Quito no tiene la costumbre de practicar deportes al aire libre.	0,06	2	0,12
Ordenanza municipal que impide establecer el negocio fuera de zonas pobladas por la tala de árboles, la contaminación acústica y el daño a la capa de ozono.	0,07	2	0,14
Existen 6 campos posicionados en la ciudad de Quito	0,07	2	0,14
Servicio susceptible al plagio	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,79</b>
El resultado de 2,79 indica que la industria se encuentra por encima del promedio por aplicar sus estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas			
Elaborado: El autor			

La industria del Paintball tiene una mayor respuesta a las oportunidades que brinda el mercado, la respuesta mayor ha sido las alianzas que tienen con los proveedores para el funcionamiento del negocio.

La principal amenaza es que no existe una corporación que financie este tipo de negocios, y para levantar un negocio de este tipo se lo tiene que hacer con fondos propios.

## **2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### **2.2.1 Administración**

#### **2.2.1.1 Funciones de la Administración**

Las funciones de la administración constan de: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

#### **Planeación**

La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Dentro de la planeación se consideran los siguientes componentes detallados en la Tabla 2.7:

TABLA 2.7: Análisis de Planeación

<b>Planeación</b>	
<b>Fines:</b>	La principal meta por la que crearon negocios de Paintball fue brindar un nuevo servicio de entretenimiento donde se pueda obtener el 100% de satisfacción de las personas, para llegar al objetivo de ser uno de los principales centros de diversión de Quito.
<b>Medios:</b>	La mayoría de negocios dedicados al Paintball utilizan políticas de seguridad y políticas de satisfacción al cliente.
<b>Recursos:</b>	El tipo de inversión de cada negocio fue variable, algunos campos aprovecharon los terrenos que poseían para brindar este servicio.
<b>Implantación:</b>	La mayoría de estos negocios no se encuentran constituidos como empresa, es decir, el dueño del RUC es también quien se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras, y tiene poco personal a su cargo. En algunos casos son asociaciones informales en las que los participantes interactúan de manera similar dentro de la toma de decisiones del negocio.
<b>Control:</b>	No tienen un sistema de control establecido.
Elaborado: El autor	

En resumen, la industria de Paintball tienen pocos procesos de planeación, la mayoría de ellos son procesos que se han desarrollado mediante la práctica.

## Organización

La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Dentro de la organización, el diseño organizacional incluye:

TABLA 2.8: Análisis de Organización

<b>Organización</b>	
<b>Personas:</b>	Los negocios de Paintball cuentan con pocas personas, y generalmente están asignadas a tareas operativas.
<b>Procesos:</b>	Existe un proceso operativo que va desde: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llegada del cliente.</li> <li>2. Atención al cliente.</li> <li>3. Entrega de equipo.</li> <li>4. Explicación de normas de seguridad.</li> <li>5. Entrada al campo de Paintball.</li> <li>6. Recepción del equipo.</li> <li>7. Cobro a los clientes.</li> </ol>
<b>Herramientas:</b>	Los campos de Paintball de Quito, utilizan herramientas como son: vallas de seguridad, obstáculos que pueden ser inflables o naturales, equipos de protección, y armamento.
Elaborado: El autor	

Generalmente tienen sistemas verticales, ya que la toma de decisiones se centra en el dueño del negocio y se designan tareas específicas a los operarios, cabe recalcar que la mayoría de estos negocios contratan a empresas para hacer conocer sus negocios.

### **Dirección**

La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano (David, Fred R, 2008).

Durante la investigación se pudo demostrar que los dueños de los negocios no saben cómo motivar ni influenciar a sus empleados, no utilizan dinámicas de grupo, la comunicación se basa en la asignación de tareas y es unilateral, y no se evidencian cambios organizacionales por ser negocios unipersonales.

En conclusión, no existen elementos de una dirección adecuada.

## **Integración de personal**

Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos (David, Fred R, 2008).

Los procesos en estos tipos de negocios son más reducidos, ya que el dueño básicamente se encarga de reclutar al personal y capacitarlo de acuerdo al perfil del puesto.

No se necesita un perfil académico específico.

## **Control**

El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados (David, Fred R, 2008).

La industria de Paintball no tiene un sistema de control establecido, sin embargo, dentro de la administración se establecen normas de seguridad, más no de desempeño, y tampoco existe una retroalimentación programada y correcta.

### **2.2.2 Marketing**

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.

Las funciones de marketing básicas son:

- Análisis de los clientes,
- Venta de productos y servicios,
- Planeación de productos y servicios,
- Fijación de precios,

- Distribución,
- Investigación de mercados y,
- Análisis de oportunidades.

### **2.2.2.1 Análisis de Clientes**

El análisis de los clientes implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación de mercado (David, Fred R, 2008).

No hubo un análisis de clientes apropiados, ya que no se realizaron encuestas, no se desarrolló perfiles y no se segmentó el mercado al que se querían dirigir. La única información que generaron previo a poner el negocio, se basó en la recopilación de proveedores existentes.

### **2.2.2.2 Venta de Productos y Servicios**

La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio (David, Fred R, 2008).

De los seis campos existentes en la ciudad de Quito, solo tres anuncian sus servicios en el Internet, y dentro de ella ofrecen servicios adicionales como despedidas de solteros, cursos vacacionales y promociones.

### **2.2.2.3 Planeación de Productos y Servicios**

La planeación de productos y servicios incluye actividades como marketing de prueba; posicionamiento de la marca; definición de las opciones del producto y el servicio al cliente (David, Fred R, 2008).

En la industria de Paintball no se desarrollaron actividades como el marketing de prueba, debido a que no se hizo una investigación de posicionamiento de marca y no se demostró si iba a ser rentable el negocio.

#### **2.2.2.4 Fijación de Precios**

La fijación de precios se fija de acuerdo a los consumidores, al gobierno, sus proveedores, distribuidores y su competencia (David, Fred R, 2008).

La industria de Paintball fija los precios según los proveedores y con referencia al principal campo ubicado en la ciudad.

#### **2.2.2.5 Distribución**

La distribución es una herramienta que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean (David, Fred R, 2008).

Al ser un servicio dirigido directamente al cliente, no tienen canales de distribución, puntos de venta, transportistas, ni mayoristas o minoristas, sin embargo solo tienen niveles de inventario que realizan de acuerdo a sumas disponibles semanalmente.

#### **2.2.2.6 Investigación de Mercados**

La investigación de mercados es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concerniente a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios (David, Fred R, 2008).

Dentro de la industria no realizaron investigaciones de mercado, sus razones principales fueron que al ser un negocio nuevo y que requería de procesos simplificados, y de una inversión relativamente pequeña, decidieron iniciarlo sin la planificación adecuada, los demás vieron una oportunidad de negocio, y solamente siguieron al líder de mercado. Además todos los propietarios de los negocios de Paintball, carecen de conocimientos para realizar una investigación de mercados adecuada o a su vez contratar este servicio.

### **2.2.2.7 Análisis de Oportunidades**

El análisis de oportunidades convierte las ventas potenciales en ventas reales, aumentando los beneficios de la empresa y permitiendo su crecimiento, implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing (David, Fred R, 2008).

En base a la recopilación de información se pudo determinar que hubo un análisis de costo - beneficio, se evaluaron los costos, beneficios y riesgos asociados al negocio, sin embargo, este análisis se basó más en la apreciación del mercado que en ese momento tuvo el propietarios del negocio.

## **2.2.3 Finanzas y Contabilidad**

### **2.2.3.1 Funciones de finanzas y contabilidad**

Las funciones de finanzas y contabilidad se basan en tres decisiones fundamentales:

- Decisión de inversión: Todos los campos de Paintball realizaron un presupuesto de capital en donde asignaron y reasignaron recursos para el desarrollo del negocio. En general concluyeron que se requería de una inversión pequeña.

- Decisión de financiamiento: Ya que no hay corporaciones que financien los proyectos, estos se han financiado con capital propio.
- Decisión de dividendos: Al no estar constituidos como compañías no se resolvió asuntos de repartición de dividendos.

Los negocios existentes de Paintball no realizaron préstamos a instituciones financieras y al ser una inversión era pequeña, no pidieron préstamos a instituciones financieras.

### **2.2.3.2 Tipos Fundamentales de Indicadores Financieros**

Dentro de la investigación realizada no se pudo obtener información financiera concreta, como son la declaración de ingresos y el balance general, ya que no son compañías y no constan en la base de datos de la Superintendencia de Compañías, lo que imposibilita la definición de los tipos de indicadores financieros utilizados.

### **2.2.4 Producción y Operaciones**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios.

La administración de producción y operaciones comprende cinco funciones: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

TABLA 2.9: Análisis de Producción y Operaciones

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Proceso	El tema del proceso ya se definió anteriormente en la Tabla 2.6. Todos los negocios definieron la ubicación de su proyecto en base al espacio físico y a las condiciones necesarias.
Capacidad	Los campos definieron sus niveles de capacidad en base a parámetros ya establecidos para este tipo de negocio, las medidas mínimas requeridas son de 55 X 35 metros.
Inventario	Los campos no tienen un sistema de inventario definido.
Fuerza laboral	En este tipo de negocio no se requiere personal calificado y no existe un diseño de puestos específico.
Calidad	Estos negocios hacen control de calidad realizando pruebas de funcionamiento de las marcadoras, calidad de las bolas de pintura, y la resistencia que brindan los equipos de protección.
Elaborado: El autor	

Las funciones de producción y operación en el negocio del Paintball son básicas y requieren de una mínima gestión.

### 2.2.5 Investigación y Desarrollo I&D

La investigación y desarrollo persigue un incremento de la innovación que conlleve un aumento en las ventas de las empresas (David, Fred R, 2008).

Este tipo de negocio como todo negocio requiere de inversión de investigación y desarrollo, sin embargo los negocios existentes de Paintball no lo hacen, debido a que es un servicio que depende de mejoramientos en los productos que sus proveedores brindan.

### **2.2.6 Sistemas de Información Gerencial**

Los sistemas de información gerencial son el resultado de la interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información orientados a solucionar problemas empresariales.

Este tipo de negocios no tiene un sistema de información gerencial establecido, únicamente existe una retroalimentación por parte del cliente, quien es el que indica las necesidades y sugerencias que tiene.

### **2.2.7 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Como se muestra en la figura 2.5.

#### **2.2.7.1 Capacidad de Negociación de los Consumidores (BAJA)**

La capacidad de negociación de los consumidores es baja, ya que el precio es estandarizado en los 5 campos ubicados en la ciudad de Quito, además en todos los campos se ofrecen las mismas marcadoras, paintballs, y la vestimenta es muy similar, por ese motivo, el consumidor no exige más de lo que recibe.

FIGURA 2.5: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



### 2.2.7.2 Capacidad de Negociación de los Proveedores (ALTA)

La capacidad de negociación de los proveedores es alta, debido a que existen solamente 2 en la ciudad y, en el exterior son pocos los que fabrican los inflables como las carpas y los obstáculos (*bunkers*).

### 2.2.7.3 Ingreso Potencial de Nuevos Competidores (ALTA)

El ingreso de nuevos competidores es alta, debido a que las barreras de entrada son bajas, ya que no se necesita de un gran capital para ingresar al mercado y el know how o saber hacer de la empresa es nula, debido a que es un plan de negocios inexistente, sin embargo las políticas de gobierno pueden limitar o incluso cerrar la entrada de estos productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc., al mercado ecuatoriano, además las barreras de salida son bajas, porque los accesorios se pueden vender de forma unitaria, y la carpa inflable se puede utilizar para cualquier tipo de evento infantil o familiar.

Cualquier persona con el capital necesario y con un terreno adecuado, puede convertirse en un nuevo competidor.

#### **2.2.7.4 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos (ALTA)**

El desarrollo potencial de productos sustitutos es alta, porque existen una gran cantidad de deportes alternativos conocidos como los deportes adaptados al medio natural urbano como por ejemplo el *downhill* y el motocross.

#### **2.2.7.5 Rivalidad entre Competidores (MEDIA)**

La rivalidad entre competidores es media, debido a que el principal proveedor es quien se encarga de regular los precios de las paintballs, y no existe la estrategia de reducción de precios; además, los campos ofrecen los mismos servicios, y no aumentan la publicidad más que el en el internet para darse a conocer, sin embargo, la rivalidad entre competidores podría aumentar conforme se incrementa el número de competidores.

#### **2.2.7.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz EFI es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz de evaluación de factores internos se realizará desde la visión de un inversionista, analizando los factores internos clave, como son las fortalezas y las debilidades que se encuentra en este mercado, como se indica en la tabla 2.10.

Las principales fortalezas de la industria hacen que cada vez existan más campos de Paintball en la industria, sin embargo las debilidades más

importantes como la falta de personas capacitadas, hacen que el inversionista no tome una decisión tan apresurada.

**TABLA 2.10: Análisis de la Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI (Evaluación del Factor Interno):</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Servicio novedoso	0,10	4	0,40
Bajos costos de insumos	0,11	4	0,44
Personal capacitado para brindar una buena atención a los clientes	0,07	3	0,21
Atención al público de jueves a domingo	0,11	4	0,44
Recurrentes campañas de publicidad	0,09	4	0,36
Contrataciones On-line	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
Se necesitan mínimo de 8 personas para jugar Paintball	0,07	1	0,07
Falta de capacidad para atender varios grupos a la vez	0,09	1	0,09
Equipos susceptibles a daños físicos	0,07	2	0,14
Alto costo de marketing	0,10	1	0,10
Falta de espacios abiertos	0,12	1	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,58</b>
El resultado 2,58 indica que el inversionista encuentra en este mercado un incentivo para invertir.			
Elaborado: El autor			

### 2.3 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

La compañía Paintball Móvil se dedica a ofrecer el servicio de poder disfrutar un momento de esparcimiento a través del juego del Paintball dentro de una carpa inflable. Dentro de la carpa inflable las personas podrán encontrar seguridad, recreación, el poder compartir de un momento agradable junto con sus amigos y familiares experimentando emociones distintas, con la finalidad de garantizar una máxima diversión de un deporte de adrenalina que está creciendo en la ciudad de Quito.

En la ciudad existen 6 campos de Paintball, sin embargo muchas de las personas que practican este deporte, estarían dispuestos a hacerlo, no disponen de un horario que se acople a los itinerarios de atención de los diferentes campos de Paintball, he ahí la ventaja competitiva del negocio, el

poder brindar comodidad y preferencia de atención en el horario que las personas reserven el espacio de Paintball Móvil.

Según los estudios de mercado, se ha determinado que las personas que practican este deporte y estarían dispuestos a practicarlo, van desde los 12 a los 45 años de edad, pertenecientes a la clase socioeconómica media alta y alta.

El negocio de Paintball Móvil, se encuentra dentro del sector de servicios y pertenece a la industria de actividades de esparcimiento, actividades culturales y deportivas, según la Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU).

### **2.3.1 Visión**

Llegar a tener el 60% de participación en el mercado para establecer una sucursal en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Santo Domingo y Ambato hasta el año 2016.

### **2.3.2 Misión**

Crear espacios físicos 100 % seguros y cómodos para la práctica de Paintball, con responsabilidad social y ambiental, brindando a los clientes nuevas emociones y sensaciones, que promuevan el éxito a nuestros empleados y accionistas.

### **2.3.3 Objetivos**

Se realizará un Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (BSC) como una ayuda al negocio, para expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

### 2.3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

El BSC provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización.

Sus principales etapas son:

- Formular la Visión de la organización.
- Formular la estrategia.
- Establecer objetivos según las perspectivas del cliente, financiera y de crecimiento.
- Establecer indicadores y metas en una relación de causa – efecto.
- Establecer iniciativas para la acción.

En la tabla 2.11 se desarrolla el *Balanced Scorecard* (BSC).

TABLA 2.11: Balanced Scorecard

		OBJETIVOS	INDICADOR	VARIABLES	META ANUAL	OTRO PLAZO
BALANCED SCORECARD	TÉRMINOS DE VENTAS	CAPTAR EL MERCADO META	Indice de captación	Clientes empresa/ Demanda Total	12.480 personas	Primer año.
		INCREMENTAR LAS VENTAS	Tasa de crecimiento de ventas	(Ventas actuales- Ventas anteriores)/Ventas anteriores	10%	Segundo año.
		UTILIZAR EL TOTAL DE LA CAPACIDAD	Productividad Comercial	Ventas netas/Ventas presupuestadas	100%	
	TÉRMINOS DE POSICIONAMIENTO	RECORDACIÓN DE CLIENTES	Top of the mind	Número de menciones de campos/Total entrevistados	25%	Tres primeros años
	TÉRMINOS DE FIDELIDAD	RETENCIÓN DE CLIENTES	Indice de retención	Total clientes periodo I +1/ Total de clientes periodo I	20%	Tres primeros años
	TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN	GENERAR SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Indice de satisfacción del cliente	Calidad del servicio/Precios	90%	Primer año.
	TÉRMINOS DE PARTICIPACIÓN	ALCANZAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Indice de participación de mercado	Mercado del negocio/ Mercado Total	35%	Primer año.

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, David, Fred R.  
Elaborado: El autor.

- **Objetivo General**

Ofrecer un servicio de calidad, alquilando carpas inflables para la práctica de Paintball en la ciudad de Quito, para así lograr el 100% de satisfacción de todos nuestros clientes.

- **Objetivos Específicos**

- **Objetivos en términos de venta**

Atender a 12.480 personas en el primer año.

Aumentar las ventas anuales en 10% del primer al segundo año.

Trabajar al 100% de la capacidad prevista.

- **Objetivo en términos de posicionamiento**

Alcanzar una tasa de recordación del 25% en los tres primeros años.

- **Objetivo en términos de fidelidad**

Alcanzar una tasa de retención del 20% dentro de los primeros cinco años de funcionamiento.

- **Objetivo en términos de satisfacción**

Alcanzar una satisfacción del 90% de los clientes del negocio al final del primer año.

- **Objetivo a nivel de cobertura de mercado**

Alcanzar una participación de mercado del 35% en el primer año.

#### **2.3.4 Producto o Servicio**

El servicio que ofrecerá Paintball Móvil se lo desarrollará en el Capítulo 4.

## **2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

### **2.4.1 Necesidad Insatisfecha**

En los últimos años se han creado varias canchas de este deporte en toda la ciudad, pero en su gran mayoría se encuentran en sitios ubicados en los alrededores de la misma. Las personas que gustan de este deporte o quieren practicarlo por primera vez, se desmotivan por los gastos de movilización, por la incertidumbre de encontrar disponible la cancha elegida, y si los horarios de atención son accesibles al tiempo que disponen.

Para satisfacer estas necesidades se contará con:

- Una carpa inflable que se pueda instalar en un terreno abierto de 15mts de largo, 33mts de profundidad y 7mts de alto.
- Un campo fijo dentro de la ciudad, ubicado en la Av. Mariscal Sucre y José M. Carrión.
- Una línea telefónica y una página Web donde el cliente podrá realizar sus reservas para jugar Paintball, garantizando que el lugar y la hora estarán disponibles para su uso.

### **2.4.2 Diferenciación**

La diferenciación de este negocio es dar comodidad a las personas, ofreciendo exclusividad en eventos creados específicamente para sus necesidades, sea para colegios, universidades, empresas o personas que deseen disfrutar de un momento de esparcimiento, dándole la opción al cliente de utilizar las instalaciones de Paintball Móvil, o de llevar una carpa inflable a un lugar específico.

## **2.5 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA nos indicará las posibles ventajas y desventajas que se podrán dar en el transcurso del desarrollo del negocio.

Se enlistan las oportunidades y amenazas que la industria del Paintball tiene, y se analizarán las fortalezas y debilidades que tiene un posible inversionista en este mercado.

### **2.5.1 Fortalezas**

- Servicio novedoso.
- Bajos costos de insumos.
- Personal capacitado para brindar una buena atención a los clientes.
- Atención al público de jueves a domingo.
- Recurrentes campañas de publicidad.

### **2.5.2 Oportunidades**

- No hay aranceles como impuestos o cuotas máximas de importación a los productos inflables.
- En los artículos 381, 382 y 383 el Estado protegerá, promoverá y coordinará las actividades deportivas, que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral.
- Acceso a buenas condiciones con los proveedores.
- No se necesita de una mayor tecnología para la instalación de un campo de Paintball.
- El 4.8% del total del gasto del consumo, que representan \$80.000 anuales son por actividades de Recreación y Cultura.

### **2.5.3 Debilidades**

- Se necesitan mínimo de 8 personas para jugar Paintball.
- Falta de capacidad para atender varios grupos a la vez.
- Equipos susceptibles a daños físicos.
- Alto costo de marketing.
- Falta de espacios abiertos.

### **2.5.4 Amenazas**

- La Corporación Financiera Nacional no otorga préstamos para este tipo de negocio por ser un servicio puro.
- Ubicación restringida por el Municipio por problemas que pueda causar a las personas que habitan en los lugares cercanos.
- El 72% de la población de Quito no tiene la costumbre de practicar deportes al aire libre.
- Existen 6 campos posicionados en la ciudad de Quito.
- Servicio susceptible al plagio.

Se crearán estrategias para alcanzar el objetivo principal de atender a 10.560 personas en el primer año.

TABLA 2.12: Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio novedoso</li> <li>2. Bajos costos de insumos</li> <li>3. Personal capacitado para brindar una buena atención a los clientes</li> <li>4. Atención al público de jueves a domingo</li> <li>5. Recurrentes campañas de publicidad</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se necesitan mínimo de 8 personas para jugar Paintball</li> <li>2. Falta de capacidad para atender varios grupos a la vez</li> <li>3. Equipos susceptibles a daños físicos</li> <li>4. Alto costo de marketing</li> <li>5. Falta de espacios abiertos</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay aranceles como impuestos o cuotas máximas de importación a los productos inflables.</li> <li>2. En los artículos 381, 382 y 383 el Estado protegerá, promoverá y coordinará las actividades deportivas, que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral.</li> <li>3. Acceso a buenas condiciones con los proveedores.</li> <li>4. No se necesita de una mayor tecnología para la instalación de un campo de Paintball.</li> <li>5. El 4.8% del total del gasto del consumo, que representan \$80.000 anuales son por actividades de Recreación y Cultura.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar alianzas o convenios con el Municipio para promover la práctica del este deporte de adrenalina en la ciudad de Quito (F1, O2)</li> <li>2. Desarrollar buenas negociaciones con los proveedores para ofrecer el servicio a precios cómodos y que más personas practiquen esta actividad de recreación. (F2, F3, O3, O4)</li> <li>3. Realizar fuertes campañas publicitarias para captar nuevos clientes que solamente practican deportes tradicionales. (F5, O2, O5)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar los incentivos del gobierno promoviendo la práctica de deportes, mediante eventos públicos. (D1, D4, D5, O2, O4)</li> <li>2. Mantener buenas relaciones con los proveedores obteniendo equipos de calidad con garantía y servicio técnico. (D3, O3)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Corporación Financiera Nacional no otorga préstamos para este tipo de negocio.</li> <li>2. Ubicación restringida por el Municipio por problemas que pueda causar a las personas que habitan en los lugares cercanos.</li> <li>3. El 72% de la población de Quito no tiene la costumbre de practicar deportes al aire libre.</li> <li>4. Existen 6 campos posicionados en la ciudad de Quito</li> <li>5. Servicio susceptible al plagio</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer los beneficios de la práctica del Paintball mediante campañas publicitarias, para así impulsar la práctica de este deporte. (F1,F5, A3, A4)</li> <li>2. Abaratar costos para que la inversión del negocio no necesite financiamiento.( F2, A1)</li> <li>3. Ofrecer un servicio que destaque la exclusividad y buena atención para generar fidelidad en el cliente (F3, F4, A4, A5).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar un servicio adicional a la práctica del Paintball para que la espera entre grupos no incomode a los clientes. (D2, A4)</li> <li>2. Utilizar publicidad en redes sociales para evitar altos costos de publicidad e incentivar a las personas a practicar Paintball (D4, A3).</li> </ol>

Elaborado: El autor

## **CAPÍTULO III**

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En el presente capítulo se planteará la investigación de mercados para recolectar información sobre los consumidores y el mercado que tiene el deporte de Paintball.

#### **3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL**

Saber cuántas personas contratarían los servicios de Paintball Móvil.

#### **3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

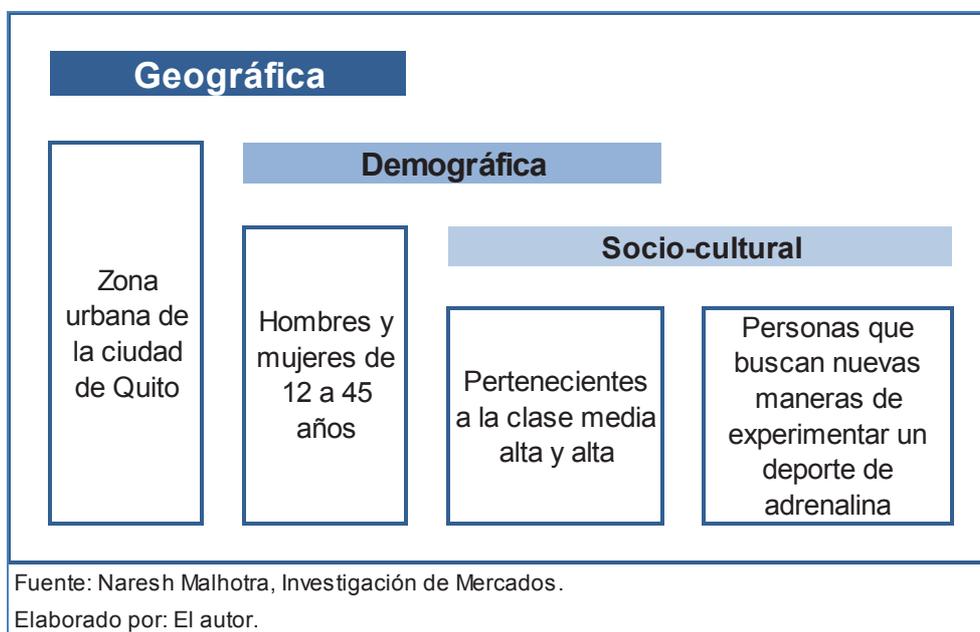
Entender la información de los posibles consumidores sobre las preferencias de: lugar, tiempo, seguridad, frecuencia, tipo de juego, sexo, edad, vestimenta, equipo y como les gustaría mantenerse informados acerca de este deporte.

#### **3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Establecer los deseos y las necesidades de las personas que gustan y podrían gustar del Paintball.

### 3.4 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

FIGURA 3.1: Análisis del Mercado Relevante



### 3.5 HIPÓTESIS GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Los consumidores buscan un servicio de calidad que cuente con parqueadero, que se pueda pagar con tarjeta de débito o de crédito y, que tengan que recorrer la menor distancia posible para poder jugar Paintball.

### 3.5.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación

**TABLA 3.1: Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación**

INFORMACIÓN QUE SE DESEA OBTENER	HIPÓTESIS	OBJETIVO
¿Qué deportes practican las personas con mayor frecuencia en la ciudad de Quito?	© Las personas practican en su mayoría los deportes a campo abierto como son: fútbol, basquet, volley, atletismo y ciclismo.	Analizar las preferencias en la práctica de los deportes extremos que se practican en la ciudad de Quito.
¿Qué le gustaría encontrar en un lugar para practicar deportes?	© Las personas acuden a un sitio donde puedan encontrar comodidad, distracción, variedad y entretenimiento.	Determinar los gustos de las personas para ofrecer un servicio diferenciado.
¿Qué cantidad de personas conocen qué es el Paintball?	© De 10 personas, 7 conocen qué es el Paintball.	Determinar el número de personas encuestadas que conocen acerca de qué es el Paintball.
¿Cuántas personas han practicado Paintball?	© De 10 personas, 3 han practicado este deporte.	Determinar el número de personas encuestadas que han practicado Paintball.
¿Por qué las personas practican Paintball?	© Porque es un deporte de mucha adrenalina y estrategia.	Determinar las preferencias de los consumidores al momento de practicar este deporte.
¿Qué es lo que les gusta a las personas en el momento de jugar Paintball?	© Les gusta sentir el combate contra el oponente por cumplir un objetivo.	Identificar los gustos de las personas al practicar el Paintball.
¿Qué prefieren las personas en el momento de jugar Paintball?	© Las personas buscan seguridad y un momento de entretenimiento con el grupo de amigos o familiares.	Determinar el tipo de servicio que se puede ofrecer a los clientes.
¿Qué tipo de Paintball prefieren jugar las personas?	© Las personas prefieren el juego rápido, es decir, dejar sin jugadores al equipo contrario.	Analizar el tipo de juego a implementarse.
¿De qué forma les gusta a las personas informarse acerca de un nuevo deporte?	© A las personas les gusta informarse recibiendo volantes, anuncios en radios o televisión y a través del internet.	Identificar los medios de comunicación más utilizados.
¿Las personas sienten que es importante el tipo de vestimenta al practicar un deporte?	© Las personas sí sienten que la vestimenta adecuada es indispensable en la práctica de cualquier deporte.	Identificar la razón del por qué es necesaria una vestimenta adecuada al practicar un deporte.
¿Cuál es la aceptación de una carpa inflable móvil para los jugadores de Paintball?	© Existe una alta aceptación de este servicio.	Determinar la aceptación de este nuevo servicio en la ciudad de Quito.

Elaborado: El autor.

### 3.6 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación de mercado es necesario utilizar las siguientes fuentes de investigación:

#### 3.6.1 Fuentes para la Recolección de Información

- **Fuentes Primarias:** es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo al tema de investigación. Para esta investigación se utilizarán la siguiente metodología: Grupos de enfoque, entrevistas y encuestas (Wilson Puente, 2009).
- **Fuentes Secundarias:** Son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación, que tengan incidencia directa con el plan de negocios.

TABLA 3.2: Necesidades y Fuentes de Información

NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN:	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA:
<i>Analizar las preferencias en la práctica de los deportes extremos que se practican en la ciudad de Quito.</i>	Expertos	Libros Zona de deportes	Entrevistas con expertos. Observación.
<i>Determinar los gustos de las personas para ofrecer un servicio diferenciado.</i>	Consumidores		Encuestas. Entrevista en profundidad.
<i>Determinar el número de personas encuestadas que conocen acerca de qué es el Paintball.</i>	Consumidores		Encuestas.
<i>Determinar el número de personas encuestadas que han practicado Paintball.</i>	Consumidores		Grupo de enfoque. Observación.
<i>Determinar las preferencias de los consumidores al momento de practicar este deporte.</i>	Consumidores	Canchas de Paintball	Encuestas. Grupo de enfoque. Entrevista con expertos. Observación.
<i>Identificar los gustos de las personas al practicar el Paintball.</i>	Consumidores	Canchas de Paintball	Encuestas. Observación.
<i>Determinar el tipo de servicio que se puede ofrecer a los clientes.</i>	Consumidores		Encuestas. Grupo de enfoque.
<i>Analizar el tipo de juego a implementarse.</i>	Consumidores Expertos		Encuestas. Entrevista con expertos. Grupo de enfoque.
<i>Identificar los medios de comunicación más utilizados.</i>	Expertos	Canchas de Paintball	Observación. Entrevista con expertos.
<i>Identificar la razón del por qué es necesaria una vestimenta adecuada al practicar un deporte.</i>	Consumidores Expertos	Canchas de Paintball	Encuestas. Entrevista con expertos. Observación
<i>Determinar la aceptación de este nuevo servicio en la ciudad de Quito.</i>	Experto. Consumidores		Entrevista con expertos. Encuestas.

Elaborado: El autor.

### 3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de la investigación de mercados. Mediante el diseño de la investigación se detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se necesita para estructurar o resolver los problemas de investigación de mercados (Malhotra, 2004).

El diseño de la investigación consta de:

- Investigación Descriptiva Cualitativa y,
- Investigación Descriptiva Cuantitativa.

### 3.7.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria no estructurada, basada en muestras pequeñas y con la intención de dar ideas de la situación de un problema (Malhotra, 2004). Esta investigación cualitativa se basará principalmente en grupos de enfoque, entrevistas con expertos y entrevistas en profundidad.

**TABLA 3.3: Investigación Descriptiva Cualitativa**

METODOLOGÍA:	CONCEPTO:	DESCRIPCIÓN:	MUESTRA:
<i>Entrevistas en profundidad</i>	Se desarrollará el proceso de trabajo manteniendo como referente preguntas abiertas. El objetivo de esta investigación será la de justificar aquellas cuestiones pendientes de respuesta.	En esta herramienta de investigación cualitativa, se harán preguntas necesarias para entender los deseos y las necesidades de las personas. Estas entrevistas se realizarán a una o dos personas a la vez.	Personas entre 12 y 45 años, de clase media alta y alta de la ciudad de Quito.
<i>Grupo de enfoque</i>	Los grupos de enfoque son entrevistas realizadas por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados. El objetivo de esta herramienta es obtener los puntos de vista al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para la investigación.	En esta herramienta de investigación cualitativa, se reúne un grupo de personas de características necesarias para el estudio, que transmitan sus opciones, percepciones, sentimientos y preferencias en cuanto a la práctica del Paintball, guiados por un moderador. La duración de esta herramienta es de treinta minutos.	Siete personas entre 25 y 35 años, de clase media alta y alta de la ciudad de Quito.
<i>Entrevista con expertos.</i>	Las entrevistas son el método de investigación en el que se interroga a un encuestado, en este caso a expertos para conocer sus criterios sobre las características del producto y procesos; este método es importante para la investigación debido a que permite una retroalimentación técnica y constructiva. Es importante considerar que "la opinión de los expertos es una de las formas subjetivas más comúnmente usadas para estudiar el mercado" <sup>[2]</sup> .	Se desarrollarán dos entrevistas a expertos, mediante estudios cualitativos con diferentes preguntas que proporcionen información técnica y comercial en base a la opinión y experiencia de personas especializados en esta rama. Las entrevistas duran alrededor de treinta minutos. Para la realización de las entrevistas se utilizaron, según cada caso, las siguientes herramientas: correo electrónico, filmadora, libreta y una grabadora de voz.	Se desarrollaron dos entrevistas con expertos: Israel Hidalgo y Juan Francisco Espinoza.

Fuente: [1] Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Capítulo V, pág. 150, 2004  
 [2] Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, capítulo V, pág. 92, 2008.  
 Elaborado: El autor.

### 3.7.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

“La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (Malhotra, 2004). Las técnicas de recolección de datos cuantitativos se realizarán por medio de una investigación descriptiva que utilizará como herramienta principal las encuestas.

TABLA 3.4: Investigación Descriptiva Cuantitativa

METODOLOGIA:	CONCEPTO:	DESCRIPCIÓN:	MUESTRA:
<b>Encuestas</b>	Esta herramienta permite la recolección de datos de forma directa para conocer las reacciones de los encuestados en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, entre otros.	Para el desarrollo del estudio cualitativo se requiere una muestra del segmento y mercado objetivo de nivel socioeconómico medio alto y alto.	El público objetivo es de 196 encuestas a realizarse en la zona urbana de la ciudad de Quito. *

Fuente: [1] Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, Capítulo V, pág. 150, 2004  
 Elaborado: El autor.  
 \* El cálculo de la muestra se establece en la sección: Público Objetivo

### 3.7.2.1 Público Objetivo

Las personas que practican y podrían practicar Paintball pertenecientes a la clase socioeconómica media alta y alta de la zona urbana de la ciudad de Quito.

La determinación del público objetivo se realizará por el método aleatorio simple, con la siguiente fórmula y datos en la Tabla 3.5.

TABLA 3.5: Público Objetivo

	# De personas
TOTAL PICHINCHA	1.361.667
(65%) QUITO	885.084
(5,90%) NIVEL SOCIOECONÓMICO	52.220

Fuente: Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2010 (Render, B.; Heizer, J., 2004)

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

<b>N</b>	52.220
<b>z</b>	1,964
<b>e</b>	7%
<b>p</b>	0,5
<b>q</b>	0,5

<b>SOCIOECONÓMICO ALTO Y MEDIO ALTO</b>
5,90%

Fuente: Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2010

Encuestas a realizar	
<b>n</b>	196

Elaborado: El autor.

El resultado obtenido del público objetivo es de 196 encuestas a realizarse en la zona urbana de la ciudad de Quito.

### 3.8 ANÁLISIS

**TABLA 3.6: Análisis de Resultados de las Encuestas, el Consenso de Panel y el Grupo Focal**

ANÁLISIS GRUPO FOCAL	ANÁLISIS ENCUESTAS
· Generalmente las personas que practican Paintball son hombres que están entre los 18 y los 30 años.	· El 34% de los encuestados han practicado Paintball.
· De los 7 participantes del grupo focal, 4 personas han jugado, las otras 3 personas estarían dispuestas a hacerlo.	· De los encuestados que no han practicado Paintball, el 71% estaría dispuesto a hacerlo.
· Al momento de practicar Paintball prefieren un juego rápido.	· El 76% de los encuestados que han practicado Paintball, lo hacen ocasionalmente.
· Los participantes buscan: seguridad, precios convenientes y promociones.	· El 100% de los encuestados opinan que necesitan ropa adecuada para practicar este deporte.
· Los participantes consideran fundamental tener una vestimenta adecuada para este tipo de juego.	El 82% de la personas que han jugado Paintball prefieren una metralleta como marcadora
· Los participantes consideran que las carpas inflables móviles serían adecuadas para una práctica empresarial como dinámica para unir a los empleados y jefes.	De las personas que han jugado Paintball y les gustaría hacerlo, el 87% lo haría dentro de una carpa inflable.
· Los participantes opinaron que las carpas deberían ser para un espacio muy grande y que no hay el suficiente espacio en muchas partes de la ciudad de Quito.	El 63% de las personas pagaría \$12 por 200 municiones más los implementos
A los participantes del grupo focal les gustaría enterarse a través de medios masivos de publicidad como la televisión y la internet.	El 45% de las personas prefieren que el medio publicitario para anunciar un nuevo servicio sea a través del internet, y el otro 55% se divide en televisión, vallas publicitarias, volantes y radio.
Elaborado: El autor.	
* Cada uno de los porcentajes señalados se encuentra en base a las 196 encuestas realizadas.	

TABLA 3.7: Análisis de Resultados de las Entrevistas con Expertos

EXPERTOS	ANÁLISIS
<p style="text-align: center;"><b>Juan Francisco Espinosa</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Socio capitalista de la cancha Adrenalina Paintball Field.</b></p>	<p>"Las personas que practican Paintball lo hacen por diversión, sin fines de lucro".</p> <p>Existen 4 canchas de Paintball en la ciudad de Quito, de las cuáles las preferidas por los jugadores de Paintball son las urbanas.</p> <p>El 70% de las personas que practican Paintball van desde los 14 años hasta los 22 años de edad.</p> <p>Las personas que practican este deporte son de clase económica media alta y alta.</p> <p>El medio por el cual las personas se informan y llegan a jugar Paintball son a través de volantes y el internet.</p> <p>Las personas que practican Paintball, lo hacen con los accesorios que la empresa les ofrece.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Israel Hidalgo</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Principal proveedor de paintballs y accesorios en el Ecuador.</b></p>	<p>Las personas prefieren lugares céntricos al momento de practicar Paintball, por ese motivo, el 60% de las personas asisten al campo de la Av. Granados y Simón Bolívar.</p> <p>No existe rivalidad en el campo de juego por los jugadores, se caracteriza por ser un tiempo que une a familiares y amigos.</p> <p>Los jugadores que tienen conformados equipos, solo rentan el lugar y compran las municiones, ya que la vestimenta y el armamento ya lo poseen.</p> <p>El negocio de rentar carpas inflables móviles le pareció un buen negocio, hace un tiempo también penso en implementarla, sin embargo no lo hizo por problemas económicos en ese entonces, y se enfocó en otro tipo de negocios referentes al Paintball, sin descuidar la economía de los quiteños ya que él también comenzó ahorrando de sus colaciones.</p>

Elaborado: El autor.

### 3.9 CONCLUSIONES

- La gran mayoría de las personas que no han practicado aún el Paintball, estarían dispuestas a hacerlo, siempre y cuando esa experiencia sea segura, y le ofrezca no solo ese juego, sino que se también le brinden unas mesas donde poder compartir con amigos, una vitrina donde se indique el mejor desempeño de la persona o del equipo, y un servicio de bar.

- Las personas que practican el Paintball se sienten a gusto con el tipo de marcadoras que el mercado ofrece, sin embargo muchos de los que practican más de una vez al mes este deporte prefieren comprar sus marcadoras y rentar el lugar para practicarlos.
- Después de haber analizado el mercado, se ha identificado la necesidad de ofrecer un servicio adicional, que consiste en tener un espacio físico para brindar el servicio a las personas que no poseen el espacio suficiente para la instalación de una carpa inflable.
- El ofrecer una carpa móvil les parece conveniente para eventos de grupos grandes, como son las empresas o las reuniones entre grupos de amigos.
- Las personas que han practicado el Paintball lo han hecho por recomendaciones de las personas que han practicado una sola vez este deporte.
- La mayoría de las personas estarían dispuestas a pagar 12 dólares por jugar dentro de una carpa inflable adecuada en un terreno elegido por el cliente.
- Al momento de practicar el Paintball, la mayoría de las personas creen que la vestimenta apropiada brinda mayor seguridad y comodidad.
- La mayoría de las personas encuestadas prefieren la televisión y el internet como medio publicitario.

### **3.10 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

Actualmente el Gobierno incentiva la práctica de deportes al aire libre para generar bienestar en cuanto a salud, formación y desarrollo integral de la ciudadanía. Paintball móvil ofrece una alternativa diferente con la práctica de

un deporte de adrenalina que fomenta la salud, la unión familiar, el trabajo en equipo y el desarrollo de estrategias.

Según la información obtenida del Macroentorno, Microentorno, grupo de enfoque, encuestas realizadas, y las entrevistas en profundidad, se puede confirmar que existe un alto grado de aceptación de este servicio por parte de los consumidores potenciales y de quienes ya han practicado este deporte.

Es importante destacar que en la industria de Paintball existe una buena relación entre proveedores y dueños de los campos, que la tecnología necesaria no es de punta y por ende los costos no son altos.

Aprovechando estas oportunidades, el alquiler de carpas inflables es un negocio con gran potencial, que estará acompañado de una buena atención al cliente con personal capacitado y preparado para atender cualquier pregunta o inquietud. Se ofrecerán equipos seguros y de calidad, que generarán confianza, comodidad y que brindarán satisfacción en los clientes.

Por lo antes mencionado, más los bajos costos, la baja inversión requerida, y por ser un deporte diferente, donde se genera bienestar físico, mental y emocional, el servicio de alquilar una carpa de Paintball es un negocio con posibilidades de crecimiento en el mercado.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se planteará el plan de marketing para la formación del negocio Paintball Móvil, sustentada en los datos adquiridos en el capítulo anterior.

#### **4.1 OBJETIVOS**

##### **4.1.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de mercadeo para dar a conocer el deporte del Paintball en la ciudad de Quito, y posicionar en la mente del consumidor el que se puede jugar Paintball en cualquier lugar que tenga el espacio necesario gracias a una carpa inflable móvil.

#### **4.2 MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial es un conjunto de consumidores que además de tener interés en una oferta de mercado, tienen ingreso y acceso a ella; es el conjunto de consumidores dispuestos a comprar un producto (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

##### **4.2.1 Segmentación**

El mercado potencial se dividirá en siete grupos y se presenta en la Tabla 4.1.

### 4.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo será el segmento 2, el segmento 3, el segmento 5, el segmento 6 y el segmento 7, debido a que concentran el mayor grupo de interés para el negocio

### 4.4 DIFERENCIACIÓN

#### 4.4.1 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva que se ofrecerá será la dar mayor comodidad, seguridad y satisfacción al cliente.

**TABLA 4.1: Análisis de Segmentación**

SEGMENTO 1				SEGMENTO 2		
Segmentación Geográfica	Quito	100,0%	1.670.630	Quito	100,0%	1.670.630
Segmentación Demográfica	Media Alta y Alta	5,9%	98.567	Media Alta y Alta	5,9%	98.567
	Hombres y Mujeres de 12 a 17 años	10,0%	9.857	Hombres y Mujeres de 18 a 28 años	22,0%	21.685
Segmentación Psicográfica	Divertirse y competir	76,5%	7.540	Compartir con amigos y hacer ejercicio	51,9%	11.254
SEGMENTO 3				SEGMENTO 4		
Segmentación Geográfica	Quito	100,0%	1.670.630	Quito	100,0%	1.670.630
Segmentación Demográfica	Media Alta y Alta	5,9%	98.567	Media Alta y Alta	5,9%	98.567
	Hombres y Mujeres de 29 a 45 años	23,0%	22.670	Hombres y Mujeres de 30 a 45 años	27,0%	26.613
Segmentación Psicográfica	Experimentar cosas nuevas y salir de la vida rutinaria	74,1%	16.799	Gustos y preferencias de las personas por contratar una carpa inflable	22,2%	5.908
SEGMENTO 5						
Segmentación Geográfica	Colegios en Quito	100,0%	2.168			
Segmentación Demográfica	Colegios particulares	50,7%	1.099			
Segmentación Psicográfica	Realizar actividades como: Quermes y actividades sociales	90,0%	989			
SEGMENTO 6						
Segmentación Geográfica	Universidades en Quito	100,0%	25			
Segmentación Psicográfica	Realizar actividades como: Novatadas, Campañas para asociaciones y actividades de intereses universitarios	80,0%	20			

SEGMENTO 7			
<b>Segmentación Geográfica</b>	<b>Empresas en Quito</b>	100,0%	8.891
<b>Segmentación Demográfica</b>	<b>Empresas con más de 50 personas</b>	25%	2.193
<b>Segmentación Psicográfica</b>	<b>Realizar actividades como: integración, cumplimiento de metas y campañas</b>	30%	658

Fuentes: Índice Estadístico MARKOP, Ecuador 2010  
 Revista Líderes, Ecuador 2011  
 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)  
 Encuestas y entrevistas realizadas en el Capítulo 3  
 Elaborado: El autor

#### 4.4.2 Estrategia de Posicionamiento

TABLA 4.2: Estrategia de Posicionamiento

	<b>Segmento 2 y 3</b>	<b>Segmento 5, 6 y 7</b>
<b>Estrategia</b>	Más por lo mismo	Más por más
<b>A realizar</b>	Se ofrecerá mayor calidad a igual precio.	Se ofrecerá el mejor servicio y se cobrará un precio más alto para cubrir los costos elevados.

Elaborado: El autor

### 4.5 ESTRATEGIA DE MERCADO OBJETIVO

#### 4.5.1 Segmentación de Mercados

- Para los segmentos 2 y 3, se aplicará el marketing de segmento, ya que Paintball Móvil promoverá de forma más eficiente, al enfocar el servicio, los canales y programas de comunicación sólo hacia los consumidores a los que se puede servir mejor y de forma más rentable, también permite efectuar un marketing más eficaz, al ajustar su servicio, precio y programas para las necesidades de los segmentos.
- Para los segmentos 5, 6 y 7, se aplicará el micromarketing, en base al marketing local, ya que implicará adaptar el producto a las necesidades y deseos de un grupo de consumidores, debido a que los clientes quieren expresar su individualidad con los productos que compran.

## **4.6 MARKETING MIX**

La mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Los elementos del Marketing Mix en los que la empresa se va a dirigir son: servicio, precio, plaza y promoción (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

### **4.6.1 Producto**

#### **4.6.1.1 Mezcla de Productos**

Una mezcla de productos consiste en todas las líneas de productos y artículos que una empresa determinada ofrece a la venta.

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones importantes: anchura, longitud, profundidad y consistencia (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

- **Anchura**

La anchura en la mezcla de productos se refiere al número de líneas de productos distintas que la empresa maneja (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Paintball Móvil contará con una sola línea de productos, que será el de jugar Paintball en las mejores condiciones posibles.

- **Longitud**

La longitud de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que la empresa tiene dentro de sus líneas de productos (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Para el juego de Paintball, el negocio contará con 2 productos.

- Una carpa de Paintball fija ubicada en la Av. Mariscal Sucre y José M. Carrión, para que las personas que no disponen de un espacio físico adecuado para instalar la carpa de Paintball, puedan hacer uso de ella.
- Una carpa de Paintball móvil, que se adecuara en terrenos que midan 15 metros de ancho por 33 de fondo y 7 de alto.

- **Profundidad**

La profundidad de la línea de productos se refiere al número de versiones que se ofrecen de cada productos de la línea (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Ya que se brindará el mismo juego dentro de la carpa de Paintball fija y móvil, se ofrecerán dentro de ellas las siguientes versiones de juego:

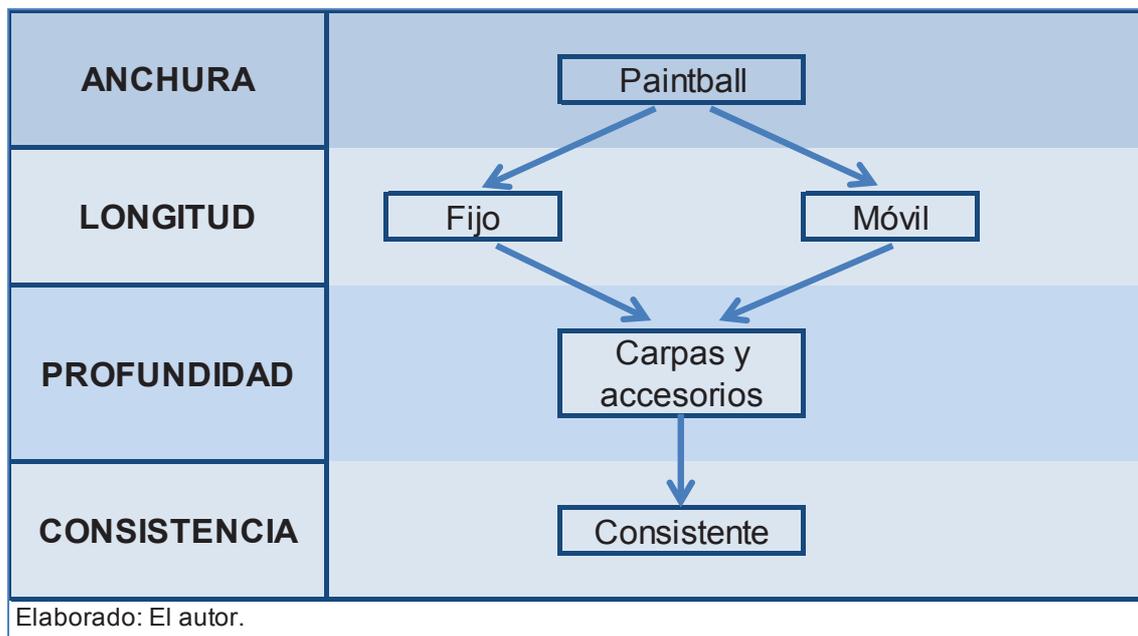
- Bandera central: hay que conseguir capturar la bandera antes que el otro equipo.
- Dos banderas: hay que capturar la bandera del equipo contrario.

- **Consistencia**

La consistencia de la mezcla de productos se refiere a qué tan relacionados están entre sí estas las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Al ofrecer un mismo servicio en ambas carpas, se demuestra que el servicio es consistente.

FIGURA 4.1: Mezcla de Productos



#### 4.6.1.2 Niveles de Producto

El servicio de Paintball Móvil se dividirá en tres niveles (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003):

1. Producto central: Consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema, lo que los consumidores buscan cuando adquieren un servicio. Se entenderá como la experiencia total del cliente.
2. Producto real: Se caracteriza por un nivel de calidad, la función que brindará y la marca que este tendrá.
3. Producto aumentado: Será el que ofrece un servicio y un beneficio adicional al consumidor.

- **Producto central**

***Naturaleza y características de los servicios***

El producto que se ofrecerá será intangible, inseparable, invariable e imperdurable, por lo tanto, Paintball Móvil ofrecerá un servicio.

Intangibilidad:

La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no pueden verse, degustarse, tacarse, olerse ni oírse antes de comprarse (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Paintball Móvil al ofrecer un juego y a la vez un deporte, no podrá ofrecer a sus clientes el poder ver resultados antes de la compra, sin embargo, se le garantizará que en el momento de entrar en la carpa, tendrá la mayor satisfacción que cualquier otro campo le podrá ofrecer. Para reducir la incertidumbre del cliente de cómo podrá ser el servicio, tendrán servicios tangibles en el exterior de la carpa, donde se colocarán mesas con revistas, y catálogos referentes al Paintball, además el personal que los atenderá siempre estará pendiente de las sugerencias y comentarios de los clientes, para hacer de Paintball Móvil el mejor lugar donde jugar Paintball.

Inseparabilidad:

Los servicios primero se venden, y luego se producen y se consumen al mismo tiempo. La inseparabilidad de los servicios implica que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, sean estas personas o maquinas (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

En Paintball Móvil los principales proveedores son los empleados que prestan el servicio a los clientes, ya que el cliente está presente cuando

se presta el servicio, la interacción proveedor – cliente es una característica que Paintball Móvil ha considerado para que el clientes se sienta a gusto por la forma de atención que recibirá.

#### Variabilidad:

La variabilidad de los servicios implica que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Paintball Móvil capacitará al personal para atender al cliente desde el momento en que llega, hasta el momento que termina de jugar, para que de esa forma el cliente sienta que el servicio prestado fue el mejor, y distinga a Paintball Móvil como calidad y satisfacción máxima.

#### Imperdurabilidad:

La imperdurabilidad de los servicios implica que éstos no pueden almacenarse para venderse o usarse posteriormente (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Paintball Móvil reservará la carpa de Paintball, por medio de una línea telefónica, una página Web o personalmente, donde se explicará que la reserva tendrá un tiempo límite de espera de 10 minutos, debido a que más personas podrán estar esperando que la carpa de Paintball se desocupe para hacer uso de ella. En el caso de la carpa inflable móvil, se deberá abonar al negocio el 50% de la venta para asegurar que el cliente hará uso de la misma.

- **Producto real**

**Marca**

La marca con la cual el servicio se diferenciará de la competencia será PAINTBALL MÓVIL, la misma que se asociará con el deporte y la movilidad que este puede tener.

**FIGURA 4.2: Marca**



Fuente: El autor

Estrategia de marca:

Paintball utilizará la estrategia de marcas nuevas, ya que el jugar Paintball dentro de una carpa de Paintball es nuevo en el mercado al igual que la marca.

**Características**

El servicio de Paintball Móvil será el de dar un lugar para jugar Paintball. El servicio será dentro de una carpa inflable que tiene: 15mts de largo, 33mts de profundidad y 7mts de alto. Dentro de la carpa se instalarán 12 bunkers que servirán como obstáculos y puntos de resguardo para las personas que se encuentren practicando este deporte. Las personas que deseen hacer uso de los servicios de Paintball Móvil lo podrán hacer en dos lugares distintos, el que tendrá el negocio ubicado en la Av. Mariscal Sucre y José M. Carrión, y la contratación del servicio a un terreno

ubicado por el cliente después de saber las medidas que ocupa la carpa inflable.

A las personas se les entregará los accesorios indispensables para hacer de este deporte uno de los más seguros, los accesorios son: máscara de protección, overol con un chaleco para la protección pectoral, y una marcadora con su respectivo chupete. Si el cliente posee de sus propios equipos, se rentará solamente la carpa.

Paintball Móvil contará con varias actividades (misiones) para no hacerlo un deporte de rutina, estas misiones pueden ser de:

- Bandera central: hay que conseguir capturar la bandera antes que el otro equipo.
- Dos banderas: hay que capturar la bandera del equipo contrario.

### ***Nivel de calidad***

Paintball Móvil comprobará que los implementos se encuentren en perfecto estado, para esto se inflará la carpa de Paintball junto con sus bunkers, se probará las marcadoras, las paintballs y los accesorios que servirán como vestimenta para la protección de los jugadores.

Cuando el cliente desee los servicios de Paintball Móvil se garantizará una buena atención por parte de los empleados, que la carpa y los bunkers no se desinflarán en el tiempo que contrate el servicio, que las marcadoras no se dañarán y si es que llegan a tener algún desperfecto se las cambiará, que no faltarán las paintballs y que los accesorios de protección serán los adecuados para una máxima seguridad.

Además Paintball Móvil contará con mesas donde poder compartir con amigos, una vitrina donde se indique el mejor desempeño de la persona o

del equipo, y un servicio personalizado para la mejor comodidad y satisfacción del cliente.

- **Producto aumentado**

### ***Instalación***

Paintball Móvil instalará la carpa inflable donde el cliente lo solicite, previa revisión de las medidas del terreno para que no se tenga inconvenientes al momento de instalarla. Los empleados del negocio instalarán la carpa en una hora debido al tamaño de la carpa.

### ***Crédito***

Las personas que contraten el servicio de rentar una carpa para instalarla en un terreno proporcionado por el consumidor, tendrán que abonar el 50% del valor del servicio que Paintball Móvil ofrecerá.

A las personas que asistan al terreno de Paintball Móvil se les cobrará después de haber disfrutado del servicio ofrecido.

### ***Servicio posterior a la venta***

Como un servicio adicional se ofrecerá un catálogo de accesorios que se utilizan en el momento de jugar Paintball, el servicio se ofrecerá mediante el proveedor de Paintball Móvil.

### ***Garantía***

Paintball Móvil garantizará la mayor comodidad y satisfacción del cliente en el momento de jugar Paintball dentro de una carpa inflable, y si es que no ha quedado a gusto con el servicio ofrecido, se le brindará como cortesía en una próxima visita 100 paintballs extra sin costo alguno.

## 4.6.2 Precio

### 4.6.2.1 Fijación de Precios basado en el Costo

#### Fijación de precios de costo más margen

**TABLA 4.3: Fijación de Precios**

	Fijación de precios	
	Carpa de Paintball fija Segmentos 1, 2 y 3	Carpa de Paintball móvil Segmentos 4, 5, 6 y 7
Costo Unitario	\$ 6,00	\$ 7,59
Margen de utilidad	66,61%	58,08%
<b>Precio</b>	<b>\$ 10,00</b>	<b>\$ 12,00</b>

Elaborado: El autor

El precio para los segmentos se ha establecido en base al costo unitario y al margen de utilidad que se desea obtener.

#### Punto de Equilibrio

Nivel de producción en que los ingresos totales son iguales a los costos totales, suponiendo cierto precio de venta.

**TABLA 4.4: Punto de Equilibrio**

Punto de equilibrio	
Utilidad operativa	27.840,84
Precio promedio	11,00
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>2.531 Personas</b>

Elaborado: El autor

El punto de equilibrio a un precio promedio de \$11 es de 2.531 personas, a esa cantidad de personas se debe atender para no tener ganancias ni pérdidas en el negocio.

#### 4.6.2.2 Estrategias para la Fijación de Precios para la Mezcla de Productos

La estrategia que se utilizará será la de fijación de precios para la línea de productos, se tendrá dos precios distintos para nuestras dos líneas del producto, esto con base en las diferencias en el costo y lo novedoso que le resulte al cliente nuestra línea de producto nuevo.

#### 4.6.2.3 Estrategias para el Ajuste de Precios

Paintball Móvil tendrá una fijación de precios segmentada. Se ajustarán los precios según el segmento a dirigirse, sin tomar en cuenta los costos, si no los ingresos y la clase socioeconómica a la que pertenece el segmento.

#### 4.6.3 Plaza

##### 4.6.3.1 Estructura y Niveles del Canal

- **Canales de Marketing de Consumo**

Canal 1: Fabricante al consumidor:

FIGURA 4.3: Nivel del Canal



- **Diseño del Canal**

***Análisis de las necesidades del consumidor***

Ya que se venderá el servicio directamente al consumidor, se le dará las mayores comodidades para que la compra no solo se las haga en las oficinas de Paintball Móvil, sino que pueda hacerlas por medio de:

- Una línea telefónica y una página Web donde el cliente podrá realizar sus reservas para jugar Paintball, garantizando que el lugar y la hora estarán disponibles para su uso.

***Establecimiento de objetivos y restricciones del canal***

Establecimiento de objetivos:

- Tener el 35% de la participación de mercado en el primer año de funcionamiento, esto se logrará con:
  - La atención del 14% del segmento 2 en el primer año.
  - La atención del 9% del segmento 3 en el primer año.
  - La atención del 12% de los colegios, universidades y empresas de la ciudad de Quito en el primer año.

Restricciones del canal:

- No se contará con ningún tipo de intermediario.

#### 4.6.3.2 Logística de Marketing y Administración de la Cadena de Abasto

- **Objetivos del sistema de logística**

- Maximizar el servicio al cliente con los menores costos posibles.
- Maximizar las utilidades brindando la mejor atención al cliente.

- **Principales funciones de logística**

Dado un conjunto de objetivos de logística, el negocio desarrollará un sistema de logística que minimice el costo de alcanzar esos objetivos, el principal sistema que se utilizará será el de poseer una bodega lo suficientemente grande, para proveer al cliente de una manera eficiente y eficaz el servicio que Paintball Móvil ofrecerá. Las funciones principales de logística incluyen: almacenamiento, control de inventarios, transportación y administración de la información de logística (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

##### ***Almacenamiento***

Paintball Móvil contará con una bodega de un piso de 162.5mtrs cúbicos (8 metros de ancho, 8.125 metros de largo y 2.5 metros de alto) dentro del mismo terreno, donde se almacenará la carpa inflable, los bunkers, las marcadoras, las cajas de Paintball y la vestimenta y sus accesorios.

##### ***Control de inventarios***

Se tendrá un minucioso control con las paintballs en especial, esto debido a que tienen un alto movimiento de entrada y salida del inventario. En stock se tendrá un mínimo de 78 cajas de paintballs al mes, esto varía según la demanda de las personas y el tiempo que las personas contraten nuestro servicio. También se tendrá en bodega 24 marcadoras, 12

bunkers, 4 tanques de buceo para cargar los tanques de CO2 de las marcadoras, 60 protectores y 55 overoles los cuales solo se compraran una vez hasta que culminen con su etapa de funcionamiento.

### ***Transportación***

El transporte se utilizará para llevar la carpa a donde el cliente lo solicite dentro de la ciudad de Quito, para ello se contratará un camión de tamaño mediano, debido a que los camiones son muy flexibles en cuanto a sus rutas y horarios.

### ***Administración de la información de logística***

La información se compartirá y administrará por correo electrónico, y a través de los empleados que serán los que vendan el servicio de Paintball Móvil.

## **4.6.4 Promoción**

### **4.6.4.1 Mezcla de Promoción**

La mezcla de promoción consiste en la combinación específica de las herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

- **Publicidad**

Es cualquier formada pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

### ***Establecimiento de los objetivos publicitarios***

Paintball Móvil tendrá como objetivo de publicidad, realizar una publicidad informativa, que se usa intensamente cuando se está introduciendo una categoría nueva del servicio, en este caso el objetivo es generar una demanda primaria. La publicidad intensiva durará 3 meses.

Con esta publicidad informativa se logrará:

- Enterar al mercado sobre una nueva línea del servicio del Paintball.
- Explicar cómo es el uso de esta nueva línea.
- Reducir el temor de las personas por practicar un deporte de adrenalina.

### ***Establecimiento del presupuesto publicitario***

El método que se utilizará será el de tarea y objetivo, ya que se establecerá el presupuesto de promoción con base a lo que se quiere lograr. Para aplicar este método se definió un objetivo principal, el realizar una campaña masiva de publicidad durante los 3 primeros meses que se encuentre establecido el negocio. Para alcanzar el objetivo se han cotizado ofertas de vallas publicitarias, volantes, cuñas de radio, entrevistas, comerciales de televisión, y anuncios en páginas Web, se ha llegado a estimar los costos de dichas tareas de la siguiente manera:

- Volantes: La impresión de 10.000 volantes tiene un precio de 200 dólares.
- Vallas publicitarias: El colocar la publicidad por 3 meses en autobuses del servicio que ofrecerá Paintball Móvil, cuesta 750 dólares más IVA.

- Cuñas de radio: 4 cuñas de 30 segundos, más 3 menciones de 20 segundos y una entrevista en un programa, tiene un precio de 4.500 dólares.
- Comerciales de televisión: Se producirá un comercial de 60 segundos para que se transmita tanto en televisión como en los principales cines de la ciudad a un precio de 9.000 dólares.
- Anuncios en páginas Web: El precio de poner un anuncio en Facebook es de 0.23 ctvs. por cada clic que el cliente haga en el anuncio, en 1.000 clics, el negocio tendrá que pagar 229 dólares, asumiendo que en los primeros meses se dará clic 5.000 veces, Paintball Móvil tendrá que pagar 1.145 dólares.

El presupuesto necesario para realizar una campaña publicitaria durante los primeros 3 meses será de 15.545 dólares, para conseguir que 12.480 personas se interesen en el servicio ofrecido.

### ***Desarrollo de una estrategia publicitaria***

Una estrategia publicitaria consta de 2 elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios publicitarios (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

Creación del mensaje publicitario:

Para que el mensaje no sea molesto para el cliente, se lo hará de una manera que entretenga, desarrolle beneficios, sea memorable y por sobre todo, sea distinta a los comerciales comunes, ya que si solo se trata de vender directamente, resulta tedioso y molesto para el cliente. Se ha comprobado que en el momento que empiezan los comerciales las personas cambian de canal (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

El mensaje se presentará con un estilo de ejecución de rebanada de vida, demostrando que cualquier persona que se encuentre entre los 12 y los 45 años de edad puede practicar este deporte de adrenalina 100% seguro.

Selección de los medios publicitarios:

Los pasos principales de la selección de medios son (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003):

- Decidir el alcance, la frecuencia y el impacto deseado.
- Escoger entre los principales tipos de medios.
- Seleccionar vehículos de comunicación específicos
- Decidir en qué momentos se efectuará la comunicación.

*Decisión de alcance, frecuencia e impacto*

Paintball Móvil intentará que la publicidad se haya visto y escuchado por lo menos 3 veces en un año por el mercado objetivo. Este servicio al ser intangible no podrá ofrecer a primera vista los beneficios que este tiene, sin embargo se indicarán los beneficios a través de comerciales de televisión.

*¿Cómo escoger entre los principales tipos de medios?*

El tipo de medio que se escogerá será por la naturaleza que tiene el producto, ya que no será lo mismo escuchar Paintball en una radio, a ver Paintball en un televisor.

*Selección de vehículos de comunicación específicos*

Las cuñas de radio se llevarán a cabo en la radio armónica, debido a que las personas que están en sus trabajos prefieren escuchar música suave

y que les permita concentrarse en lo que estén haciendo, sin dejar de lado que pueden saber de un nuevo servicio que se ofrece en la ciudad, las cuñas de radio serán dirigidas a los segmentos 4 y 7.

Los comerciales de televisión se los transmitirá a través del grupo TVCABLE entre programas de interés juvenil, y serán dirigidos a los segmentos 1, 2 y 5.

La página Web donde se pondrá la publicidad del negocio será Facebook, para dirigirse a los segmentos 2, 3 y 6.

#### *Decisión acerca de los tiempos de los medios*

En los primeros tres meses de funcionamiento del negocio se realizará una campaña masiva, para dar a conocer los beneficios que puede dar este deporte. Se realizará campañas de publicidad todo el año, sin embargo, el 60% de la publicidad se hará en los primeros tres meses del primer año.

Evaluación de la publicidad:

Se realizará una prueba del texto antes de difundir el mensaje para saber si el anuncio está comunicando bien, si es que no fuese así, se lo volverá hacer junto con los consumidores, para que de esta forma exista un recuerdo y quede grabado en la conciencia de los mismos.

- **Promoción de ventas**

Son los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

### ***Objetivos de la promoción de ventas***

El negocio usará promociones para el consumidor, a fin de incrementar las ventas a corto plazo y obtener una mayor participación del mercado a largo plazo.

### ***Herramientas de promoción para consumidores***

Paintball Móvil dará recompensas por ser un cliente habitual, realizará exhibiciones y demostraciones, y se desarrollarán concursos para introducir el negocio al mercado.

La recompensa que se dará por ser un cliente habitual será la de no cobrar el equipo de juego, sino solamente las paintballs que ocupen, en los días festivos como el día del padre, fiestas de Quito, etc.

Los concursos que realizará el negocio serán a través de sorteos con un boleto, que se le entregará en el momento de cancelar por el servicio ofrecido. El boleto premiado ganará un pase libre de pago de equipo, y solo pagará las paintballs que consuma.

- **Relaciones públicas**

El gerente será el encargado de crear y colocar información noticiosa en los medios para atraer la atención de los clientes.

El personal de Paintball Móvil con la manera de atender al consumidor, será quien haga publicidad del servicio, ya que la mejor publicidad que puede tener un negocio, es el de recomendar un consumidor a un cliente el servicio.

### ***Principales herramientas de las relaciones públicas***

Paintball Móvil realizará la presentación de su carpa inflable como un evento especial, el cual tendrá luces láser, lanzamiento de globos y una presentación multimedia indicando los beneficios que tiene la carpa, esto se lo desarrollará para llegar a un público meta e interesarlos en comprar el servicio.

- **Administración de la fuerza de ventas**

Es el análisis, la planificación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Esto incluye diseñar la estructura y estrategia de la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar y evaluar a los vendedores de la empresa (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

#### ***Estructura de la fuerza de ventas***

La fuerza de ventas de Paintball Móvil son los empleados, ya que estos son los que prestan el servicio directamente a los clientes, es por eso que la interacción proveedor – cliente es una característica que Paintball Móvil ha considerado para que el clientes se sienta a gusto por la forma de atención que recibirá.

#### ***Reclutamiento y selección de vendedores***

El servicio que ofrecerá Paintball Móvil se caracterizará por la atención que reciba el cliente de los empleados del negocio, es por ese motivo que la selección de los empleados se hará con base en el entusiasmo de la persona, la persistencia, la iniciativa, la confianza en sí mismos, y el compromiso que tendrá con el trabajo. Además, las personas deberán ser independientes, honestas y excelentes para escuchar.

Definido el perfil de los empleados, el gerente buscará solicitantes, haciendo uso de agencias de empleo, la colocación de anuncios en periódicos y páginas Web.

El negocio esperará reclutar a muchos solicitantes, de entre los cuales el supervisor deberá elegir a los mejores de acuerdo al perfil ya definido, mediante una entrevista informal.

### ***Capacitación de los vendedores***

El servicio que ofrecerá Paintball Móvil no necesitará de una mayor capacitación, debido a que el negocio no utiliza alta tecnología. Sin embargo los programas de capacitación irán enfocados a que conozcan y se identifiquen con el negocio, haciéndoles saber los objetivos del negocio, de las dos líneas que posee el servicio, los diferentes tipos de clientes, las necesidades que pueden tener y los motivos por el cual hacen la compra del servicio.

### ***Compensación de los vendedores***

La compensación se compone de varios elementos, una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

La cantidad fija serán los salarios de los empleados que venden directamente el producto al cliente, se realizará un contrato de jornada o salario por medio tiempo.

FIGURA 4.4: Salarios



Las cantidades variables serán las comisiones a los empleados que hicieron que Paintball Móvil tuviera un mejor rendimiento monetario. De esta forma se creará un incentivo para que el personal sienta a la compañía como suya, y quiera dar lo mejor para ella, buscando un incremento en su salario.

Los gastos y las representaciones serán las vacaciones pagadas de 15 días al año, más un día adicional a partir del quinto año. La liquidación se hará computando la 24ava parte de lo percibido en el año, considerando: La remuneración sectorial unificada, recargo de horas nocturnas, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y de más que se encuentra en los (Arts. 95 y 69 al 77 del Código del Trabajo).

- **Marketing Directo**

El marketing directo consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2003).

### ***Formas de marketing directo***

#### Marketing telefónico:

El negocio contará con una línea telefónica donde los empleados de Paintball Móvil se comunicarán con el cliente, a fin de dar a conocer las promociones que tiene el negocio y los beneficios de estas.

#### Marketing por correo directo:

Paintball Móvil enviará correos electrónicos personalizados con anuncios, rebajas, ofertas, y otros mensajes a direcciones de e-mail para que el cliente se sienta importante para el negocio.

#### Marketing de respuesta directa por televisión.

El negocio mediante anuncios en televisión de 60 segundos de duración, tratarán de persuadir al cliente de comprar el servicio, por los beneficios que este puede causar en cada persona.

## CAPÍTULO V

### 5 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

#### 5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES

Paintball Móvil se encuentra en proceso de planificación, sin embargo se ha definido un plan de acción para poner el negocio en marcha, como se detalla a continuación:

**TABLA 5.1: Acciones para poner el Negocio en Funcionamiento**

ACTIVIDAD	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
Importación de carpas y obstáculos inflables	90 días	PROPIETARIO
Compra de equipos de seguridad (marcadoras, cascos, protectores pectorales)	45 días	PROPIETARIO
Compra de insumos (paintballs)	15 días	PROPIETARIO
Adecuación del terreno	15 días	SERVICIO EXTERNO
Instalación de oficina	3 días	PROPIETARIO / SUPERVISOR / OPERARIOS
Publicidad	120 días	SERVICIO EXTERNO
Prueba de tiempos de instalación de carpas	2 días	SUPERVISOR
Pruebas y revisión de funcionamiento de equipos	2 días	SUPERVISOR / OPERARIOS
Funcionamiento del negocio	120 días después de la orden de compra de las carpas	PROPIETARIO / SUPERVISOR / OPERARIOS

Elaborado: El autor.

Se ha determinado toda la infraestructura para ofrecer un servicio de la más alta seguridad, comodidad y por sobre todo diversión.

Se realizarán las adecuaciones necesarias para el uso del terreno y la instalación de la oficina; se desarrollará un plan de publicidad que creará expectativa en los potenciales clientes de la existencia de este nuevo servicio, y se comenzará con el funcionamiento del negocio.

Se contará con una estructura administrativa que estará conformada por el gerente, un supervisor encargado del departamento de operaciones y control de los operarios, y los operarios que serán responsables de inflar las carpas y sus obstáculos, y realizar los mantenimientos oportunos a todos los equipos.

La constitución de la empresa y el reglamento interno de los trabajadores serán las que la Superintendencia de Compañías requiera para poner en marcha este proyecto.

## **5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS**

Los lugares en donde se puede instalar la carpa son pocos, debido a que cada vez hay menos parques y más condominios habitacionales, limitando a Paintball Móvil los sitios donde puede ser instalada.

Actualmente el Paintball es un deporte que está en crecimiento, por lo que la competencia indirecta trata de ser más fuerte para acaparar un mercado nuevo, y los costos de publicidad tendrán que ser mayores para captar clientes potenciales y fieles.

Las importaciones de las carpas inflables y de los obstáculos (Bunkers) pueden variar de precios de mes a mes, debido al tipo de cambio que presenta el euro con respecto al dólar americano.

## **5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS**

Paintball Móvil contará con un catálogo que se actualizará cada semestre con nuevas marcadoras, pistolas, paintballs, y accesorios como protectores

corporales y vestimenta. El negocio buscará que dentro de la carpa el cliente se sienta como en un campo fijo de batalla, por lo que se tomará en cuenta las nuevas tácticas que tomen los campos para aplicar nuevas técnicas para mejorar la infraestructura y mejorar la calidad del juego.

El buscar alianzas para que el negocio encuentre una posición consolidada en el mercado del Paintball será fundamental, esto hará que Paintball Móvil obtenga una oportunidad excelente para competir directamente con los campos de Paintball ya establecidos. Se buscará alianzas con marcas reconocidas de este juego como son: Dye, Kingman y Tippman.

#### **5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS**

Los costos se reflejarán en el estudio financiero, teniendo como políticas la optimización de la materia prima, la mano de obra y otros factores que intervienen en el proceso productivo, en el cual se presentará en el Cap. 9

#### **5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL**

Paintball Móvil registrará en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) la creación de este negocio por seguridad, ya que el negocio puede ser plagiado.

A continuación se detallan los pasos que exige el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para el registro de libros, proyectos y guiones.

“De conformidad con el Art. 8 de la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador sus obras son objeto de protección del Derecho de Autor, razón por la cual usted puede realizar el registro en el formulario elaborado para obras literarias que se encuentra publicado en la página Web Institucional, [www.iepi.gov.ec](http://www.iepi.gov.ec).

En este formulario se pueden registrar: libros, folletos, ensayos, guiones, Cd's para multimedia, entre otros. Este documento consta de varios casilleros para ser completados de la siguiente forma:

- Número de solicitud y fecha, van en blanco;
- **Datos del autor:** En caso de ser varios autores llenar las opciones a), b) y c) y sin son más de tres, adjuntar una hoja con los datos correspondientes al resto de coautores; (De conformidad con el Art. 7 de la Ley de Propiedad Intelectual, autor es la persona natural que realiza la creación intelectual. No pueden ser autoras las empresas, fundaciones, organizaciones u otras entidades similares)
- **Datos del titular:** Debe indicar los nombres de la persona natural o jurídica que ostenta los derechos patrimoniales (económicos) sobre la obra, el titular puede ser el mismo autor/es o un tercero;
- **Datos de la obra:** Debe indicar el título de manera precisa, indicar si es inédita (significa que la obra no ha salido del ámbito íntimo – familiar ó de amigos más cercanos del autor), publicada (que la obra se encuentra ya en circulación o como su nombre lo indica fue publicada) ó por publicarse, debe indicar si la obra será anónima (el autor omite mencionar su nombre), seudónima (se entiende por seudónima un sobrenombre escogido por el autor), póstuma (que la obra pertenece a un autor ya fallecido), por encargo (cuando la obra ha sido realizada por solicitud de un tercero), en colaboración (la obra realizada por varios autores en igualdad de condiciones), traducción (cuando la obra es traducida de un idioma a otro). De igual forma debe indicar qué edición es (si se trata de una segunda edición y ya obtuvo para la primera el número de derecho de autor y la obra conserva el mismo nombre no deberá realizar un nuevo registro). Debe indicar el número de páginas y cuantos ejemplares va a imprimir. Si es inédita dejar en blanco edición y número de ejemplares;

- Únicamente si la obra es publicada o se va a publicar, debe llenar los campos correspondientes a Editor y al Impresor; y,
- En los datos del solicitante van los de la persona que realiza el trámite.
- La solicitud debe firmarla el solicitante, el requisito de la firma de un abogado en la misma no es obligatorio pero es recomendable.

**Como requisitos adjuntos, se necesita:**

- Si se trata de una obra inédita un ejemplar completo de la obra, si es publicada dos ejemplares y si se va a publicar las 10 primeras páginas;
- Copia de la cédula, pasaporte o cualquier documento de identidad del autor y/o autores, en caso de tratarse de un autor fallecido adjuntar copias simples de de la partida de defunción y en caso de existir posesión efectiva, copia simple de la misma;
- Copia de la cédula, pasaporte o cualquier documento de identidad del titular y/o titulares;
- En el caso de las obras que serán publicadas debe adjuntar el certificado de la imprenta en el que conste cuántos libros se van a imprimir y cuándo entregará los libros impresos la imprenta (en este certificado debe constar el nombre del libro); y,

Pago de la tasa de \$12 por cada obra, este pago se realiza en la cuenta del Banco de Guayaquil No. 626539” (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2011).

## **CAPITULO VI**

### **6 PLAN DE OPERACIONES**

#### **6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

La empresa ofrecerá un servicios que no requiere de actividades manuales donde no será necesaria la utilización de alta tecnología, como es el caso de recepción, comprobación de materia prima, traslado, instalación, capacitación, atención al cliente, mantenimiento y almacenamiento, que estará a cargo del supervisor y de los operarios.

#### **6.2 CICLO DE OPERACIONES**

Paintball Móvil al tener dos productos tiene dos ciclos de operaciones que se dividirán en: carpa inflable móvil y carpa inflable fija.

##### **6.2.1 Carpa Inflable Fija**

El ciclo de operaciones inicia cuando la persona llega a las instalaciones de Paintball Móvil y es atendido por el personal, después de haber aclarado las inquietudes que el cliente pueda tener y demostrando que el servicio es 100% seguro, se entregará el equipo y se explicarán las normas de seguridad que debe seguir dentro de la carpa. Posteriormente, se coordinará el ingreso de los equipos al campo de juego y uno de los empleados de Paintball móvil ingresará con ellos arbitrando y controlando que las reglas de seguridad se cumplan. Terminado el juego las personas entregarán los equipos y realizarán el pago del servicio recibió.

### **6.2.2 Carpa Inflable Móvil**

El ciclo de operaciones de este producto empieza cuando la persona se contacta con Paintball Móvil solicitando este servicio, el supervisor coordina una cita para comprobar que el espacio proporcionado por el cliente sea el adecuado para la instalación de la carpa, confirma la disponibilidad de fechas para la realización del evento y recibe un anticipo del 50%.

El día del evento la carpa inflable, los obstáculos, las marcadoras y las paintballs llegan al lugar solicitado por el cliente. Para un buen servicio el personal operativo tendrá en cuenta que al ser una carpa inflable no puede tener ningún objeto puntiagudo en la base donde se la colocará, después de haber revisado procederán a inflar la carpa con la ayuda de 6 motores, después se fijarán los obstáculos y se los inflará dentro de la carpa.

Cuando el campo de juego esté totalmente armado se indicará a los equipos las reglas que deben seguir para no ocasionar problema alguno, como el golpe de una bala en los ojos o el choque entre dos personas del mismo equipo. Dadas estas reglas se procederá a entregar a cada integrante su respectiva marcadora con su seguro, el número de paintballs solicitadas por el cliente, un chaleco para proteger el pecho y una máscara que no podrá ser retirada si es que aún sigue dentro de la carpa.

Después de haber dado Paintball Móvil un momento de alegría y emociones al cliente, se procederá a guardar las marcadoras con las paintballs sobrantes y se desinflará tanto los obstáculos como la carpa, para llevarlos al local y realizar un mantenimiento para un próximo evento.

El cliente entregará la cancelación del 50% faltante.

### 6.2.3 Flujograma de Procesos

FIGURA 6.1: Flujograma de Proceso de Carpa Fija

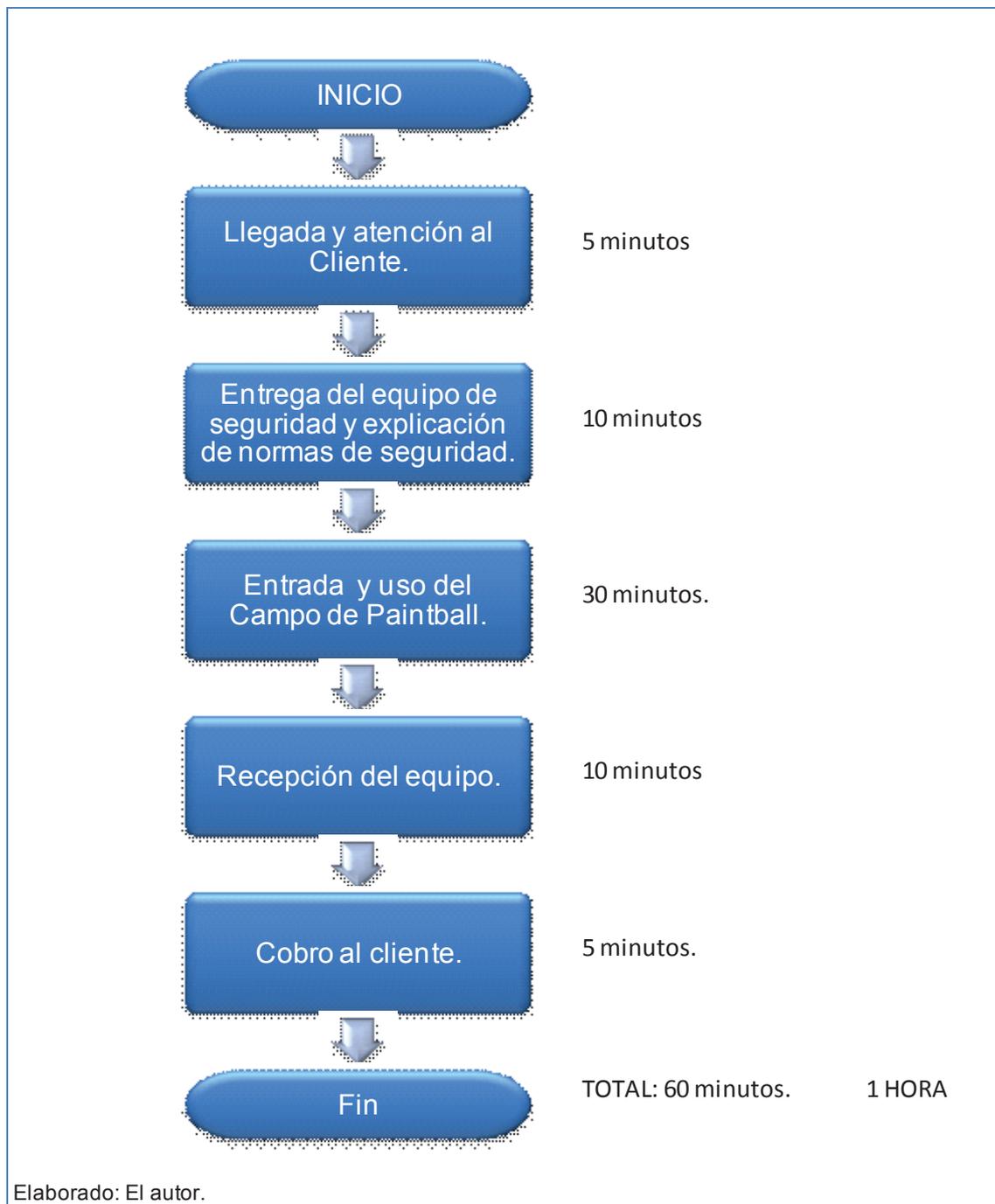
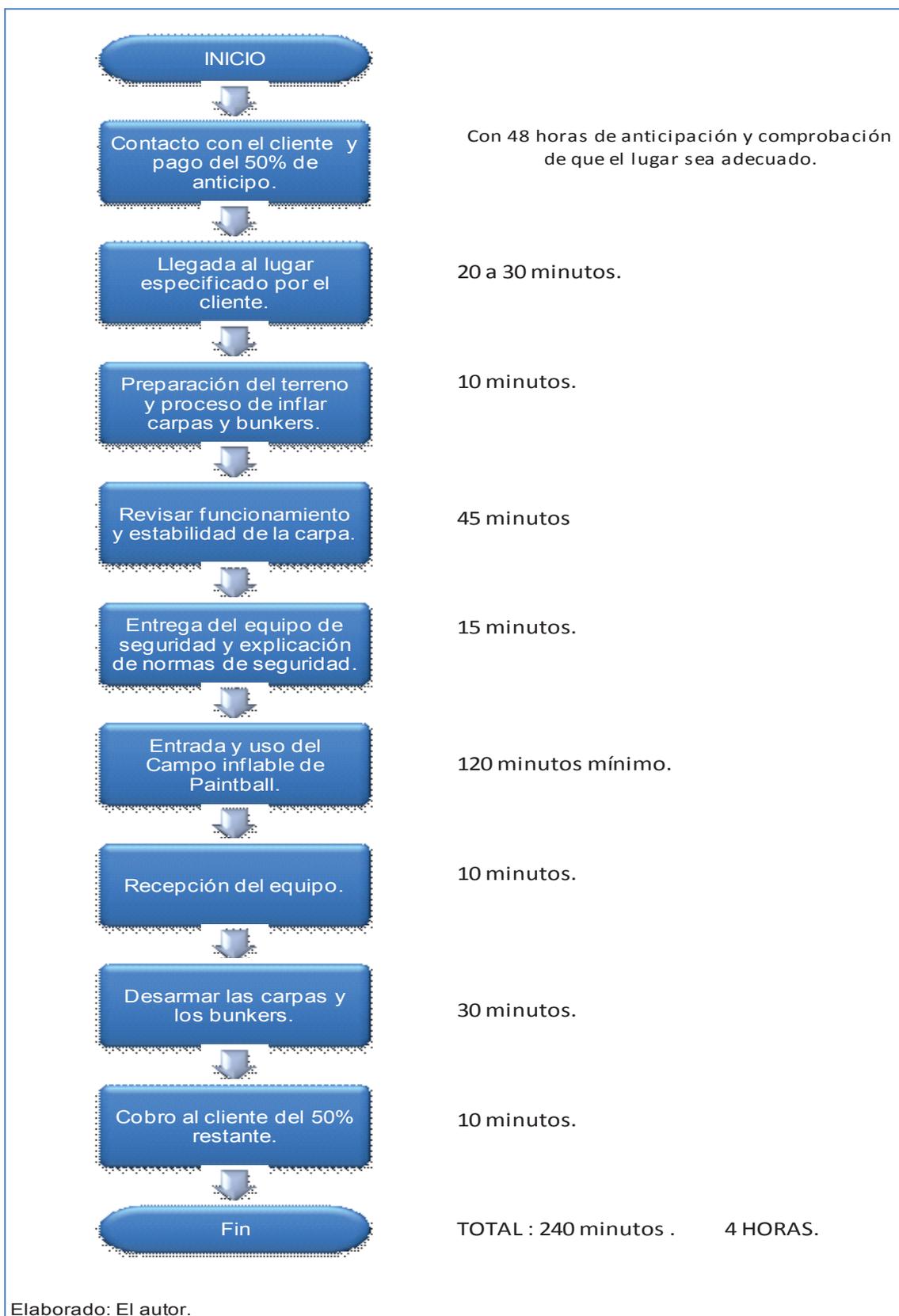


FIGURA 6.2: Flujograma de Proceso de Alquiler de Carpa Móvil



## **6.2.4 Cadena de Valor**

La cadena de valor determina el proceso completo de actividades que desarrolla el negocio para generar valor para los clientes.

"La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas" (THOMPSON, J; STRICKLAND, J; JOHN E., 2006).

### **6.2.4.1 Logística de Entrada**

La cadena de valor del negocio de Paintball Móvil comienza con la compra de los implementos como son: las carpas inflables con sus motores, las marcadoras con sus accesorios como son el chupete y el protector de gatillo, las paintballs, cascos, overoles, protectores personales.

### **6.2.4.2 Operaciones**

Éste aspecto de la cadena de valor es el más importante dentro del negocio, porque determina que en el servicio se genere valor para los clientes.

- **Carpa inflable fija**

El valor generado para los clientes se basa en la buena atención de los empleados, el correcto funcionamiento de los equipos entregados, y del ambiente en que se desarrolle en el campo de juego.

- **Carpa inflable móvil**

En la carpa inflable móvil el valor generado para los clientes se encuentra en la puntualidad en el traslado, eficacia y eficiencia en la instalación de la carpa, el correcto funcionamiento de los equipos y la atención prestada del personal.

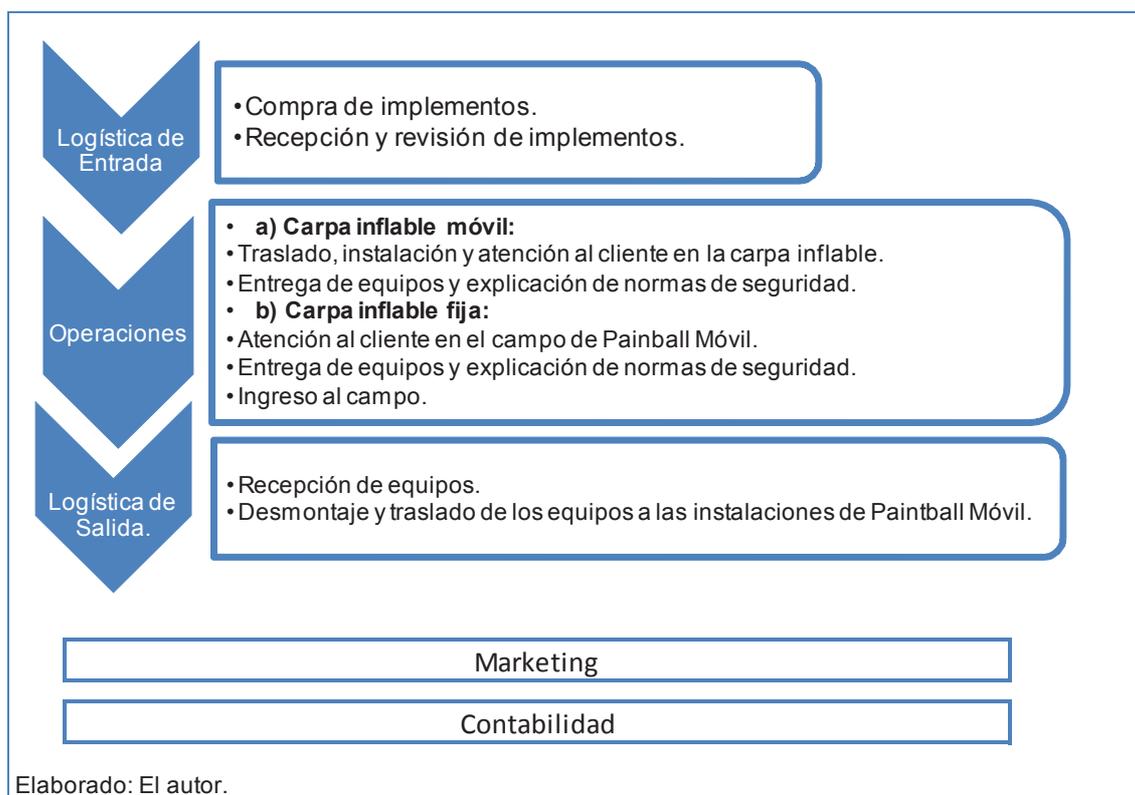
### 6.2.4.3 Logística de Salida

La logística de salida consiste en la culminación del servicio, recepción de equipos y en el caso de la carpa móvil desarmar y trasladar los equipos a las instalaciones de Paintball Móvil.

### 6.2.4.4 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son: Marketing encargado de toda la publicidad para generar ventas a nuevos clientes y Contabilidad que determina los ingresos, egresos, gastos, es decir, las necesidades económicas del negocio y procura un manejo idóneo de los recursos económicos. Ambas actividades son fundamentales para el funcionamiento del negocio.

FIGURA 6.3: Cadena de Valor



### 6.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Los equipos y las herramientas que se utilizará Paintball Móvil son:

**TABLA 6.1: Herramientas y Equipos**

CONCEPTO	CANTIDAD
Carpas Inflables con motores 650 kva	2
Kits Bunkers	6
Monos (overoles tipo buzo)	55
Protectores pectorales	60
Tanques de buceo (80 pies cúbicos)	4
Pack BT4 Combat aire	24
Estación de recarga	2

Elaborado: El autor.

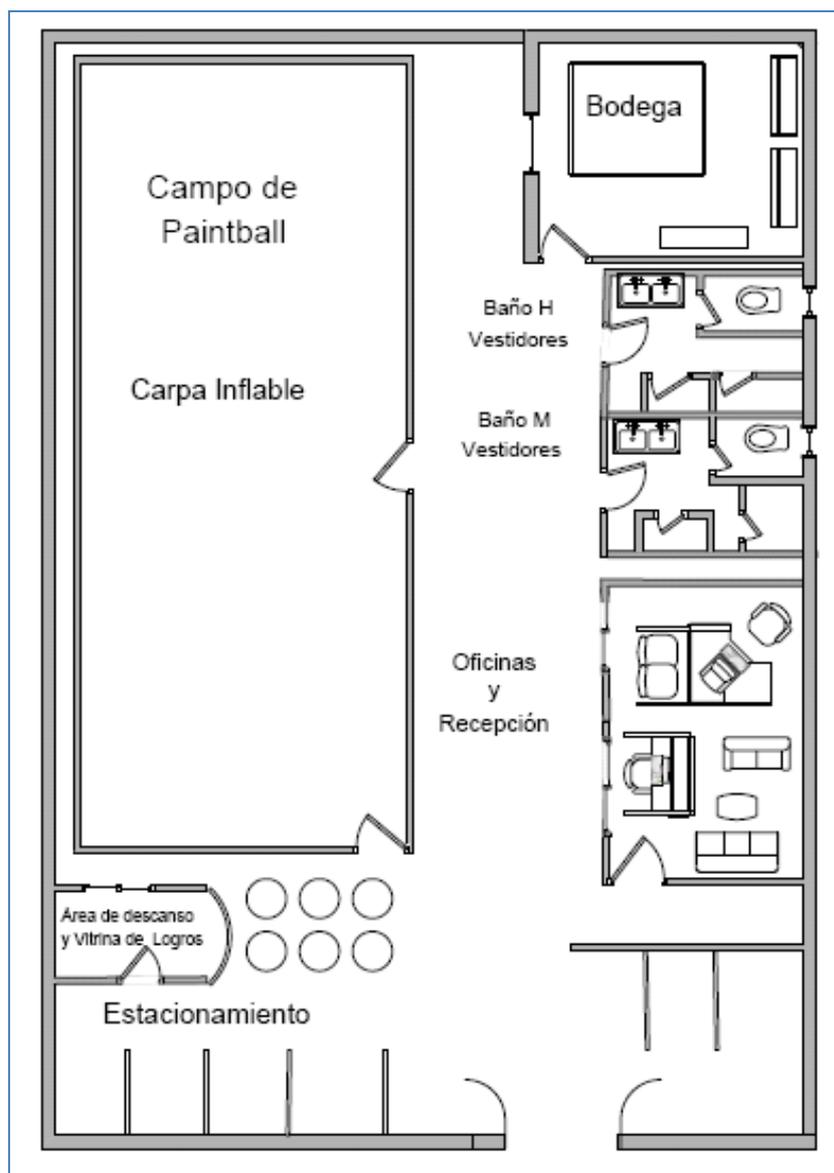
### 6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

#### 6.4.1 Diseño y Distribución de la Empresa

Para la implementación del negocio se alquilará un terreno de 1.600mtrs<sup>2</sup> que cumple con las necesidades de Paintball Móvil, al terreno se le realizarán adecuaciones como son: iluminación, adaptación de baños y vestidores y área de descanso.

Las instalaciones de Paintball Móvil se distribuirán de la siguiente manera: bodega de carpas, equipos e implementos, baños y vestidores de hombres y mujeres, oficinas y recepción, un área de descanso y vitrina de logros, campo de Paintball acondicionado para colocar la carpa inflable y estacionamientos.

FIGURA 6.4: Plano de las Instalaciones



Fuente: El autor

## 6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIOS FÍSICOS

Las instalaciones de Paintball Móvil se encontrarán ubicadas en la Av. Mariscal Sucre y José M. Carrión, donde se contará con un terreno de 1.600mtrs<sup>2</sup>, dentro de este terreno se instalará la carpa inflable que mide 15mts de largo, 33mts de profundidad y 7mts de alto, se adecuará una bodega de 162mtrs<sup>2</sup> que será el espacio necesario para guardar los accesorios que conlleva el servicio

de Paintball Móvil. Al ser un servicio que se destaque por el servicio que brinde el negocio, se han considerado dos baños y dos vestidores para hombres y para mujeres, una oficina de 40 mtrs<sup>2</sup> donde se instalará el gerente y el supervisor, un área de descanso donde se podrá observar la vitrina de logros de las personas o de los equipos, 6 mesas para que las personas puedan esperar su turno o planear sus estrategias de juego, y por último un parqueadero para 12 automóviles.

El servicio de alquilar una carpa inflable se realizará previa la comprobación del espacio del terreno por parte de uno de los empleados operativos de Paintball Móvil.

## **6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

Se tendrá un minucioso control con las paintballs en especial, esto debido a que tienen un alto movimiento de entrada y salida del inventario. En stock se tendrá un mínimo de 78 cajas de paintballs al mes, esto varía según la demanda de las personas y el tiempo que las personas contraten nuestro servicio. También se tendrá en bodega 24 marcadoras, 12 bunkers, 4 tanques de buceo para cargar los tanques de CO<sub>2</sub> de las marcadoras, 60 protectores y 55 overoles los cuales solo se comprarán una vez hasta que culminen con su etapa de funcionamiento.

Los inventarios estarán a cargo del Supervisor, quien tendrá la labor de realizarlo cada semana, y será quien controle que las cajas de paintballs no sean inferiores de 20 cajas semanales, además controlará que el personal de mantenimiento recargue los tanques de CO<sub>2</sub>, que las marcadoras y los motores funcionen adecuadamente y revisar que las carpas y los bunkers se encuentren en óptimo estado.

## 6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Los requisitos para importar la materia prima son (Ley Orgánica de Aduanas, 2010):

- Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Registrarse como importador ante la Aduana del Ecuador, ingresando en la página: [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec). Una vez aprobado el registro, se podrá acceder a los servicios que le brinda el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE).
- Dentro del SICE, se debe registrar la firma autorizada para la Declaración Andina de Valor (DAV).
- Concluidos los pasos anteriores, se encuentra habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos de Ley. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), [www.comexi.gov.ec](http://www.comexi.gov.ec).
- Buscar la asesoría y servicios de un Agente de Aduana de la confianza de la empresa, quien se encargará de realizar los trámites de desaduanización de las mercancías.

Se deberá pagar el valor CIF de la mercancía, que es la base imponible para el cálculo de los impuestos y comprende la suma de los siguientes valores.

- PRECIO FOB\* (Valor soportado con facturas)
- FLETE (Valor del transporte internacional)
- SEGURO (Valor de la prima)

-----

**TOTAL: CIF**

Se deberá presentar en la Aduana del Ecuador una carta firmada por el Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador, en la cual se indicará que las marcadoras no son armas de fuego y que su uso no necesita permiso alguno para portarlas.

Para el funcionamiento de Paintball Móvil se necesita:

- Enviar un oficio al administrador de la Zona Norte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) con 8 días previo al hecho, donde constará la fecha, la duración, el motivo del evento detallado, el compromiso de no permitir el consumo de alcohol en el evento público y el deber de dejar limpio el espacio concedido por el MDMQ.
- Autorizado el oficio se pagará al MDMQ el porcentaje impuesto por el AIVA (Área de Intervención Valorativa) que se obtiene mediante la valorización de zonificación y construcción, infraestructura, y valores de mercado, este será el 10% del costo más alto en el suelo de Quito (cada 2 años se recalcula por el Consejo Metropolitano de Quito), dividido por los 365 días del año, se multiplicará por el número de días que el evento durará y se multiplicará por los metros que se utilizarán. ( $\$695 \times 10\% / 365 \times 495 \text{ metros} \times 1 \text{ día}$ ).

Además, se pagará el tributo por la realización permanente u ocasional en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito, de actividades legales de juego, con o sin apuestas, y para esto se presentará:

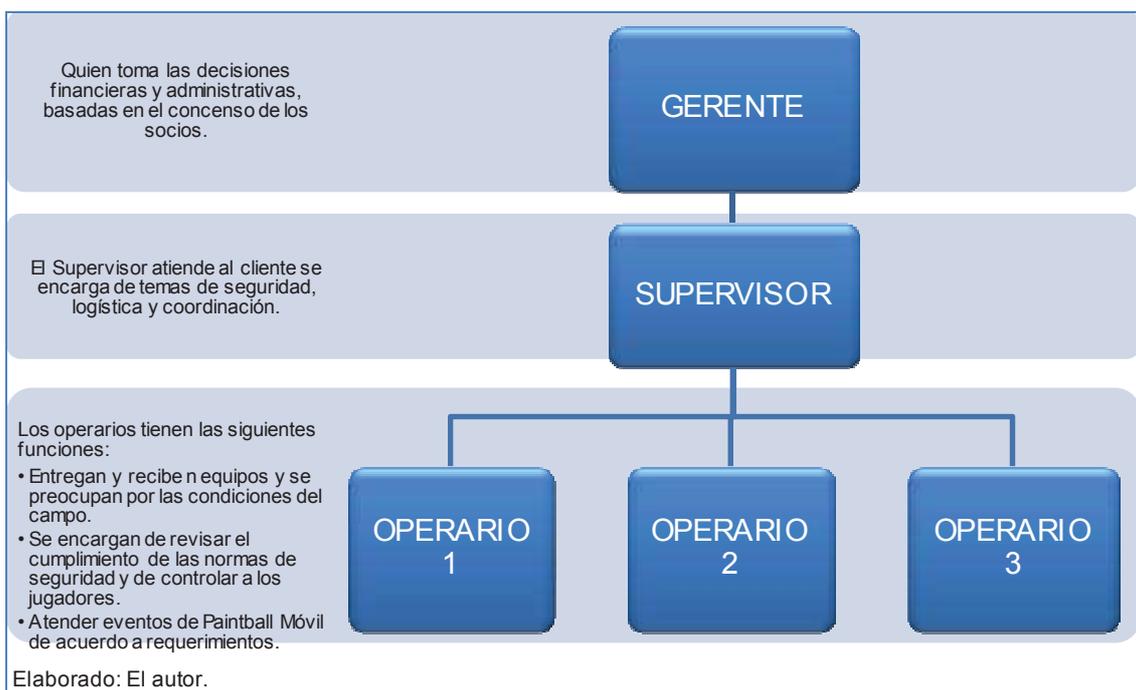
- Registro del sujeto pasivo (contribuyente o responsable), mediante la presentación de la copia de la cédula de ciudadanía o identidad, o pasaporte, o del RUC.
- Presentación de la declaración tributaria correspondiente, en el formulario que determine la administración tributaria municipal, junto con la copia de la cédula de ciudadanía o identidad, o pasaporte, o del RUC, cada trimestre de declaración.

## CAPÍTULO VII

### 7 EQUIPO GERENCIAL

#### 7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 7.1: Organigrama



#### 7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

El personal administrativo será:

- **Gerente:** Actúa como el Representante Legal de la compañía, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad, en base a los parámetros fijados por los accionistas y tiene las siguientes responsabilidades:

- Controla la implementación de planes estratégicos.
- Resuelve los problemas cuando se presentan.
- Desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Define las necesidades de personal según los requerimientos del negocio.
- Selecciona personal competente.
- Mide continuamente la ejecución de los planes de acción.
- Motivar a los empleados.

Además de esto supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas.

- **Supervisor:** Se encargará de realizar las facturaciones a los clientes, los pagos a proveedores y empleados, el control de inventarios, y llevar la contabilidad de la compañía. El supervisor presentará la información obtenida al Gerente.
- **Operativos:** Los empleados operativos serán los encargados de atender a los clientes directamente, además serán los encargados de inflar la carpa, los obstáculos, realizar un mantenimiento de las marcadoras, y vigilar que se cumplan todos los requerimientos para jugar en Paintball Móvil. Los empleados operarios se reportarán con el Supervisor.

### 7.2.1 Perfil de los Cargos

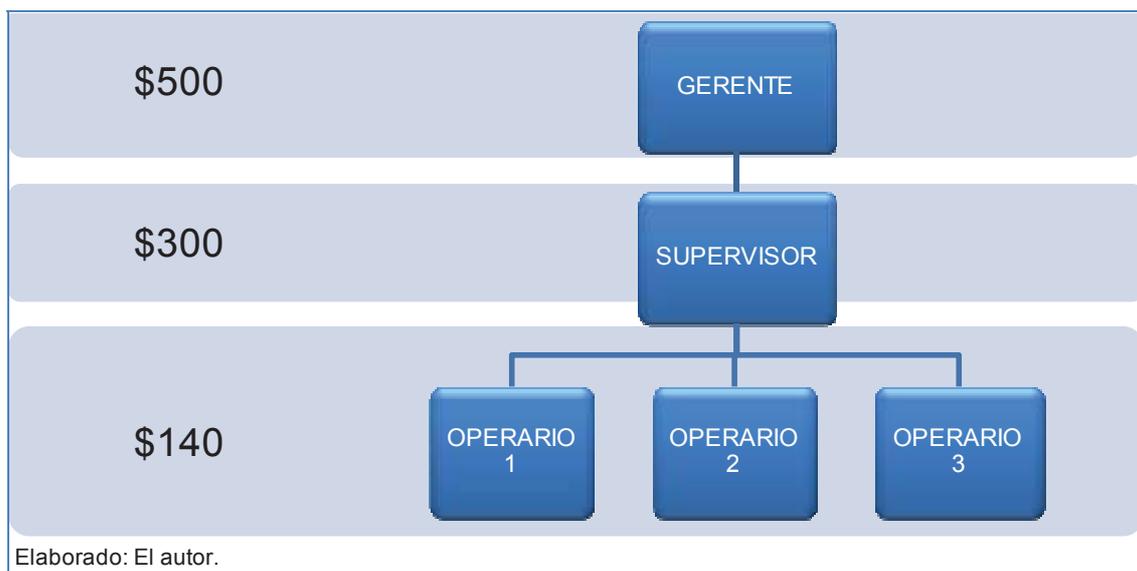
- El Gerente por ser la persona quien representa legalmente a la empresa, deberá contar con un título de tercer nivel como mínimo, y deberá poseer la capacidad de análisis y respuesta inmediata para los problemas que se presenten, además se evaluará si está dispuesto a ser un líder motivador en el negocio y si su compromiso hará que busque el beneficio constante del negocio.

- El Supervisor deberá ser un profesional con título, y que esté listo para tomar desafíos en el transcurso del negocio que se presenten.
- El personal operativo deberá tener un título como mínimo de bachiller, y deberá estar al tanto de la disponibilidad de marcadoras, paintballs y transporte para que el cliente tenga la mayor comodidad al momento de jugar Paintball.

### 7.3 COMPENSACIÓN A EMPLEADOS, INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS

Las remuneraciones al personal dependerán de sus cargos y funciones, según lo acordado en los contratos de trabajo de jornada o salario por medio tiempo correspondientes, y según lo estipulado en la ley.

FIGURA 7.2: Salarios de los Empleados



Tanto los inversionistas como los accionistas recibirán un porcentaje igualitario de las utilidades después del ejercicio fiscal.

## **7.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

### **7.4.1 Políticas de Empleo**

Los beneficios que se tomarán en cuenta en cada contrato son los que estipulan la ley son los siguientes:

#### **7.4.1.1 Décimo Tercer Sueldo**

Equivale a la doceava parte de las remuneraciones que hubiere recibido durante el año calendario. Se entiende como remuneración, todo lo que el trabajador reciba en dinero en servicios o en especies, inclusive lo que percibiera por trabajos extraordinarios y suplementario, comisiones, participación y beneficios, el aporte al IESS cuando lo asume el empleador o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicios, se exceptúan el porcentaje de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales la decimotercera, decimocuarta remuneraciones y el beneficio que representa los servicios de orden social; se pagará hasta el 24 de diciembre (Art. 111, en concordancia con el Art. 95 del Código del Trabajo)

#### **7.4.1.2 Décimo Cuarto Sueldo**

Corresponde al valor de US\$264 para los trabajadores en general a pagarse hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Amazónica.

#### **7.4.1.3 Fondo de Reserva**

La primera disposición transitoria señala: A partir del mes siguiente de entrada en vigencia de la Presente Ley el empleador pagará de manera mensual y directa a sus trabajadores o servidores, según sea el caso el valor equivalente al 8,33%” de la remuneración de aportación, por concepto de fondos de

reserva, salvo que el afiliado solicite por escrito que dicho pago no se realice, en cuyo caso esos valores continuarán ingresando a su fondo individual de reserva a través del IESS. La autoridad competente verificará que el empleador cumpla con esta obligación.

#### **7.4.1.4 Vacaciones**

Tiene derecho a gozar de un descanso obligatorio de 15 días al año, más un día adicional a partir del quinto año. La liquidación se hará computando la 24ava parte de lo percibido en el año, considerando: La remuneración sectorial unificada, recargo de horas nocturnas, horas suplementarias y extraordinarias, comisiones y de más que se encuentra en los (Arts. 95 y 69 al 77 del Código del Trabajo).

#### **7.4.2 Beneficios para los Trabajadores**

Al final de cada mes se darán comisiones a los empleados que hicieron que Paintball Móvil tuviera un mejor rendimiento monetario (beneficio en base a las ventas). De esta forma se creará un incentivo para que el personal sienta a la compañía como suya, y quiera dar lo mejor para ella, buscando un incremento en su salario.

### **7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

El negocio de Paintball Móvil es una compañía de responsabilidad limitada, donde los socios aportarán de forma igualitaria, sin embargo los socios accionistas solo responderán hasta el monto de capital aportado para el negocio. Los derechos y restricciones de los socios se explican en la ley de compañías.

Las obligaciones principales de los socios accionistas se detallan a continuación (Superintendencia de Compañías, 2010):

- Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

## **7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

La industria de Paintball es una industria que está en crecimiento en el Ecuador, por lo que el mejor asesoramiento para el negocio es el del proveedor, que tiene una experiencia de 5 años en la industria.

## **CAPÍTULO VIII**

### **8 CRONOGRAMA GENERAL**

#### **8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

Después de haber analizado el mercado de Paintball, las actividades para poner en marcha el negocio son:

- Constitución de la compañía
- Compra de implementos
- Adecuación del terreno
- Contratación y capacitación al personal
- Publicidad
- Primer pago

##### **8.1.1 Constitución de la Compañía**

La constitución de la compañía será la que la Superintendencia de Compañías requiera para poner en marcha el proyecto.

##### **8.1.2 Compra de Implementos**

Se comprará las carpas inflables en España, debido a que solo en España las fabrican, sin embargo, la empresa Condismat tiene pensado crear sucursales en las principales ciudades de América Latina y una de ellas es Quito (Condismat, 2011). Los implementos como marcadoras, y paintballs se comprarán en la ciudad de Quito al principal proveedor de la ciudad. Tomará un tiempo de 6 semanas la compra de implementos.

### **8.1.3 Adecuación del Terreno**

El terreno cuenta con una infraestructura que se adecuará a las necesidades del negocio en 2 semanas, ya que el terreno que se alquilará tiene ya una construcción que se acopla a las necesidades de Paintball Móvil.

### **8.1.4 Contratación y Capacitación al Personal**

Se contratará al personal según el organigrama descrito en el capítulo VII, ya que el trabajo es más manual que técnico, la capacitación durará una semana.

### **8.1.5 Publicidad**

Se contratará una empresa para que haga llegar el servicio del negocio a la mente del consumidor en 4 semanas.

### **8.1.6 Primer Pago**

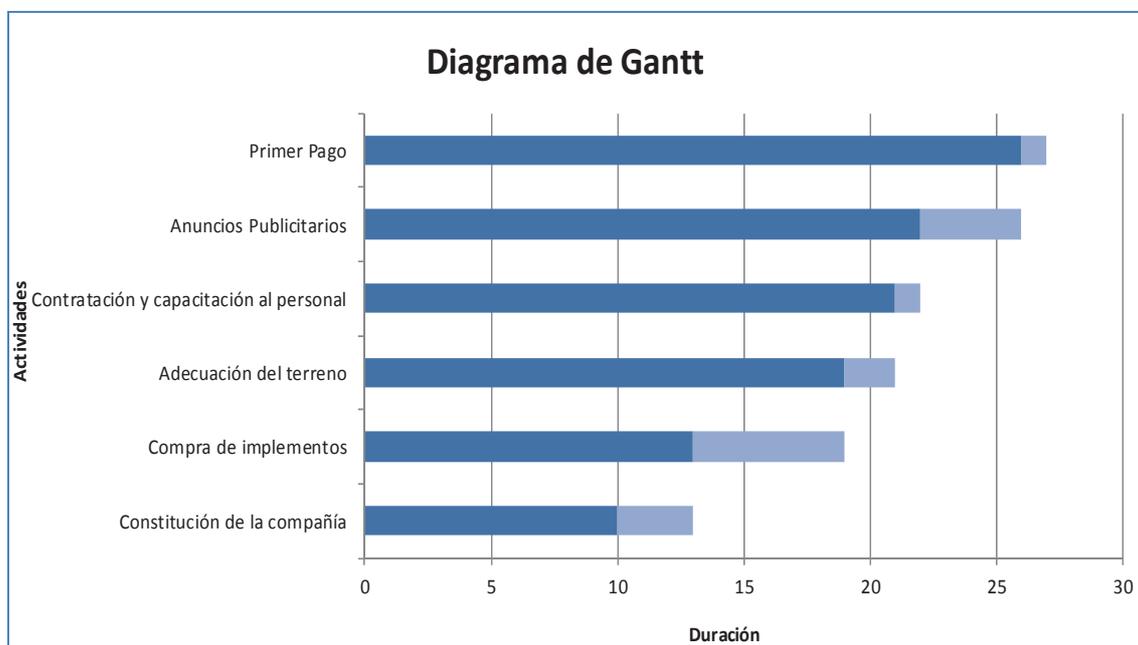
Posterior a que el cliente sepa el servicio que el negocio ofrece, se esperará el primer pago.

## 8.2 DIAGRAMA DE GANTT

TABLA 8.1: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES		Precedencia	Inicio (semanas)	Duración (semanas)
Constitución de la compañía	A	-	10	3
Compra de implementos	B	A	13	6
Adecuación del terreno	C	B	19	2
Contratación y capacitación al personal	D	C	21	1
Anuncios Publicitarios	E	D	22	4
Primer Pago	F	E	26	1

FIGURA 8.1: Diagrama de Gantt



Fuente: El autor

Paintball Móvil podrá dar su servicio desde el momento en que se encuentre totalmente lista para brindar la mejor experiencia a sus clientes, el tiempo estimado es de 22 semanas y serán 5 semanas después que se reciba el primer pago.

## 8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Si los inflables tienen algún desperfecto al momento de recibirlos se aplicará el seguro contratado por Paintball Móvil, para que la empresa Condismat envíe

inflables sin falla alguna, se establecerá un periodo máximo de un mes adicional para cumplir con las actividades programadas en el cronograma.

Si los implementos como las marcadoras y los tanques de CO2 requeridos por el negocio no tienen un buen funcionamiento, se aplicará la garantía que el proveedor presenta. Este problema crearía un retraso de dos semanas.

Si la empresa a llevar a cabo la publicidad del negocio no cumple con el tiempo, se aplicarán las multas establecidas en el contrato. Este hecho podría demorar 2 semanas.

## CAPÍTULO IX

### 9 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- La compañía Paintball Móvil tendrá sus instalaciones en la Av. Mariscal Sucre y José M. Carrión.
- Todas las proyecciones serán en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, se harán a cinco años, a precios constantes y en dólares americanos.
- El capital de trabajo se fundamentó en gastos generales, gastos de publicidad, insumos, y nómina para los tres primeros meses.
- La publicidad se consideró dentro del primer año como parte del capital de trabajo, porque es un rubro operativo necesario.
- Para la depreciación de los activos se utilizará el método de línea recta.
- La amortización de diferidos se realizó a 5 años, dentro esta amortización se encuentra ya amortizada la prima del seguro.
- La demanda se calculó en base a los siguientes datos:
  - Carpa fija: Por medio la investigación de mercados se determinó en la entrevista realizada al proveedor oficial de paintballs: Adrenalina Paintball tiene una participación del 60% de mercado, obteniendo ventas de 106.790,40 dólares en el año 2010. Con esta información se concluyó que el mercado total es de 177.984,00 dólares, considerando la capacidad de atención del negocio y de los esfuerzos en marketing

del negocio y los datos referenciales de la industria, se espera tener el 35% de participación de mercado obteniendo un total de ventas de 67.200,00 dólares.

- Carpa móvil: El negocio plantea como objetivo que se deberán realizar 2 eventos semanales con una duración mínima de 3 horas, que significa un total de ventas de 69.120,00 dólares.
- Para obtener el precio se utilizó el método de fijación de precios de costo más margen.
- El cálculo de las ventas proyectadas y el crecimiento en ventas se realizó mediante el método de regresión lineal de acuerdo al crecimiento de ingresos de la industria con el CIIU O9241.0.00, obtenido en la Superintendencia de Compañías.
- La nómina total se estableció en base al Código de Trabajo vigente.
- El costo de oportunidad para evaluar los flujos es de 17,58% en los escenarios desapalancados y de 15,70% en los escenarios apalancados.
- Se calculó el punto de equilibrio considerando dos escenarios: en el primero se identificó la cantidad de personas necesarias para cubrir los costos fijos y en el segundo escenario para cubrir los costos totales.
- Para el análisis de sensibilidad se tomó en cuenta la afectación total de los flujos, si se cambiaba el precio promedio de 10,92 a 9,00 y si se reducía en el 10% de las personas que utilizan el servicio.

## **9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS**

### **9.2.1 Aumento en el Precio de los Insumos**

El negocio requiere de la compra permanente de paintballs que están sujetas a cambios en el mercado, y existe la posibilidad de que suban de precio. Esta situación es perjudicial para Paintball Móvil porque implicaría un alza en los costos, lo que ocasionaría un alza en los precios del servicio para el usuario.

Las acciones a tomar son las siguientes:

- Paintball Móvil mantendrá un inventario con parámetros de mínimos y máximos con reservas de paintballs.
- La compañía tiene una lista de posibles proveedores internacionales alternos.

### **9.2.2 Disminución de Ventas Mayores a las Proyectadas**

Es posible que el negocio se enfrente a una reducción en el número de jugadores debido a cambios climáticos, gustos y preferencias, entre otros.

Las acciones a tomar son:

- La compañía realizará campañas publicitarias para la retención y generación de clientes.
- Paintball Móvil tendrá un buzón de sugerencias en la página Web y en las instalaciones para captar las sugerencias y necesidad de los clientes para la mejora del servicio.

### **9.2.3 Aumento de Ventas Superiores a las Proyectadas**

Un incremento superior al total de consumidores podría causar malestar a los clientes por los largos tiempos de espera y causar una deficiente atención al cliente.

Las acciones que se tomarán en el negocio son:

- Una línea en donde los clientes podrán realizar reservas de los campos con anticipación.
- Correcta capacitación al personal en atención al cliente.

## CAPÍTULO X

### 10 PLAN FINANCIERO

#### 10.1 INVERSIÓN INICIAL

Los valores requeridos para que el negocio pueda entrar en operación son los siguientes:

**TABLA 10.1: Inversión Inicial**

INVERSIÓN INICIAL		
Activos tangibles	46,846.25	44%
Activos intangibles	1,340.00	1%
Capital de trabajo	58,285.79	55%
<b>TOTAL</b>	<b>106,472.04</b>	<b>100%</b>
Elaborado: El autor.		

Los activos tangibles requeridos se presentan en la Tabla 10.2:

**TABLA 10.2: Activos Tangibles**

MAQUINARIA Y EQUIPOS				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Carpas Inflables con motores 650 kva	2	7,840.00	15,680.00
2	Kits Bunkers	6	285.00	1,710.00
3	Monos (overoles tipo buzo)	55	11.75	646.25
4	Protectores pectorales	60	8.90	534.00
5	Tanques de buceo (80 pies cúbicos)	4	299.00	1,196.00
6	Pack BT4 Combat aire	24	125.00	3,000.00
7	Iluminacion	5	500.00	2,500.00
8	Estacion de recarga	2	31.50	63.00
9	Adecuaciones	1	20,000.00	20,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>45,329.25</b>

<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>				
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>VALOR</b>
1	Computador	1	650.00	650.0
2	Impresora multifuncion	1	120.00	120.0
3	Escritorio	1	130.00	130.0
4	Sillón	1	60.00	60.0
5	Sillas	18	18.00	324.0
6	Telefono fax	1	80.00	80.0
7	Mesas	3	51.00	153.0
<b>TOTAL</b>				<b>1517.0</b>

Elaborado: El autor.

Los activos intangibles constan en la Tabla 10.3:

**TABLA 10.3: Activos Intangibles**

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Constitución de la empresa	1,300.00
Permiso municipio	40.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,340.00</b>

Elaborado: El autor.

El capital de trabajo requerido para los tres primeros meses se detalla en la Tabla 10.4:

**TABLA 10.4: Capital de Trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO (para 3 meses)</b>					
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>VALOR</b>
1	Cajas paintballs 2,000.	<b>Cajas</b>	234.00	18.65	4,364.10
2	Alquiler	<b>mensual</b>	5.00	1000.00	5,000.00
3	Publicidad	<b>Campaña</b>	1.00	15545.00	15,545.00
4	Servicios Básicos	<b>mensual</b>	3.00	150.00	450.00
5	Operativo primer año	<b>annual</b>	1.00	28319.00	28,319.00
6	Remuneraciones	<b>meses</b>	<b>3.00</b>	1535.90	4,607.69
<b>TOTAL</b>					<b>58,285.79</b>

Elaborado: El autor.

## 10.2 FUENTE DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de este negocio se van a enfocar en dos productos: una carpa fija y una carpa móvil como se detalla en la Tabla 10.5:

**TABLA 10.5: Ingresos**

INGRESOS ANUALES (1er. año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Carpa fija	Personas	6,720.00	10.00	67,200.00
2	Carpa móvil	Personas	5,760.00	12.00	69,120.00
<b>TOTAL</b>			<b>12,480.00</b>		<b>136,320.00</b>

Elaborado: El autor.

El negocio no cuenta con ingresos no operacionales.

## 10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES

Los variables fueron considerados tanto para el producto de la carpa fija como para el producto de la carpa móvil, presentados en las Tablas 10.6 y 10.7, respectivamente:

**TABLA 10.6: Costos Variables Anuales Carpa Fija**

COSTOS ANUALES CARPA FIJA(1er.año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Cajas paintballs 2,000.	Cajas	504.00	18.65	9,399.60
2	<b>SUBTOTAL INSUMOS</b>				9,399.60
3	Salarios	Personas	2.00	3,180.76	6,361.52
4	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>				6,361.52
5	Energía	kw	11,059.91	0.0868	960.00
6	Agua				240.00
7	Mantenimiento				80.00
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				1,280.00
<b>TOTAL</b>					<b>17,041.12</b>

Elaborado: El autor.

TABLA 10.7: Costos Variables Anuales Carpa Móvil

COSTOS ANUALES MOVIL (1er.año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Cajas paintballs 2,000.	Cajas	432.00	18.65	8,056.80
2	<b>SUBTOTAL INSUMOS.</b>				8,056.80
3	Salarios		2.00	2,288.12	4,576.24
4	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>	Personas			4,576.24
5	Mantenimiento				120.00
6	Flete (Movilización)	Carreras	96.00	80.00	7,680.00
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				7,800.00
<b>TOTAL</b>					<b>20,433.04</b>

Elaborado: El autor.

Los costos fijos fueron considerados para ambos casos, como se señala en la Tabla 10.8:

TABLA 10.8: Costos Fijos Anuales Carpa Móvil

COSTOS FIJOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	7,493.00
2	Arriendo	9,000.00
3	Publicidad	5,000.00
4	Teléfono, luz, agua, internet	1,800.00
<b>TOTAL</b>		<b>23,293.00</b>

Elaborado: El autor.

## 10.4 MARGEN DE UTILIDAD Y MARGEN BRUTO

Margen bruto es igual a las ventas netas menos el costo de venta obtenido de acuerdo a la Tabla 10.9, indica que los valores son en la carpa fija 66,61% y en la carpa móvil 58,08%, por persona.

TABLA 10.9: Margen de Utilidad y Margen Bruto

MARGEN BRUTO							
PRODUCTO	PERSONAS	PRECIO	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	COSTO UNIT.	MARGEN BRUTO
CARPA FIJA	6,720.00	10.00	23,293.00	17,041.12	40,334.12	6.00	66.61%
CARPA MÓVIL	5,760.00	12.00	23,293.00	20,433.04	43,726.04	7.59	58.08%

Elaborado: El autor.

## 10.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados se presenta en la Tabla 10.10:

**TABLA 10.10: Estado de Resultados**

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		88,608.00	103,483.95	127,478.74	136,690.11	145,901.48
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>88,608.00</b>	<b>103,483.95</b>	<b>127,478.74</b>	<b>136,690.11</b>	<b>145,901.48</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		20,243.01	29,424.51	51,944.85	59,681.78	67,418.70
(-) INTERESES		6,548.03	5,576.86	4,460.00	3,175.63	1,698.59
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>13,694.98</b>	<b>23,847.65</b>	<b>47,484.85</b>	<b>56,506.15</b>	<b>65,720.11</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2,054.25	3,577.15	7,122.73	8,475.92	9,858.02
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		2,910.18	5,067.63	10,090.53	12,007.56	13,965.52
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>8,730.55</b>	<b>15,202.88</b>	<b>30,271.59</b>	<b>36,022.67</b>	<b>41,896.57</b>

Elaborado: El autor.

## 10.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance General proyectado se detalla en la Tabla 10.11:

TABLA 10.11: Balance General

PLAN CONTABLE Y ECONOMICO						
BALANCE GENERAL						
BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. ACTIVO</b>						
1.1. Circulante						
1.1.1. Disponible						
1.1.1.1 Caja						
1.1.1.2 Bancos	33,376.69	48,195.00	50,902.00	65,976.68	65,151.07	63,041.10
1.1.1.3 Cuentas financieras						
1.1.2 Realizable						
1.1.2.1 Cuentas por cobrar						
1.1.2.2 Pagos anticipados	20,545.00	20,545.00	20,545.00	20,545.00	20,545.00	20,545.00
1.1.2.3 Inventarios	4,364.10	4,364.10	4,364.10	4,364.10	4,364.10	4,364.10
1.2. Fijo						
1.2.1. Depreciables						
1.2.1.1 Instalaciones y adecuaciones	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00
1.2.1.2 Maquinaria y Equipos	22,829.25	22,829.25	22,829.25	22,829.25	22,829.25	22,829.25
1.2.1.3 Equipo de Computacion	770.00	770.00	770.00	770.00	770.00	770.00
1.2.1.4 Muebles y Enseres	747.00	747.00	747.00	747.00	747.00	747.00
1.2.1.5 Dep. Acum. Activos Fijos		(7,329.83)	(7,329.83)	(7,329.83)	(7,329.83)	(7,329.83)
1.2.2. No Depreciables						
1.2.2.1 Terrenos	-	-	-	-	-	-
1.2.3 Intangibles						
1.2.3.1 Gastos de constitución	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
1.2.3.2 Licencia	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
1.2.3.3 Amortizaciones Acum		(268.00)	(268.00)	(268.00)	(268.00)	(268.00)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>106,472.04</b>	<b>113,692.52</b>	<b>116,399.52</b>	<b>131,474.19</b>	<b>130,648.59</b>	<b>128,538.61</b>
<b>2. PASIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Recursos ajenos						
2.1 Circulante (corto plazo)						
2.1.1 Proveedores						
2.1.2 Acreedores						
2.1.3 Cuentas por pagar						
2.1.4 15% Part Trab por Pagar		2,054.25	3,577.15	7,122.73	8,475.92	9,858.02
2.1.5 25% Imp Renta por Pagar		2,910.18	5,067.63	10,090.53	12,007.56	13,965.52
2.2 Fijo (Largo plazo)						
2.2.1 Préstamos hipotecarios						
2.2.2 Créditos bancarios	43,653.54	37,179.04	29,733.36	21,170.84	11,323.94	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>43,653.54</b>	<b>42,143.47</b>	<b>38,378.14</b>	<b>38,384.10</b>	<b>31,807.42</b>	<b>23,823.54</b>
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>3.PATRIMONIO</b>	<b>62,818.50</b>	<b>71,549.05</b>	<b>78,021.38</b>	<b>93,090.09</b>	<b>98,841.17</b>	<b>104,715.07</b>
3.1 Capital	62,818.50	62,818.50	62,818.50	62,818.50	62,818.50	62,818.50
3.2 Reservas (legal, estatutaria, voluntaria)						
3.3 Previsiones						
3.4 Resultados del ejercicio		8,730.55	15,202.88	30,271.59	36,022.67	41,896.57
<b>ACTIVOS = PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>106,472.04</b>	<b>113,692.52</b>	<b>116,399.52</b>	<b>131,474.19</b>	<b>130,648.59</b>	<b>128,538.61</b>

Elaborado: El autor.

## 10.7 ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO

Los estados de Flujo de Efectivo se desarrollaron en tres escenarios el primero optimista considerando un 10% de aumento en los ingresos estimados de acuerdo al crecimiento de la industria que oscila entre el 8% y el 10%, también un escenario pesimista considerando el 10% de disminución en los ingresos estimados y un escenario normal. En cada uno de estos tres escenarios se considero las opciones de apalancamiento de la deuda con una tasa de descuento de 17,58% y la opción de des apalancamiento con una tasa del 15,70%, así también el Flujo de caja de la deuda, presentados a continuación:

TABLA 10.12: Resumen de Resultados de Flujos Proyectados

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALCANDO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	9,449.70	<b>21.28%</b>	20,397.98	<b>27.17%</b>
<b>OPTIMISTA</b>	29,243.33	<b>28.71%</b>	41,470.19	<b>38.24%</b>
<b>PESIMISTA</b>	(10,343.93)	<b>13.38%</b>	(674.23)	<b>15.34%</b>

Elaborado: El autor.

Considerando estos escenarios podemos observar VAN positivos en los escenarios normal y optimista, indicándonos que el negocio es rentable en estos casos, así también la TIR de 21,28% y 27,17% en los escenarios normal des apalancado y apalancado y una TIR de 28,71% y 38,24% en el escenario optimista des apalancado y apalancado respectivamente, indican que la inversión en este plan de negocios es aconsejable, ya que es superior a la tasa de descuento exigida por el inversor, esto no se puede observar en el escenario pesimista.

Los flujos de los diferentes escenarios se demuestran en las siguientes Tablas:

TABLA 10.13: Flujo de Caja Escenario Normal Desapalancado

ESCENARIO NORMAL NO APALCANDO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		88,608.00	103,483.95	127,478.74	136,690.11	145,901.48
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>88,608.00</b>	<b>103,483.95</b>	<b>127,478.74</b>	<b>136,690.11</b>	<b>145,901.48</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-) GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		20,243.01	29,424.51	51,944.85	59,681.78	67,418.70
(-) INTERESES						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>20,243.01</b>	<b>29,424.51</b>	<b>51,944.85</b>	<b>59,681.78</b>	<b>67,418.70</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		3,036.45	4,413.68	7,791.73	8,952.27	10,112.80
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		4,301.64	6,252.71	11,038.28	12,682.38	14,326.47
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>12,904.92</b>	<b>18,758.12</b>	<b>33,114.84</b>	<b>38,047.13</b>	<b>42,979.42</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79					
(-) ABONO AL CAPITAL	-	-	-	-	-	-
(+) PRESTAMOS BANCARIOS	-	-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACIONES DEUDA	-	-	-	-	-	-
(+) VALORES DE RESCATE						12,866.83
(+) REPOSICION DE ACTIVOS FIJOS			1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(106,472.04)</b>	<b>20,502.75</b>	<b>27,536.21</b>	<b>43,846.33</b>	<b>46,825.22</b>	<b>64,624.34</b>
<b>VAN</b>		9,449.70				
<b>TIR</b>		<b>21.28%</b>				
<b>TD</b>		17.58%				

Elaborado: El autor.

TABLA 10.14: Flujo de Caja Escenario Optimista Desapalancado

ESCENARIO OPTIMISTA NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		97,468.80	113,832.34	140,226.62	150,359.12	160,491.63
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>97,468.80</b>	<b>113,832.34</b>	<b>140,226.62</b>	<b>150,359.12</b>	<b>160,491.63</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		29,103.81	39,772.90	64,692.73	73,350.79	82,008.85
(-) INTERESES						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>29,103.81</b>	<b>39,772.90</b>	<b>64,692.73</b>	<b>73,350.79</b>	<b>82,008.85</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		4,365.57	5,965.94	9,703.91	11,002.62	12,301.33
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		6,184.56	8,451.74	13,747.20	15,587.04	17,426.88
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>18,553.68</b>	<b>25,355.23</b>	<b>41,241.61</b>	<b>46,761.13</b>	<b>52,280.64</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79					
(-) ABONO AL CAPITAL		-	-	-	-	-
(+) PRESTAMOS BANCARIOS		-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		-	-	-	-	-
(+) VALORES DE RESCATE						12,866.83
(+)REPOSICION DE ACTIVOS FIJOS			1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(106,472.04)</b>	<b>26,151.51</b>	<b>34,133.31</b>	<b>51,973.10</b>	<b>55,539.21</b>	<b>73,925.56</b>
<b>VAN</b>		29,243.33				
<b>TIR</b>		28.71%				
<b>TD</b>		17.58%				

Elaborado: El autor.

TABLA 10.15: Flujo de Caja Escenario Pesimista Desapalancado

ESCENARIO PESIMISTA NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		79,747.20	93,135.55	114,730.87	123,021.10	131,311.34
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>79,747.20</b>	<b>93,135.55</b>	<b>114,730.87</b>	<b>123,021.10</b>	<b>131,311.34</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		11,382.21	19,076.11	39,196.98	46,012.76	52,828.55
(-) INTERESES						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>11,382.21</b>	<b>19,076.11</b>	<b>39,196.98</b>	<b>46,012.76</b>	<b>52,828.55</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1,707.33	2,861.42	5,879.55	6,901.91	7,924.28
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		2,418.72	4,053.67	8,329.36	9,777.71	11,226.07
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>7,256.16</b>	<b>12,161.02</b>	<b>24,988.07</b>	<b>29,333.14</b>	<b>33,678.20</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79					
(-) ABONO AL CAPITAL		-	-	-	-	-
(+) PRESTAMOS BANCARIOS		-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		-	-	-	-	-
(+) VALORES DE RESCATE						12,866.83
(+)REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJOS			1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(106,472.04)</b>	<b>14,853.99</b>	<b>20,939.11</b>	<b>35,719.56</b>	<b>38,111.22</b>	<b>55,323.12</b>
<b>VAN</b>		(10,343.93)				
<b>TIR</b>		13.38%				
<b>TD</b>		17.58%				

Elaborado: El autor.

TABLA 10.16: Flujo de Caja Escenario Normal Apalancado

ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		88,608.00	103,483.95	127,478.74	136,690.11	145,901.48
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>88,608.00</b>	<b>103,483.95</b>	<b>127,478.74</b>	<b>136,690.11</b>	<b>145,901.48</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		20,243.01	29,424.51	51,944.85	59,681.78	67,418.70
(-) INTERESES		6,548.03	5,576.86	4,460.00	3,175.63	1,698.59
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>13,694.98</b>	<b>23,847.65</b>	<b>47,484.85</b>	<b>56,506.15</b>	<b>65,720.11</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		2,054.25	3,577.15	7,122.73	8,475.92	9,858.02
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		2,910.18	5,067.63	10,090.53	12,007.56	13,965.52
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>8,730.55</b>	<b>15,202.88</b>	<b>30,271.59</b>	<b>36,022.67</b>	<b>41,896.57</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79	-	-	-	-	-
(-) ABONO AL CAPITAL						
(+) PRESTAMOS BANCARIOS	43,653.54					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		6,474.50	7,445.67	8,562.52	9,846.90	11,323.94
(+) VALORES DE RESCATE						12,866.83
(+)REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJOS		-	1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(62,818.50)</b>	<b>9,853.88</b>	<b>16,535.29</b>	<b>32,440.55</b>	<b>34,953.85</b>	<b>52,217.55</b>
<b>VAN</b>	20,397.98					
<b>TIR</b>	27.17%					
<b>CPPC</b>	15.73%					
<b>VAN ACCIONISTAS NORMAL</b>						
<b>VANa= VANp +VANd</b>						
<b>VANp=</b>	9,449.70					
<b>VANd=</b>	22,274.28					
<b>VANa=</b>	<b>31,723.98</b>					

Elaborado: El autor.

TABLA 10.17: Flujo de Caja Escenario Optimista Apalancado

ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		97,468.80	113,832.34	140,226.62	150,359.12	160,491.63
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>97,468.80</b>	<b>113,832.34</b>	<b>140,226.62</b>	<b>150,359.12</b>	<b>160,491.63</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		29,103.81	39,772.90	64,692.73	73,350.79	82,008.85
(-) INTERESES		6,548.03	5,576.86	4,460.00	3,175.63	1,698.59
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>22,555.78</b>	<b>34,196.05</b>	<b>60,232.72</b>	<b>70,175.16</b>	<b>80,310.26</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		3,383.37	5,129.41	9,034.91	10,526.27	12,046.54
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		4,793.10	7,266.66	12,799.45	14,912.22	17,065.93
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>14,379.31</b>	<b>21,799.98</b>	<b>38,398.36</b>	<b>44,736.67</b>	<b>51,197.79</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79	-	-	-	-	-
(-) ABONO AL CAPITAL						
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	43,653.54					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		6,474.50	7,445.67	8,562.52	9,846.90	11,323.94
(+) VALORES DE RESCATE						12,866.83
(+)REPOSICION DE ACTIVOS FIJOS		-	1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(62,818.50)</b>	<b>15,502.64</b>	<b>23,132.39</b>	<b>40,567.32</b>	<b>43,667.85</b>	<b>61,518.77</b>
<b>VAN</b>	41,470.19					
<b>TIR</b>	38.24%					
<b>CPPC</b>	15.73%					
<b>VAN ACCIONISTAS OPTIMISTA</b>						
<b>VANa= VANp +VANd</b>						
<b>VANp=</b>	29,243.33					
<b>VANd=</b>	22,274.28					
<b>VANa=</b>	<b>51,517.61</b>					

Elaborado: El autor.

TABLA 10.18: Flujo de Caja Escenario Pesimista Apalancado

ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS OPERACIONALES		79,747.20	93,135.55	114,730.87	123,021.10	131,311.34
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>79,747.20</b>	<b>93,135.55</b>	<b>114,730.87</b>	<b>123,021.10</b>	<b>131,311.34</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-) GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		11,382.21	19,076.11	39,196.98	46,012.76	52,828.55
(-) INTERESES		6,548.03	5,576.86	4,460.00	3,175.63	1,698.59
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>4,834.18</b>	<b>13,499.26</b>	<b>34,736.97</b>	<b>42,837.14</b>	<b>51,129.96</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		725.13	2,024.89	5,210.55	6,425.57	7,669.49
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		1,027.26	2,868.59	7,381.61	9,102.89	10,865.12
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>3,081.79</b>	<b>8,605.78</b>	<b>22,144.82</b>	<b>27,308.68</b>	<b>32,595.35</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79	-	-	-	-	-
(-) ABONO AL CAPITAL						
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	43,653.54					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		6,474.50	7,445.67	8,562.52	9,846.90	11,323.94
(+) VALORES DE RESCATE						12,866.83
(+) REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJOS		-	1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(62,818.50)</b>	<b>4,205.12</b>	<b>9,938.19</b>	<b>24,313.78</b>	<b>26,239.86</b>	<b>42,916.33</b>
<b>VAN</b>		(674.23)				
<b>TIR</b>		15.34%				
<b>CPPC</b>		15.73%				
<b>VAN ACCIONISTAS PESIMISTA</b>						
<b>VANa= VANp +VANd</b>						
<b>VANp=</b>		(10,343.93)				
<b>VANd=</b>		22,274.28				
<b>VANa=</b>		<b>11,930.35</b>				

Elaborado: El autor.

TABLA 10.19: Flujo de Caja de la Deuda

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INTERESES		6,548.03	5,576.86	4,460.00	3,175.63	1,698.59
(-) IMPUESTOS 36.25%		2,373.66	2,021.61	1,616.75	1,151.16	615.74
<b>= INTERES NETO</b>		<b>4,174.37</b>	<b>3,555.25</b>	<b>2,843.25</b>	<b>2,024.46</b>	<b>1,082.85</b>
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS	43,653.54					
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		6,474.50	7,445.67	8,562.52	9,846.90	11,323.94
<b>FLUJO NETO DE LA DEUDA</b>	<b>43,653.54</b>	<b>(2,300)</b>	<b>(3,890)</b>	<b>(5,719)</b>	<b>(7,822)</b>	<b>(10,241)</b>
<b>TD</b>		15.73%				
<b>VANd</b>		\$ 22,274.28				

Elaborado: El autor.

## 10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio fue calculado en base a costos totales y costos fijos como se presentan en las Tablas 10.20 y 10.21, respectivamente:

TABLA 10.20: Punto de Equilibrio de Costos Totales

PUNTO DE EQUILIBRIO		
Utilidad operativa	27,840.84	
Precio promedio	11.00	
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>2,531</b>	<b>Personas anuales</b>

Elaborado: El autor.

TABLA 10.21: Punto de Equilibrio de Costos Totales

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO						
Insumos	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros		TOTAL
1.40	0.88	0.56	1.87	0.10		4.80

PUNTO DE EQUILIBRIO		
$U = pq - vq - F$		
$q = F/p - v$		
$P =$	10.92	
$v =$	2.94	
$F =$	23,293.00	
$q =$	2,916.71	
<b>Ventas mínimas del primer año</b>	<b>2,917</b>	<b>Personas anuales</b>

Elaborado: El autor.

## 10.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La primera variable que se consideró para el análisis de sensibilidad son el número de personas que utilizan el servicio, en este caso se considera una reducción del 10% del total de usuarios proyectados en el escenario normal en base a información proporcionada en las entrevistas como se observa en la Tabla 10.22:

TABLA 10.22: Análisis de Sensibilidad

ESCENARIO NORMAL NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEMANDA (PERSONAS)		11,232.00	12,180.71	13,129.41	14,078.12	15,026.83
PRECIO		10.92	10.92	10.92	10.92	10.92
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>79,747.20</b>	<b>93,135.55</b>	<b>114,730.87</b>	<b>123,021.10</b>	<b>131,311.34</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		11,382.21	19,076.11	39,196.98	46,012.76	52,828.55
(-) INTERESES						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>11,382.21</b>	<b>19,076.11</b>	<b>39,196.98</b>	<b>46,012.76</b>	<b>52,828.55</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1,707.33	2,861.42	5,879.55	6,901.91	7,924.28
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		2,418.72	4,053.67	8,329.36	9,777.71	11,226.07
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>7,256.16</b>	<b>12,161.02</b>	<b>24,988.07</b>	<b>29,333.14</b>	<b>33,678.20</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79					
(-) ABONO AL CAPITAL		-	-	-	-	-
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS		-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		-	-	-	-	-
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						12,866.83
(+)REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJOS			1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(106,472.04)</b>	<b>14,853.99</b>	<b>20,939.11</b>	<b>35,719.56</b>	<b>38,111.22</b>	<b>55,323.12</b>
<b>VAN</b>	(12,174.32)					
<b>TIR</b>	13.38%					
<b>TD</b>	17.58%					

Elaborado: El autor.

TABLA 10.23: Análisis de Sensibilidad (Reducción 10% de Usuarios)

ESCENARIO NORMAL NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEMANDA (PERSONAS)		11,232.00	12,180.71	13,129.41	14,078.12	15,026.83
PRECIO		10.92	10.92	10.92	10.92	10.92
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>79,747.20</b>	<b>93,135.55</b>	<b>114,730.87</b>	<b>123,021.10</b>	<b>131,311.34</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-)GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		11,382.21	19,076.11	39,196.98	46,012.76	52,828.55
(-) INTERESES						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>11,382.21</b>	<b>19,076.11</b>	<b>39,196.98</b>	<b>46,012.76</b>	<b>52,828.55</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1,707.33	2,861.42	5,879.55	6,901.91	7,924.28
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		2,418.72	4,053.67	8,329.36	9,777.71	11,226.07
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>7,256.16</b>	<b>12,161.02</b>	<b>24,988.07</b>	<b>29,333.14</b>	<b>33,678.20</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79					
(-) ABONO AL CAPITAL		-	-	-	-	-
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS		-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		-	-	-	-	-
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						12,866.83
(+)REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJOS			1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(106,472.04)</b>	<b>14,853.99</b>	<b>20,939.11</b>	<b>35,719.56</b>	<b>38,111.22</b>	<b>55,323.12</b>
<b>VAN</b>	(12,174.32)					
<b>TIR</b>	13.38%					
<b>TD</b>	17.58%					

Elaborado: El autor.

TABLA 10.24: Análisis de Sensibilidad (Reducción de Precios)

ESCENARIO PESIMISTA NO APALANCADO						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DEMANDA (PERSONAS)		11,232.00	12,180.71	13,129.41	14,078.12	15,026.83
PRECIO		9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>65,707.20</b>	<b>76,738.45</b>	<b>94,531.77</b>	<b>101,362.46</b>	<b>108,193.14</b>
(-) COSTOS		37,474.16	39,668.61	41,143.06	42,617.50	44,091.95
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		10,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00
(-) SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVAS		7,493.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00	7,993.00
(-) GASTO PUBLICIDAD		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
(-) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(-) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>68,364.99</b>	<b>74,059.44</b>	<b>75,533.89</b>	<b>77,008.34</b>	<b>78,482.78</b>
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS		(2,657.79)	2,679.01	18,997.88	24,354.12	29,710.36
(-) INTERESES						
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(2,657.79)</b>	<b>2,679.01</b>	<b>18,997.88</b>	<b>24,354.12</b>	<b>29,710.36</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(398.67)	401.85	2,849.68	3,653.12	4,456.55
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		(564.78)	569.29	4,037.05	5,175.25	6,313.45
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>(1,694.34)</b>	<b>1,707.87</b>	<b>12,111.15</b>	<b>15,525.75</b>	<b>18,940.35</b>
(+) DEPRECIACIONES		7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83	7,329.83
(+) AMORTIZACIONES		268.00	268.00	268.00	268.00	268.00
(-) INVERSIONES	48,186.25	-	-	1,896.60	-	-
(-) CAPITAL DE TRABAJO	58,285.79					
(-) ABONO AL CAPITAL		-	-	-	-	-
(+) PRÉSTAMOS BANCARIOS		-	-	-	-	-
(-) AMORTIZACIONES DEUDA		-	-	-	-	-
(+) VALORES DE RESCATE (Anexo 6.17)						12,866.83
(+) REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJOS			1,180.25	5,030.25	1,180.25	1,180.25
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(106,472.04)</b>	<b>5,903.49</b>	<b>10,485.95</b>	<b>22,842.63</b>	<b>24,303.83</b>	<b>40,585.27</b>
<b>VAN</b>	<b>(49,046.98)</b>					
<b>TIR</b>	<b>-0.59%</b>					
<b>TD</b>	<b>17.58%</b>					

Elaborado: El autor.

Una vez realizada la comparación entre la Tabla 10.22 y 10.23 y 10.24, se puede observar que el VAN sufrió una drástica reducción lo que demuestra que los flujos de caja son muy sensibles a esta variable, mientras que los cambios en las variable del precio no son tan sensibles.

### 10.9.1 Índices de Rotación de Inventarios

Los índices de rotación de inventarios calculados en la Tabla 10.25 mide con que eficacia se han consumido los inventarios:

- **Rotación de Inventarios:**, los inventarios de la empresa rotan 8 veces en el primer año, mientras que para el quinto año rotan 10 veces.
- **Rotación de Inventarios en días:** Los inventarios de la empresa tardan en consumirse en 42 días durante el primer año y en el quinto año en 36 días

TABLA 10.25: Índices de Rotación de Inventarios

Índices Financieros de Rotación de Inventarios						
Índice	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de inventarios		8.59	9.09	9.43	9.77	10.10
Rotación de inventario en días		42.51	40.16	38.72	37.38	36.13

Elaborado: El autor.

## 10.10 ANÁLISIS DE RIESGO

La medición del riesgo se ha realizado mediante el método estadístico, en el cual se ha considerado una probabilidad para el escenario normal de 60%, para el optimista de 20% y para el pesimista de 20%.

TABLA 10.26: Análisis de Riesgo

RIESGO PRIMER AÑO					
ESCENARIO	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
NORMAL APALANCADO	0.60	20,502.75	12,301.65	-	-
OPTIMISTA APALANCADO	0.20	26,151.51	5,230.30	5,648.76	6,381,697.91
PESIMISTA APALANCADO	0.20	14,853.99	2,970.80	(5,648.76)	6,381,697.91
		Ax =	20,502.75	$\sigma^2$	12,763,395.82
				DS	3,572.59
				S	17.42%
RIESGO SEGUNDO AÑO					
ESCENARIO	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - Ax	(Ax-Ax)2*Px
NORMAL APALANCADO	0.60	9,853.88	5,912.33	-	-
OPTIMISTA APALANCADO	0.20	15,502.64	3,100.53	5,648.76	6,381,697.91
PESIMISTA APALANCADO	0.20	4,205.12	841.02	(5,648.76)	6,381,697.91
		Ax =	9,853.88	$\sigma^2$	12,763,395.82
				DS	3,572.59
				S	36.26%

Elaborado: El autor.

## 10.11 VALUACIÓN

### 10.11.1 Rentabilidad

Para calcular los flujos desapalancados se utilizó el Modelo CAPM, como se indica en la Tabla 10.27:

TABLA 10.27: Modelo CAPM

MODELO CAPM	
Costo de oportunidad	
<b><math>r = rf + \beta(rm - rf) + rp</math></b>	
<b>rf</b>	<b>1.91</b>
<b><math>\beta</math></b>	<b>1.15</b>
<b>(rm-rf)</b>	<b>6.03</b>
<b>rp</b>	<b>8.74</b>
<b>r</b>	<b>17.58</b>

Elaborado: El autor.

### 10.11.2 Índices Financieros

Los índices financieros calculados en la Tabla 10.28, indican que:

- **Índice de solvencia o Razón corriente:** Este índice mide las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para pagar sus compromisos o deudas a corto plazo, en este plan de negocios por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa posee en el primer año \$ 9,71 dólares para pagar con sus activos corrientes, mientras que para el quinto año \$ 2,65 dólares.
- **Índice de liquidez inmediata o Prueba ácida:** Este índice mide la capacidad de pago inmediato que tiene la empresa frente a sus obligaciones corrientes, en este plan de negocios la empresa posee \$ 8,83 USD en activos disponibles y exigibles en el primer año para

cancelar todas las deudas a corto plazo, mientras que para el quinto año posee \$ 2,65 dólares.

- **ROI o Retorno sobre inversión:** Por cada dólar de inversión se obtienen \$ 0,08 dólares de rentabilidad en el primer año, mientras que para el quinto año se obtendrán \$ 0,39 dólares.
- **ROA o Retorno sobre activos:** Por cada dólar de activos que posee la empresa se obtienen \$ 0,36 dólares de utilidad operacional en el primer año, mientras que para el quinto año se obtendrán \$ 0,62 dólares.
- **ROE o Retorno sobre patrimonio:** Por cada dólar de patrimonio que posee la empresa se obtienen \$ 0,35 dólares de rentabilidad en el primer año, mientras que para el quinto año se obtendrán \$ 0,51 dólares.

**TABLA 10.28: ÍNDICES FINANCIEROS**

Índices Financieros						
Índice	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente		9.71	5.89	3.83	3.18	2.65
Prueba ácida		8.83	5.38	3.58	2.97	2.65
ROI		0.08	0.14	0.28	0.34	0.39
ROA		0.18	0.25	0.40	0.46	0.52
ROE		0.12	0.19	0.33	0.36	0.40

Elaborado: El autor.

## CAPÍTULO XI

### 11 PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para este proyecto se requiere un financiamiento de 43.378,26 dólares, que será solicitado en el Banco del Pichincha a una tasa del 15%.

#### 11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

En la Tabla 11.1 se indica la estructura de capital y deuda buscada:

**TABLA 11.1: ESTRUCTURA DE CAPITAL**

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Capital propio	62,818.50	59%
Crédito bancario	43,653.54	41%
<b>TOTAL</b>	<b>106,472.04</b>	<b>100%</b>

Elaborado: El autor.

#### 11.3 CAPITALIZACIÓN

El capital accionario del negocio se encuentra distribuido de la siguiente manera:

TABLA 11.2: CAPITALIZACIÓN

<b>CAPITALIZACIÓN</b>			
		<b>CAPITAL</b>	<b>%</b>
Socio 1		21,000.00	33.4%
Socio 2		21,000.00	33.4%
Socio 3		21,031.45	33.5%
<b>TOTAL</b>		<b>62,818.50</b>	<b>100%</b>

Elaborado: El autor.

#### 11.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El retorno para el inversionista se encuentra calculado a continuación:

**TABLA 11.3: RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) FLUJO DE EFECTIVO	(62,818.50)	9,853.88	16,535.29	32,440.55	34,953.85	52,217.55
(+) FLUJO NETO DE LA DEUDA	43,653.54	(2,300.13)	(3,890.43)	(5,719.27)	(7,822.44)	(10,241.09)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(19,164.97)</b>	<b>7,553.75</b>	<b>12,644.86</b>	<b>26,721.28</b>	<b>27,131.41</b>	<b>41,976.46</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 38,882.02</b>					
<b>TIR</b>	<b>74.06%</b>					
<b>CPPC</b>	<b>17.58%</b>					

Fuente: El Autor

## CAPÍTULO XII

### 12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 12.1 CONCLUSIONES

- El sector terciario se ha convertido en una fuente de empleos con un aumento constante, dentro de este sector, la industria deportiva es la tercera más importante alrededor del mundo, por lo que los ingresos son crecientes.
- Al ser creciente la industria deportiva, más negocios se han implementado en la ciudad de Quito, sin embargo, no existen datos históricos del crecimiento del negocio de Paintball.
- El gobierno ha establecido condiciones favorables para que las actividades deportivas sean mayores en la ciudad. Con la creación de los artículos 381 y 382 el Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para la creación de un negocio que preste servicios deportivos.
- Después de haber realizado el análisis de entorno, se puede concluir que la competencia no realizó un estudio de mercado, demostrando que solo vieron una oportunidad de negocio, observando la participación de mercado que tenía el líder.
- En el estudio de mercado se demostró que sí existe una aceptación para este tipo de servicio; según las encuestas realizadas, el 80% de las personas que han practicado Paintball y las que estarían dispuestas a hacerlo, lo harían definitivamente dentro de una carpa inflable.

- Debido a que el deporte de Paintball se practica en su mayoría ocasionalmente, la compañía tiene que realizar una fuerte inversión de publicidad en los primeros tres meses para generar una participación de mercado del 35% en el primer año.
- La estructura organizacional de la compañía es descentralizada, lo que quiere decir que existe una mayor libertad para la toma de decisiones por parte de los empleados.
- Antes de la iniciación de actividades se deberá programar cada acción con los tiempos que toma, desde la creación de la compañía, hasta el primer pago que genere el negocio.
- Los costos de oportunidad obtenidos para el proyecto son de 17,58% para escenarios desapalancados y de 15,70% para los escenarios apalancados.
- El cálculo del punto de equilibrio dio como resultado, que es necesario vender el servicio a un precio promedio de \$11 dólares a 2.531 personas en el año uno para cubrir los costos fijos del proyecto.
- El negocio ha reconocido posibles riesgos y problemas que puedan afectar al desempeño del mismo para los cuales se han establecido soluciones y alternativas.

## **12.2 RECOMENDACIONES**

- Al no tener un intermediario para la venta del servicio, se recomienda realizar campañas de publicidad en medios de interés social y demostraciones del servicio constantemente.

- Ya que actualmente solo una empresa comercializa carpas inflables de Paintball, se recomienda mantener una buena relación con el proveedor de las carpas inflables y de las bolas de pintura (paintballs).
- Al realizar actividades que permitan mejorar el ambiente organizacional, se evitará la monotonía y se incentivarán las relaciones entre Gerente, Supervisor y Operarios.
- Es importante cumplir puntualmente con la instalación de la carpa inflable en los lugares asignados por el cliente.
- En el plan de negocio es más conveniente apalancar el proyecto, debido a que así aumenta la rentabilidad del negocio y se comparte el riesgo con la entidad financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, (30 de Abril de 2010), Banco Central del Ecuador, Recuperado el 27 de Octubre de 2010, de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
2. BBC MUNDO, (2 de Diciembre de 2010), BBC Mundo, Recuperado el 16 de Enero de 2011, <http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias>
3. CÁMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA, (25 de Enero de 2009), Boletín Económico, Número 37, Recuperado el 20 de Octubre de 2010, <http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal>
4. DAVID, Fred, (2008), Conceptos de Administración Estratégica, Cap. III y IV
5. DEL ARCO, Javier, (11 de Noviembre de 2009). RevistaKronos.com. Recuperado el 17 de Noviembre de 2010, [http://www.revistakronos.com/docs/File/kronos/16/Kronos\\_16\\_7.pdf](http://www.revistakronos.com/docs/File/kronos/16/Kronos_16_7.pdf)
6. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, (2003). Ordenanza 3477, Quito.
7. ECUADOR, B.C, (27 de Febrero de 2011), Estudio Mensual de Opinión Empresarial, Recuperado el 21 de Marzo de 2011, <http://www.bce.fin.ec>
8. FORTALEZA PAINTBALL, (12 de Julio de 2008), Fortaleza Paintball, Recuperado el 17 de Marzo de 2011, <http://www.fortalezapaintball.com.ar/historia-del-paintball.php>
9. GUÍA 2000, GEOGRAFÍA, (15 de Junio de 2008), La Guía 2000, Recuperado el 22 de Octubre de 2010, <http://geografia.laguia2000.com>
10. HIDALGO, I., (20 de Noviembre de 2010), El desarrollo del Paintball en el Ecuador, (C. Armas, Entrevistador)
11. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, (01 de Enero de 2007), Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Recuperado el 17 de Enero de 2011, de [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
12. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, (31 de Julio de 2010), Participación de los ocupados por ramas de actividad en Ecuador, Recuperado el 12 de Septiembre de 2010, de Instituto Nacional De Estadística Y Censos (Inec), Participación de los ocupados por ramas de actividad en Ecuador, [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
13. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, 2003.
14. LEÓN, Kiko; PARRA, Manuel, (28 de Febrero de 2001), [efdeportes.com](http://efdeportes.com), Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, <http://www.efdeportes.com>

15. LEY ORGÁNICA DE ADUANAS, (20 de Enero de 2010), Aduana del Ecuador, Recuperado el 25 de Febrero de 2011, <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procimportar.html>
16. MALHOTRA, N., (2004), Investigación de Mercados, En N., Malhotra, Investigación de Mercados, pág. 139.
17. MARKET ACCESS MAP, (2009), MARKET ACCESS MAP, Recuperado el 16 de Mayo de 2010, de <http://www.macmap.org/Quick.Search.aspx>
18. MINISTERIO DEL DEPORTE, (2009 de Agosto de 2009), Ministerio del Deporte, Recuperado el 16 de Enero de 2011, de [http://deporte.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37&catid=362:noticias&Itemid=14](http://deporte.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=37&catid=362:noticias&Itemid=14)
19. NÁJERA, Xabi, (29 de Mayo de 2009), Uni Eibar-Ermua, Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, <http://www.iesunibhi.com/ikasleak/FileStorage>
20. PEÑA, Luis, (08 de Mayo de 2010), Natural Paintball, Recuperado el 17 de Marzo de 2011, <http://www.natural-paintball.cl/web/index.php?pag>
21. Portafolio.com, (14 de Agosto de 2010), Portafolio.com. Recuperado el 25 de Enero de 2011, de <http://www.portafolio.com.co/Economia>
22. PUENTE, Wilson, (18 de Junio de 2009), Técnicas de Investigación, Recuperado el 18 de Diciembre de 2010, <http://www.rrppnet.com.ar>
23. RED DE CENTROS EDUCATIVOS, (30 de Abril de 2010), Red de Centros Educativos, Sección Ecuador, Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de <http://redced-ec.relpe.org/node/146>
24. RENDER, B.; HEIZER, J., (2004), Suavizamiento exponencial, Principios de Administración de Operaciones, México: Pearson Education.
25. REVISTA ACADÉMICA GLOBAL DEPORTE & NEGOCIOS, (27 de Febrero de 2011), Deporte y Negocios, Recuperado el 19 de Marzo de 2011, de [http://www.deporteynegocios.com/cursos/revista34/RESUMEN\\_olimpicos\\_dos%20grandes%20jugadores.asp](http://www.deporteynegocios.com/cursos/revista34/RESUMEN_olimpicos_dos%20grandes%20jugadores.asp)
26. suite101.net, (23 de Febrero de 2011), 21 de marzo de 2011, Día para la Eliminación del Racismo, Recuperado el 17 de Marzo de 2011, de <http://www.suite101.net/content/21-de-marzo-de-2011-dia-para-la-eliminacion-del-racismo-a41333>
27. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, (16 de Enero de 2010), supercias.gov, Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/cognos8/cgi-bin>

28. thesystemroot.net, (6 de Julio de 2009), La Tecnología aplicada al deporte, Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de <http://thesystemroot.net/2009/07/la-tecnologia-aplicada-al-deporte/>
29. THOMPSON, J; STRICKLAND, J; JOHN E. GAMBLE et al; 2006.
30. VELA, Sandra, (12 de Agosto de 2009), Ministerio del Deporte, Recuperado el 22 de Noviembre de 2010, <http://deporte.gob.ec/index.php?option>
31. wikipedia.org, (19 de Enero de 2011), wikipedia.org, Recuperado el 17 de Marzo de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Paintball>

# ANEXOS

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

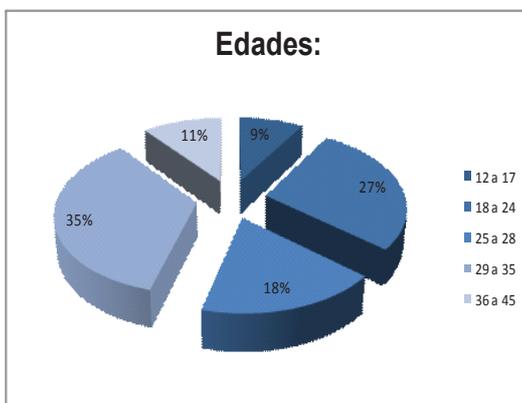
## ENCUESTA

<p>Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando una tesis sobre el alquiler de carpas inflables y accesorios de Paintball.</p> <p>Le solicito comedidamente responder esta encuesta.</p> <p><b>Nombre:</b> _____</p> <p><b>Teléfono:</b> _____</p> <p><b>Género:</b> Masculino _____ Femenino _____</p> <p><b>Edad:</b> 12 – 17 _____ 18 – 24 _____ 25 – 28 _____ 29 – 35 _____ 36 – 45 _____</p> <p><b>Estado civil:</b> Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Divorciado (a) _____ Separado(a) _____</p> <p><b>Por favor elegir una sola respuesta.</b></p> <p>1. ¿Ha jugado Paintball? Sí _____ No _____</p> <p>Si su respuesta es <b>Si</b> por favor pase a la <b>pregunta 3</b> y continúe con la encuesta, caso contrario pase a la siguiente pregunta.</p> <p>2. El Paintball es un juego de adrenalina en donde tu misión es disparar a tus contrincantes con balas de pintura totalmente inofensivas con todos los medios de seguridad necesarios para un máximo entretenimiento de las personas. ¿Estaría dispuesto a practicar este deporte? Sí _____ No _____</p> <p>Si estuviese dispuesto a practicar este deporte, ¿Qué le gustaría que le ofrezcan? _____</p> <p>Si su respuesta es <b>Si</b> por favor pase a la <b>pregunta 11</b> y continúe con la encuesta.</p> <p>3. ¿En dónde preferiría practicar este deporte? En un campo dentro de la ciudad _____ En lugares contratados por usted, su colegio, universidad o empresa _____</p> <p>4. ¿Con qué frecuencia juega Paintball? Diariamente _____ Tres veces por semana _____ Una vez a la semana _____ Ocasionalmente _____ Fines de semana _____ Otros _____</p> <p>5. Con quién practica Paintball? Amigos _____ Familia _____ Equipo _____</p> <p>6. ¿Cuántos campos de Paintball conoce en la ciudad de Quito?</p>	<p>1.- _____ 2.- _____ 3.- _____ más de 3.- _____</p> <p>¿Cuál es el nombre del que más recuerda o dónde está ubicado? _____</p> <p>7. ¿Qué clase de canchas prefiere? Urbanos _____ De bosque _____</p> <p>8. ¿Siente que es necesario una ropa especial para este deporte o prefiere practicarlo con cualquier ropa? Es necesario _____ No es necesario _____ ¿Por qué? _____</p> <p>9. ¿El tipo de armas que te ofrecen te parecen los adecuados? Sí _____ No _____</p> <p>10. ¿Qué tipo de armas prefiere? Tippman (tipo metralleta) _____ Spyder (tipo pistola) _____</p> <p>11. ¿Si existiese la posibilidad de llevar una carpa inflable de Paintball a un patio o a un lugar contratado por su colegio, universidad o empresa, estaría dispuesto a utilizar este servicio? Sí _____ No _____</p> <p>12. ¿Cuánto cree que se debería pagar por este servicio? \$10 por persona con 100 municiones _____ \$12 por persona con 200 municiones _____ \$15 por persona con 500 municiones _____</p> <p>13. De acuerdo al precio escogido, por ¿cuánto tiempo le gustaría que se alquilase este servicio? 1 – 2 horas _____ 3 – 4 horas _____</p> <p>14. ¿Para qué tipo de actividad o evento estaría dispuesto a contratar este servicio? Divertirse y competir _____ Compartir con amigos y hacer ejercicio _____ Experimentar cosas nuevas _____ Actividades sociales en colegios o universidades _____ Actividades empresariales _____</p> <p>15. ¿Con qué tipo de publicidad le gustaría enterarse de este nuevo servicio? Volantes _____ Vallas publicitarias _____ Televisión _____ Internet _____ Otros _____</p> <p>Gracias por su gentileza. Su opinión es muy importante para el plan de negocios que se está desarrollando.</p>
--	---

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Edad:

12 a 17  
18 a 24  
25 a 28  
29 a 35  
36 a 45



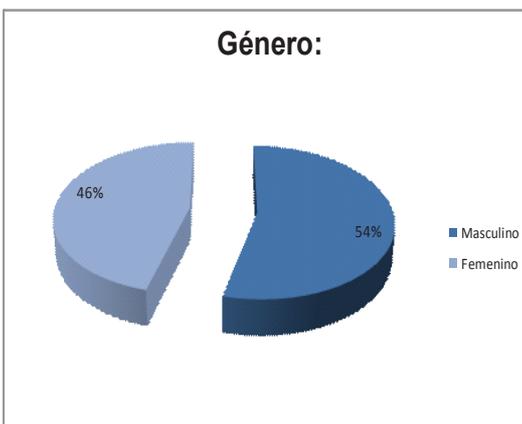
Elaborado: El autor.

196

17
54
35
69
21

### Sexo:

Masculino  
Femenino



Elaborado: El autor.

196

106
90

### Estado civil:

Soltero(a)  
Casado(a)  
Divorciado(a)  
Viudo(a)  
Separado(a)



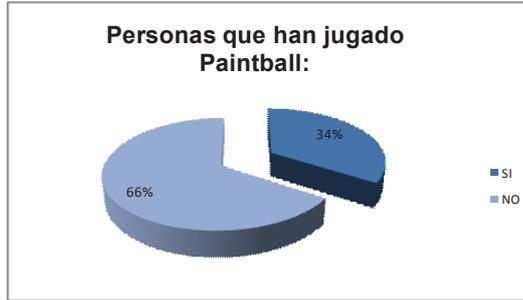
Elaborado: El autor.

196

88
94
12
-
3

**1. ¿Ha jugado Paintball?**

SI  
NO



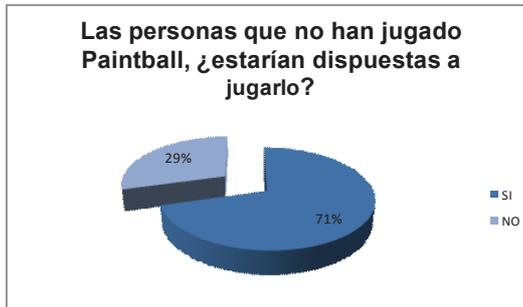
Elaborado: El autor.

**196**

67
129

**2. ¿Estaría dispuesto a practicar este deporte?**

SI  
NO



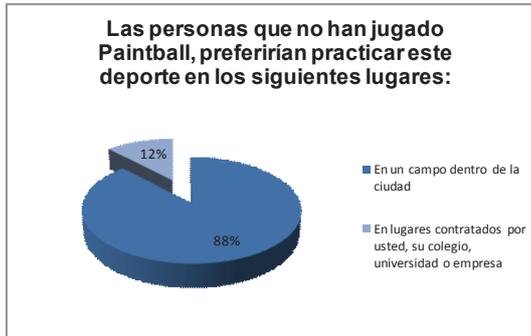
Elaborado: El autor.

**129**

91
38

**3. ¿En dónde preferiría practicar este deporte?**

En un campo dentro de la ciudad  
En lugares contratados por usted, su colegio, universidad o empresa



Elaborado: El autor.

**67**

59
8

**4. ¿Con qué frecuencia lo juega?**

Diariamente  
Tres veces por semana  
Una vez a la semana  
Ocasionalmente  
Fines de semana  
Otros



Elaborado: El autor.

**67**

-
-
-
51
4
12

**5. Con quien practica el paintball?**

- Amigos
- Familia
- Equipo

67
57
9
1



Elaborado: El autor.

**6. ¿Cuántos campos de paintball conoce en la ciudad de Quito?**

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

67
23
26
14
4

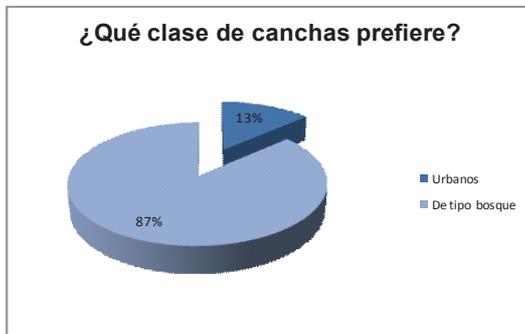


Elaborado: El autor.

**7. ¿Qué clase de canchas prefiere?**

- Urbanos
- De tipo bosque

67
9
58

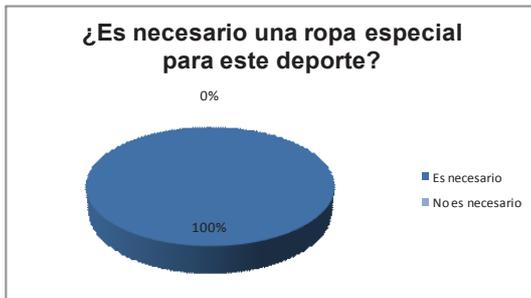


Elaborado: El autor.

**8. ¿Siente que es necesario una ropa especial para este deporte o prefiere practicarlo con cualquier ropa?**

- Es necesario
- No es necesario
- ¿Porqué?

67
67
-



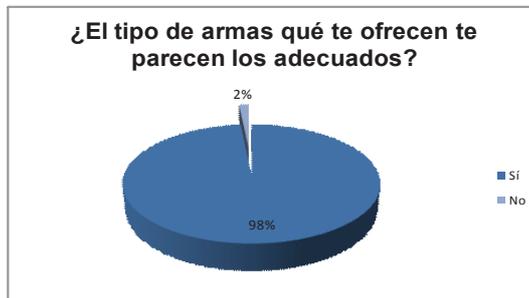
Elaborado: El autor.

9. ¿El tipo de armas que te ofrecen te parecen los adecuados?

Sí  
No

66

65
1



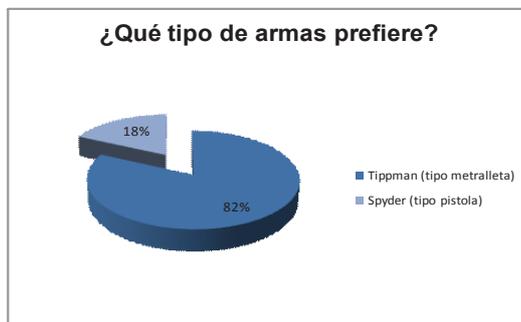
Elaborado: El autor.

10. ¿Qué tipo de armas prefiere?

Tippman (tipo metralleta)  
Spyder (tipo pistola)

67

55
12



Elaborado: El autor.

11. ¿Si existiese la posibilidad de llevar una carpa inflable de paintball a un patio o a un lugar contratado por su colegio, universidad o empresa, estaría dispuesto a utilizar este servicio?

Sí  
No

129

112
17



Elaborado: El autor.

12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio?

\$10 por persona con 100 balas  
\$12 por persona con 200 balas  
\$15 por persona con 500 balas

129

12
81
36



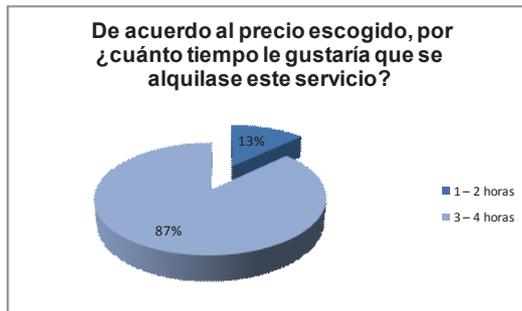
Elaborado: El autor.

**13. De acuerdo al precio escogido, por ¿cuánto tiempo le gustaría alquilar este servicio?**

- 1 – 2 horas
- 3 – 4 horas

129

17
112



Elaborado: El autor.

**14. ¿Para qué tipo de actividad o evento estaría dispuesto a contratar este servicio?**

- Divertirse y competir
- Compartir con amigos y hacer ejercicio
- Experimentar cosas nuevas
- Actividades sociales en colegios o universidades
- Actividades empresariales
- Contrataciones privadas

129

11
34
44
22
13
5



Elaborado: El autor.

**15. ¿Con qué tipo de publicidad te gustaría enterarte de este nuevo servicio?**

- Volantes
- Vallas publicitarias
- Televisión
- Internet
- Otros

129

8
17
40
58
6



Elaborado: El autor.

## PLAN FINANCIERO

## DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES

MAQUINARIA Y EQUIPOS		DEPRECIACIÓN			VALOR RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	Nº AÑOS	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	AÑOS X DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
1	Carpas Inflables con motores 650 kva	5	20,00%	3.136,00	0	-
2	Kits Bunkers	5	20,00%	342,00	0	-
3	Monos (overoles tipo buzo)	0	0,00%	-	-5	-
4	Protectores pectorales	0	0,00%	-	-5	-
5	Tanques de buceo (80 pies cubicos)	5	20,00%	239,20	0	-
6	Pack BT4 Combat aire	3	33,33%	1.000,00	1	1.000,00
7	Iluminacion	10	10,00%	250,00	5	1.250,00
8	Estacion de recarga	5	20,00%	12,60	0	-
9	Adecuaciones	10	10,00%	2.000,00	5	10.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>6.979,80</b>		<b>12.250,00</b>

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		DEPRECIACIÓN			VALOR RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	Nº AÑOS	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	AÑOS X DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
1	Computador	3	33,3%	216,7	1	216,67
2	Impresora multifuncion	3	33,3%	40,0	1	40,00
3	Escritorio	10	10,0%	13,0	5	65,00
4	Sillón	10	10,0%	6,0	5	30,00
5	Sillas	10	10,0%	32,4	5	162,00
6	Telefono fax	3	33,3%	26,7	1	26,67
7	Mesas	10	10,0%	15,3	5	76,50
<b>TOTAL</b>				<b>350,0</b>		<b>616,83</b>

Elaborado: El autor.

## AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

ACTIVOS INTANGIBLES		AMORTIZACIÓN		
CONCEPTO	VALOR	N° AÑOS	% DEPRECIACIÓN	VALOR DE RESCATE
Constitución de la empresa	1.300,00	5	20,00%	260,00
Permiso municipio	40,00	5	20,00%	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.340,00</b>			<b>268,00</b>

Elaborado: El autor.

## COSTOS ANUALES

### Costos anuales carpa fija

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	COSTOS ANUALES (2do a 5to año)			
						2do.	3ro.	4to.	5to.
<b>COSTOS ANUALES CARPA FIJA(1er.año)</b>									
1	Cajas paintballs 2,000.	Cajas	504,00	18,65	9.399,60	10.193,53	10.987,47	11.781,40	12.575,33
2	<b>SUBTOTAL INSUMOS</b>				9.399,60	10.193,53	10.987,47	11.781,40	12.575,33
3	Salarios	Personas	2,00	3.180,76	6.361,52	6.801,52	6.801,52	6.801,52	6.801,52
4	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>				6.361,52	6.801,52	6.801,52	6.801,52	6.801,52
5	Energía	kw	11.059,91	0,0868	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
6	Agua				240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
7	Mantenimiento				80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
<b>TOTAL</b>					<b>17.041,12</b>	<b>18.275,05</b>	<b>19.068,99</b>	<b>19.862,92</b>	<b>20.656,85</b>

Elaborado: El autor.

### Costos anuales carpa móvil

COSTOS ANUALES MOVIL (1er.año)						COSTOS ANUALES (2do a 5to año)			
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	Cajas paintballs 2,000.	Cajas	432,00	18,65	8.056,80	8.737,31	9.417,83	10.098,34	10.778,86
2	<b>SUBTOTAL INSUMOS.</b>				8.056,80	8.737,31	9.417,83	10.098,34	10.778,86
3	Salarios		2,00	2.288,12	4.576,24	4.856,24	4.856,24	4.856,24	4.856,24
4	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>	Personas			4.576,24	4.856,24	4.856,24	4.856,24	4.856,24
5	Mantenimiento				120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
6	Fletes	carreras	96,00	80,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00	7.680,00
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
	<b>TOTAL</b>				<b>20.433,04</b>	<b>21.393,55</b>	<b>22.074,07</b>	<b>22.754,58</b>	<b>23.435,10</b>

Elaborado: El autor.

### Costos fijos anuales

COSTOS FIJOS GENERALES ANUALES (1er. año)			COSTOS FIJOS GENERALES ANUALES (2do a 5to año)			
ITEM	CONCEPTO	VALOR	2do	3er	4to	5to
1	Sueldos	7.493,00	7.993,00	7.993,00	7.993,00	7.993,00
2	Arriendo	9.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
3	Publicidad	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
4	Teléfono, luz, agua, internet	1.800,00	1800	1.800,00	1800	1.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>23.293,00</b>	<b>26.793,00</b>	<b>26.793,00</b>	<b>26.793,00</b>	<b>26.793,00</b>

Elaborado: El autor.

## NÓMINA

### Nómina personal de planta

NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)								Incluye Fondo Reserva				
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	1ro	2do	3ro	4to.	5to.
1	Supervisor	300,00	1	3.600,00	300,00	264,00	437,40	4.601,40	4.901,40	4.901,40	4.901,40	4.901,40
2	Operarios	140,00	3	5.040,00	420,00	264,00	612,36	6.336,36	6.756,36	6.756,36	6.756,36	6.756,36
<b>TOTAL</b>		<b>440,00</b>	<b>4</b>	<b>8.640,00</b>	<b>720,00</b>	<b>528,00</b>	<b>1.049,76</b>	<b>10.937,76</b>	<b>11.657,76</b>	<b>11.657,76</b>	<b>11.657,76</b>	<b>11.657,76</b>

Elaborado: El autor.

### Nómina personal administrativo

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)								Incluye Fondo Reserva					
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL	1ro	2do	3ro	4to.	5to.
1	Administrador	500,00	1	6.000,00	500,00	264,00	729,00	7.493,00	7.493,00	7.993,00	7.993,00	7.993,00	7.993,00
<b>TOTAL</b>		<b>500,00</b>		<b>6.000,00</b>	<b>500,00</b>	<b>264,00</b>	<b>729,00</b>	<b>7.493,00</b>	<b>7.493,00</b>	<b>7.993,00</b>	<b>7.993,00</b>	<b>7.993,00</b>	<b>7.993,00</b>

Elaborado: El autor.

## INGRESOS ANUALES

INGRESOS ANUALES (1er. año)						2DO AÑO			3ER AÑO			4TO AÑO			5TO AÑO		
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Carpa fija	Personas	6.720,00	10,00	67.200,00	7.288	10,00	72.876	7.855	10,00	78.552	8.423	10,00	84.228	8.990	10,00	89.904
2	Carpa móvil	Personas	5.760,00	12,00	69.120,00	6.247	12,00	74.958	6.733	12,00	80.796	7.220	12,00	86.635	7.706	12,00	92.473
<b>TOTAL</b>			<b>12.480,00</b>		<b>136.320,00</b>	<b>13.534</b>		<b>147.834</b>	<b>14.588</b>		<b>159.348</b>	<b>15.642</b>		<b>170.863</b>	<b>16.696</b>		<b>182.377</b>

Elaborado: El autor.

## TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO						
MONTO USD.	43.653,54	PLAZO	5,00	SERVICIO		
TASA INTERES	0,15	PAGO ANUAL	1	13.022,53		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$		SALDO
0	43.653,54					43.653,54
1		6.548,03	6.474,50	13.022,53		37.179,04
2		5.576,86	7.445,67	13.022,53		29.733,36
3		4.460,00	8.562,52	13.022,53		21.170,84
4		3.175,63	9.846,90	13.022,53		11.323,94
5		1.698,59	11.323,94	13.022,53		-

Elaborado: El autor.

## ESTRUCTURA DE COSTOS

ESTRUCTURA DE COSTOS									
ITEM	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg	
1	-	23.293,00		23.293,00					
2	12.480	23.293,00	17.041,12	40.334,12	1,87	1,37	3,23	17.041,12	
3	13.229	23.293,00	18.275,05	41.568,05	1,76	1,38	3,14	1.233,93	
4	14.023	23.293,00	19.068,99	42.361,99	1,66	1,36	3,02	793,93	
5	14.864	23.293,00	19.862,92	43.155,92	1,57	1,34	2,90	793,93	
6	15.756	23.293,00	20.656,85	43.949,85	1,48	1,31	2,79	793,93	

Elaborado: El autor.