



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE BOWLING
EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN NEGOCIOS Y MARKETING DEPORTIVO**

Profesor guía:

Edmundo Francisco Cortez Granda

Autor:

Daniel Sebastián Egas Moscoso

Año:

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.”

Edmundo Francisco Cortez Granda

MBA

CI: 1712442399

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Daniel Sebastián Egas Moscoso

CI: 1719614859

RESUMEN

“La Bolera” es un centro de bolos que estará ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, ciudad que no posee estos servicios de entretenimiento, a pesar de que la competencia directa es fuerte en otras ciudades en Santo Domingo la competencia que presenta es indirecta para este tipo de entretenimiento tales como las canchas sintéticas, bares y discotecas, motivo por el cual se buscará otorgar una nueva alternativa de entretenimiento para ésta ciudad mediante un deporte innovador. Los principales clientes son personas entre 18 a 40 años de edad, que residan en la ciudad de Santo Domingo, “La Bolera” se ubicará en la zona más comercial de la ciudad, detrás del único centro comercial, ubicación que ayudará a los clientes a llegar al local desde cualquier sector de Santo Domingo, adicionalmente el centro de bolos contará con un servicio de snacks y alquiler de mesas de ping pong, para mejorar la experiencia vivida en el local

“La Bolera” usará una estrategia de diferenciación, la cual consiste en otorgar algo nuevo y distinto para los clientes, mediante la utilización de estos servicios complementarios, y de esta manea poder ofrecer un precio accesible, ajustado y relacionado con la investigación de mercados. Para el funcionamiento de la empresa se necesitan 3 personas, las cuales son, administrador, cajero y un mesero. Después de la realización del análisis financiero se obtuvo una inversión inicial de USD 268.533,73, dando como valuación de proyecto con un VAN positivo de USD 4.592,04 y un TIR de 24%, lo que demuestra que el proyecto es rentable para su implementación.

ABSTRACT

“La Bolera” is a bowling center that will be placed in Santo Domingo de los Colorados, this city does not have this kind of entertainment services, other cities have a hard competition between these entertainment businesses. However, the indirect competitors in this city are synthetic grass fields and dance clubs. “La Bolera” will be a new choice for entertainment by an innovative sport, this company will be located in the commercial zone of the city and will focus on people between 18 to 40 years old. Moreover, this bowling center will have a snack service and table tennis, those services would improve the experience of consumers in this bowling center.

“La Bolera” will use a differentiation strategy, it provides something new to consumers, according to market research, with a reachable price. This company needs three people, one manager, one cashier and one waiter. After the completion of the financial analysis an initial investment of USD 268 533.73 was obtained, leading to a valuation project with a positive NPV of USD 4,592.04 and an IRR of 24 %, it implies that this project has a positive profit.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 Objetivo general:	1
1.1.2 Objetivos específicos:	1
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
Ciiu:.....	2
2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO:	2
2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)	6
2.1.3 MATRIZ EFE	7
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cualitativa	7
3.1.1 Entrevistas a expertos	7
3.1.2 Grupo de enfoque	8
3.2 Investigación cuantitativa	9
3.2.1 Encuestas.....	9
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	10
5 PLAN DE MARKETING	11
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	11
5.2 MERCADO OBJETIVO	11
5.3 PROPUESTA DE VALOR	11
5.4 MARKETING MIX	12
5.4.1 PRODUCTO	12
5.4.2 PRECIO	14
5.4.3 PLAZA	15
5.4.4 PROMOCIÓN.....	16
5.4.5 PERSONAS	17
5.4.6 EVIDENCIA FISICA:.....	18
5.4.7 PROCESOS:.....	18
6. Propuesta, filosofía y estructura organizacional	18
6.1 MISIÓN	18

6.2 VISIÓN.....	18
6.3 OBJETIVOS.....	19
6.3.1 OBJETIVOS ECONÓMICOS DE MEDIANO PLAZO	19
6.3.2 OBJETIVOS ECONÓMICOS DE LARGO PLAZO	19
6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MEDIANO PLAZO	19
6.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO.....	19
6.4 PLAN DE OPERACIONES.....	19
6.4.1 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES	19
6.4.2 CICLO DE OPERACIONES:.....	20
6.4.3 TIEMPOS Y COSTEO DE PROCESOS:	20
6.4.4 ESTRUCTURA LEGAL.....	21
6.4.3 ORGANIGRAMA:	21
6.5 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL:	21
6.5.1 PERSONAL, FUNCIONES Y COSTOS	22
7. EVALUACIÓN FINANCIERA:	23
7.1 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS:	23
8. CONCLUSIONES:.....	26
9. ANEXOS:	29

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

Ecuador es un país en vías de desarrollo y crecimiento, pero a su vez posee el 40% de su población con sobrepeso y sedentarismo (Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, 2012), factores contraproducentes en la salud de las personas, considerando de esta manera la creación de un centro de bolos, como una alternativa de tiempo libre ideal, para que las personas puedan mejorar sus estilos de vida.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en su Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de marzo 2011 a marzo 2012, se encontró que los niños de 5 a 11 años y adolescentes de 12 a 19 años son aquellos que poseen mayor tiempo libre con respecto de los otros rangos de edad dentro del Ecuador; asumiendo como tiempo libre, aquellas actividades tales como: leer, ver televisión, escuchar música, descansar sin hacer nada, entre otros (INEC, 2012). Los bolos al ser un deporte-entretenimiento disminuirán el porcentaje de adolescentes con tiempo libre mal utilizado, brindando una nueva alternativa de entretenimiento a los mismos, mediante la práctica de este deporte.

Santo Domingo es la cuarta ciudad más poblada con 270.875 habitantes (INEC, 2010), como tal, su explosión poblacional es extremadamente grande y como resultado genera potenciales oportunidades y también necesidades comerciales, tal es el caso, que en Santo Domingo no existen muchas actividades de entretenimiento que cubran las necesidades de sus pobladores, en especial no posee centros de bolos, ni actividades de entretenimiento aledañas, por lo tanto, se mantiene una necesidad constante de implementar un centro de bolos que entregue una nueva manera de entretenerse en la provincia. Además, Santo Domingo es un mercado altamente atractivo para inversiones nuevas, ya que la actividad que la mayor parte de santodomingueños realizan es el comercio al por mayor y menor y actividades de agricultura y ganadería (INEC, 2010) lo que da un claro ejemplo de la cantidad de comercio que en esta ciudad se realiza diariamente y por ende una gran oportunidad de emprender este proyecto.

1.1.1 Objetivo general:

Determinar la viabilidad en el ámbito financiero de realizar un centro de bolos en la ciudad de Santo Domingo

1.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar un análisis exhaustivo de la industria donde se enfocará el negocio
- Analizar el mercado que posee Santo Domingo mediante herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación, para saber la aceptación del proyecto en la ciudad.
- Realizar un plan de marketing para posicionar el negocio como una marca reconocida en el mercado de Santo Domingo
- Realizar un plan de reclutamiento de personal y organigrama para determinar la cantidad de recurso humano que necesitará la ejecución del proyecto.
- Analizar la rentabilidad del proyecto mediante herramientas financieras que permitan saber su periodo de recuperación de la inversión.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Ciiu:

Tabla 1 CIIU

INDUSTRIA	
Categoría	Subcategoría
R: Artes, entretenimiento y recreación	R9311 ACTIVIDADES DEPORTIVAS y EXPLOTACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS
	R9311.04 (" Explotación de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con asientos o sin ellos para espectadores): boleras."

Adaptado de: INE. 2015

2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO:

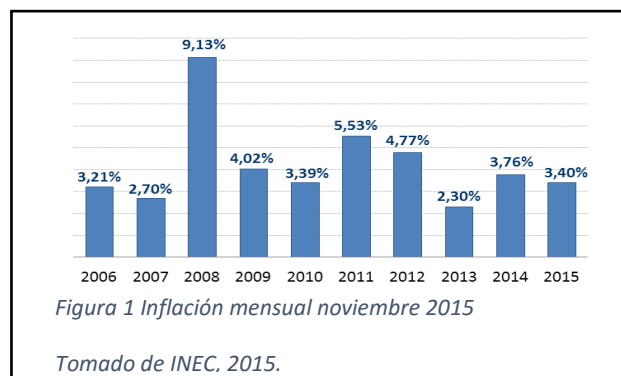
Análisis Político:

En Ecuador desde 2007, contrajo una serie de cambios durante la administración del actual Presidente, Rafael Correa, quien en su modelo de gobernación ha generado una estabilidad política con cambios positivos y negativos. Diario el Comercio en un artículo menciona, el presidente implementó salvaguardias para reducir las importaciones del país, las cuales encarecieron los productos en la industria de los bolos, ya que se debe importar para su implementación, tales como accesorios de vestir, los pisos de madera y las máquinas recoge pinos, en su mayoría gravan un 4% de sobretasa a la importación de los mismos (Orozco, 2015), Según Diario El Comercio el riesgo país en Ecuador se disparó en el último semestre con 1170 puntos, esto implica que los prestamistas analizan dos veces, al momento de financiar y dar préstamos a una nación o a un proyecto de alta inversión como ejemplo claro, las adquisiciones de maquinarias en la industria de los bolos. (Diario El Comercio, 2015). Lo que produce un alto riesgo en inversiones de nuevos proyectos dentro del país.

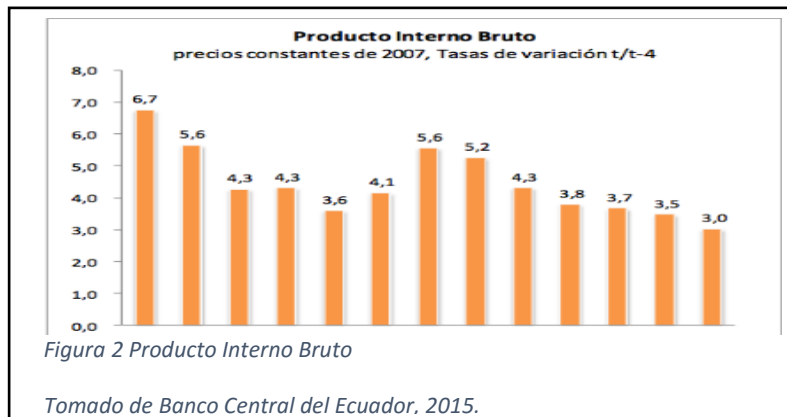
Análisis económico:

Inflación:

Ecuador junto con el gobierno, se han estipulado una meta oficial de inflación que la mantienen año a año la cual es de 3,2%, porcentaje que según diversos expertos es razonable para una economía de un país. Sin embargo, Ecuador según el INEC el país cierra noviembre con un 3,40% siendo la sexta tasa más alta desde 2006. (INEC, 2015), este aumento tan alto en las tasas de inflación en una economía dolarizada, es peligroso, ya que implica que, en el Ecuador, cada vez se sitúa en un país muy costoso para vivir, lo que limitará a los consumidores potenciales de la industria de bolos, quienes por estas variaciones dejan de percibir dinero que lo dedicarían al deporte de los bolos en el país.



PIB: Durante el tercer trimestre del 2014 hubo un crecimiento del 3,4% del PIB comprado con el periodo del 2013; en el primer trimestre del 2015 presenta un crecimiento de la economía del 3,0% comparado con el primer periodo del anterior año. (Banco Central, 2015)



En el PIB no petrolero las principales fuentes de ingreso del mismo fueron la industria de Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria con 1,8% de aporte sobre el PIB al segundo trimestre del 2015 y Enseñanza y Servicios sociales y de salud con el 0,9%, relacionados respectivamente con los periodos segundos del 2014. Dentro de la industria de otros servicios, la industria de recreación son parte del aporte del 0,1% al PIB no petrolero. A pesar de la caída de los precios del petróleo, pequeñas industrias como la de los bolos pueden convertirse en un potencial ingreso para el PIB no petrolero del país en años próximos.

Tabla 2 Indicadores Macroeconómicos Trimestrales

Indicador	2010				2011				2012				2013				2014				2015				
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIAS																									
26	-0,1	-1,4	-0,8	0,8	3,3	4,1	1,8	1,1	-2,1	-1,1	-0,9	1,1	3,3	0,7	3,0	1,7	-0,2	-0,3	-0,4	0,3	1,3	0,2			
27	-2,1	2,7	4,9	3,6	6,3	0,5	10,9	7,0	-6,5	3,4	0,2	2,6	2,8	6,8	-2,7	1,3	1,4	2,7	0,9	7,1	2,7	3,3			
28	3,6	-0,9	-14,7	6,2	5,5	-0,4	3,3	0,6	2,5	2,0	5,7	6,9	1,7	3,3	-8,2	-4,3	-0,4	9,3	7,4	-1,0	4,1	4,4			
29	-0,4	3,0	1,4	3,1	0,0	-1,1	-1,0	1,8	1,4	-0,4	2,7	-1,6	2,4	4,2	3,3	1,7	-1,6	0,5	0,3	0,2	-0,9	-2,3			
30	-2,1	1,1	-2,0	37,5	-1,1	-3,5	-5,6	-27,7	40,2	26,7	-6,5	-20,6	-47,5	14,5	92,7	-7,1	-26,1	-6,3	-52,8	-67,5	207,5	67,9			
31	2,8	2,2	0,6	1,8	1,7	1,2	1,6	0,2	0,3	1,5	0,7	1,4	1,3	2,0	1,1	1,2	-0,5	1,2	1,1	0,3	0,6	0,4			
32	48,3	11,6	6,8	2,1	7,3	9,8	5,1	-0,2	13,8	2,5	-6,0	0,8	10,9	-5,2	6,1	-0,9	-1,7	9,0	3,1	0,5	2,0	2,1			
33	1,4	1,5	3,0	4,4	4,7	4,2	4,0	4,0	3,3	2,4	2,9	0,9	2,6	1,1	2,1	1,9	1,9	2,6	-1,3	1,8	-0,5				
34	-1,4	-2,2	0,5	1,6	1,8	1,4	1,5	0,5	1,6	1,6	0,8	-0,2	3,2	2,2	0,6	1,5	0,6	4,9	2,8	0,3	-0,9	0,1			
35	2,0	0,0	0,3	3,7	-1,2	4,1	1,4	1,2	-0,2	2,6	-0,5	-0,8	1,4	3,1	3,8	3,2	1,4	-0,1	0,2	1,7	-1,6	-1,8			
36	-0,7	0,4	1,2	1,9	1,0	1,7	1,5	1,3	1,0	2,5	1,3	1,0	0,9	2,8	1,0	1,4	2,2	0,7	1,5	1,2	-0,4	0,1			
37	9,9	4,7	5,1	7,2	1,7	0,7	0,3	1,4	3,2	2,6	2,1	3,5	0,8	1,6	-0,9	0,8	2,3	5,2	1,9	0,8	-2,9	-1,7			
38	6,8	2,8	2,4	2,5	2,6	4,2	5,7	2,0	8,8	1,9	0,4	0,3	5,4	0,1	0,9	0,5	1,1	1,9	1,2	1,3	0,5	-0,9			
39	2,1	0,0	2,2	-0,8	1,7	4,5	3,4	1,6	1,1	2,3	0,0	0,0	1,4	2,9	1,7	0,7	-1,0	0,9	2,4	3,1	1,4	0,3			
40	2,6	2,7	1,9	3,1	-0,6	0,9	-0,1	2,8	1,8	0,0	2,8	4,4	-7,3	2,7	0,9	0,0	-2,4	2,5	1,0	2,2	0,6	0,9			
41	-2,1	-1,1	2,2	2,9	-0,4	10,6	-0,7	2,4	0,6	0,2	1,6	3,3	-1,0	4,0	2,1	1,0	-0,8	1,1	1,5	1,6	-1,1	1,8			
42	2,1	2,0	-1,6	0,2	-1,6	-1,9	0,0	-1,3	0,5	-0,2	0,1	-1,4	0,7	0,5	1,0	0,5	0,3	-0,8	0,7	0,5	-0,7	0,0			
43	-1,1	0,0	0,9	1,5	0,8	1,6	0,4	-0,7	-0,1	0,4	1,2	1,8	1,4	0,9	0,5	-2,1	0,6	0,4	0,6	-0,2	0,1				
44	1,2	1,5	1,3	2,9	1,5	2,4	1,4	1,0	1,7	1,6	0,7	0,9	0,9	2,4	2,1	1,0	-0,5	1,9	1,0	0,5	0,0	0,2			
45	-5,1	3,5	1,1	10,7	-7,8	6,8	4,2	-0,9	-0,6	4,7	1,9	-6,9	3,2	2,5	-0,6	-0,3	6,0	6,1	4,4	-2,8	-3,9	-2,5			
46	1,0	1,6	1,6	3,2	1,1	2,6	1,5	0,9	1,6	1,7	0,8	0,6	0,2	2,4	2,0	1,0	-0,7	1,9	1,1	0,3	-0,1	-0,3			

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2015.

Balanza comercial:

Se puede apreciar que en los últimos 5 años la balanza comercial del país presenta una gran caída en la balanza desde el 2013 debido a una baja drástica en el precio promedio del barril de exportación de petróleo, teniendo en cuenta que en 2011 uno de las mejores épocas de exportación del petróleo, el precio del barril rondaba los USD 96 dólares, por el contrario ocurre y seguirá ocurriendo en los próximos años es una baja del barril del petróleo, actualmente el precio del barril está en USD 36,34 lo que disminuye drásticamente uno de nuestros productos estrella a exportar. (Albuja, 2015)

Tabla 3

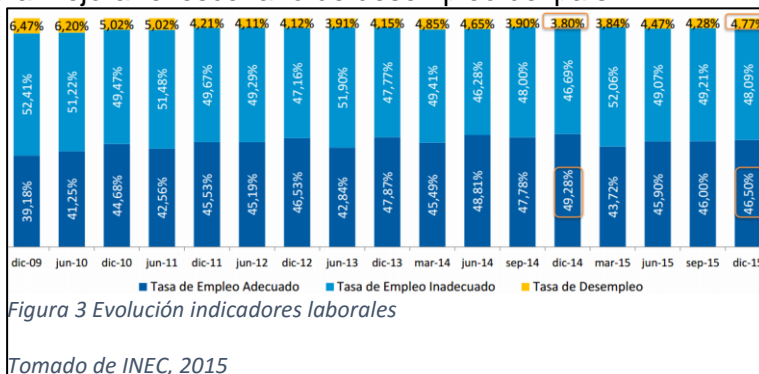
Evolución de la Balanza Comercial					
Fecha	Balanza comercial	Balanza Petrolera	Variación Bal. Petrolera	Balanza No Petrolera	Variación Bal. No Petrolera
2014	727,00	6.985,10	1.295,20	7.612,10	1.605,20
2013	1.041,00	8.180,30	170,40	9.221,30	430,00
2012	440,60	8.350,70	492,40	8.791,30	103,50
2011	829,50	7.858,30		8.687,80	

Tomado de BCE. 2015

Análisis social:

En el primer censo realizado en el año de 1950, Ecuador poseía una población de 3'202.757 habitantes, misma que en el siguiente censo empezó con una tasa de crecimiento de 2,96%, alcanzando en el año 2010 tan sólo el 1,95%, según datos del Banco Mundial Ecuador posee una tasa semejante a países como Colombia y Perú. (Banco Mundial, 2015). Por otro lado, Ecuador es un país que posee una población relativamente joven con un promedio de edad de 28,4 años, edad que posee un mayor interés en la industria de los bolos en el país, y en general, es un rango de edad propicio como consumidores potenciales de esta industria.

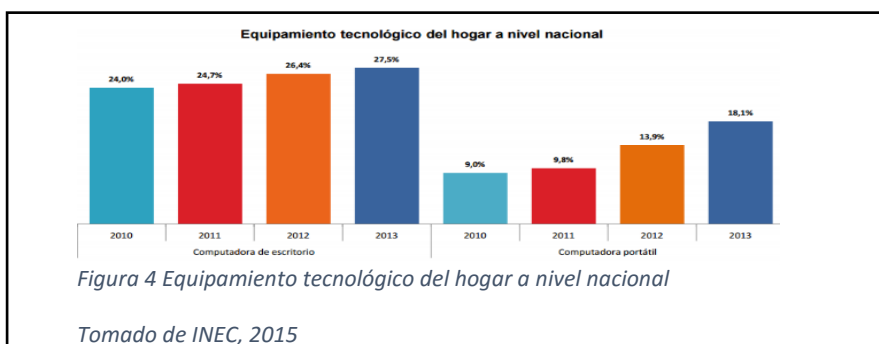
En los últimos 5 años se aprecia un incremento progresivo promedio de alrededor del 1,1% desde diciembre del 2011 hasta diciembre del 2013 teniendo su pico más alto de empleabilidad en diciembre 2014 de 1,41 puntos porcentuales. Por otro lado, se puede observar que el desempleo en el Ecuador mantiene un comportamiento similar desde 2011 a 2013 y mostrando una disminución significativa en 2014 con 0,35 puntos porcentuales, sin embargo, en 2015 la tasa de desempleo incrementa drásticamente en 0,5 puntos y reduciendo en 2,78 puntos la tasa de empleo del mismo año. Al incrementar el crecimiento de la industria de entretenimiento y de los bolos en el país, se puede generar una mayor cantidad de plazas de empleo para los ecuatorianos, y de esta manera mejorar el escenario de desempleo del país.



Análisis tecnológico

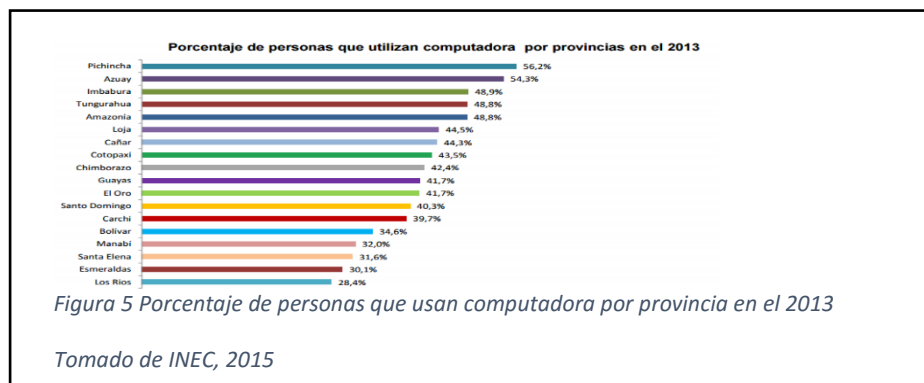
Comunicación:

En el país se divide la tecnología en dos factores importantes que serán determinantes en la manera de percibir la tecnología a nivel nacional. Por un lado en el Ecuador al menos el 18,1% posee un computador portátil en comparación del 2010 que eran apenas el 9%, esto quiere decir, cada vez más familias poseen tecnología en sus hogares, de igual manera la comparación entre el año 2010 al 2013 del número de ecuatorianos que poseen un teléfono móvil aumento de manera significativa, de un 49,7% a un imponente 86,4% sustentando lo antes dicho, las familias ecuatorianas poseen cada vez más alternativas tecnológicas y de comunicación. (INEC, 2010). Recalcando que la industria de los bolos se enfoca siempre en la tecnificación, al tener un aumento significativo de los ecuatorianos en el uso de tecnología y comunicación; ellos podrán mostrar una mejor aceptación en la implementación de lugares donde se practique bolos en el país.



Internet:

En el área de acceso a Internet, el país ha presentado un gran incremento del 28,3% de los ecuatorianos poseen acceso a internet, dato que incrementó al doble en comparación al 2010 que sólo poseían apenas un 11,8%. En la provincia de Santo Domingo siendo una provincia joven, posee un 36,9% de personas que poseen acceso a internet y un 40,3% de personas que poseen una computadora, es decir, 9 de cada 10 personas de la Provincia de Santo Domingo poseen una computadora con acceso a internet (INEC, 2010), dato que posee una aceptación favorable para promocionar los servicios que ofrece la industria de los bolos, que al ser tecnificados, deben ir alineados con promociones por medio de redes sociales, mailing, mensajes masivos a celulares entre otros, condiciones óptimas y favorables a nivel país para poder realizar estas promociones con alto alcance y efectividad.



Conclusión general En los últimos ocho años Ecuador ha presentado una estabilidad política constate por medio del actual presidente. A pesar de que en términos del PIB y balanza comercial exhibe un ámbito negativo, el país presenta amplias oportunidades con la implementación de inversión a ideas de negocio por parte del gobierno enfocados al emprendimiento. Por lo tanto, al ser una población joven en el país, posee una alta tendencia de aceptación de la industria de los bolos, y este crecimiento de la industria a su vez, es una puerta para generar mucho más empleo y reducir porcentualmente el desempleo existente en el país en estos años.

2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER) AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES: (BAJA)

En esta industria prima el alto uso de la tecnología en los sistemas de puntuación, máquinas recoge pinos, software de contabilidad, entre otros; de modo que la industria de los bolos siempre se requiere de un gran monto de inversión inicial para la adquisición de las máquinas e implementos para el funcionamiento de estos centros de bolos; costos que va directamente relacionado al número de pistas que se necesite, cada pista ronda por un valor de 30 mil dólares por pista, sin dejar de lado los permisos tanto municipales como inscripción en el municipio de Santo Domingo, copias del RUC, cédula y papeleta de votación del dueño del local, croquis del lugar donde funcionará el negocio, patente de persona natural o jurídica, el nombramiento de representante legal, permiso de seguridad del cuerpo de bomberos y por último permiso de funcionamiento de locales comerciales y el uso del suelo. De esta manera, ésta es una fuerza baja ya que existe muy pocas opciones y a su vez son necesarias para la constitución e implementación de los centros de bolos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: (MEDIA)

A nivel país no existen empresas dedicadas a la comercialización de máquinas o implementos para la industria de bolos, lo que implica que se debe importar todo de otros países como Estados Unidos o China; sin embargo, hay una amplia diversidad de empresas que proveen estos productos para la implementación de las instalaciones de bolos, entre los principales proveedores de estos productos están Bowling (Estados Unidos), Damfi (Estados Unidos), Xima Bowling(China), Newcastle Amusement Inc. (China) Oasis Amusement Gaming Inc. (China) . Por esta razón el poder de negociación es medio ya que poseen variedad, aunque no necesariamente dentro del país y se deba importar.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: (BAJA)

Dentro de la industria de bolos en el país, al ser un deporte de alta tecnificación e innovación para los consumidores de 18 a 35 años de clase social media alta y alta, se detalla que existen demasiados clientes para esta industria, lo cual lo vuelven una industria con un poder de negociación bajo, por la alta demanda de clientes en el país dispuestos a gastar su dinero en esta industria y deporte.

PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)

La industria de los bolos, como principal necesidad a satisfacer, está el entretenimiento, donde un gran número de sustitutos están disponibles en el país, tales como: piscinas y balnearios, paintball, go karts, PLAY ZONE, patiodromos, canchas deportivas, cines, parques temáticos, son productos que existen a nivel país, donde en su mayoría ofrecen un servicio sin mucha diferenciación y enfocados exclusivamente en su mercado objetivo, por este motivo esta fuerza es alta, ya que Ecuador, aunque aún es joven posee una diversidad de negocios enfocados en el entretenimiento de las personas.

RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE UNA INDUSTRIA: (MEDIA)

En el Ecuador se puede apreciar que existen una distribución geográfica en centros de bolos a nivel país, siendo Quito una de las ciudades con mayores lugares donde acudir a jugar ese deporte sitios tales como: Cosmic Bowling, Bowling Center, Milenium Pine 5, Ventura Bolos (Foros Ecuador, 2013), en Guayaquil Cosmic Bowling, Strike Bowling Coffee & Restaurant y Bolos Centro; por mencionar los más conocidos en el país, los cuales cada centro de bolos posee un mercado objetivo. Por este motivo la calificación de esta fuerza es media, ya que a pesar de que existen una gran variedad de opciones a nivel país, cada centro de bolos posee sus propios clientes, sin

quitarse clientela el uno del otro. Es muy importante mencionar que en Santo Domingo no existe ningún centro de bolos en toda su extensión como provincia.

2.1.3 MATRIZ EFE

Tabla 4 Matriz EFE de la industria de bolos

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
Alto uso de tecnología en el Ecuador	0,025	3	0,1
Gobierno da financiamiento a proyectos emprendimiento	0,10	4	0,4
Dsiponibilidad de mano de obra	0,075	2	0,2
Gran cantidad de clientes para la indstria de bolos	0,15	4	0,6
Ausencia de competencia en Santo Domingo	0,25	4	1,0
Amenazas			
Crisis economica del Ecuador	0,025	3	0,1
Aranceles y sobretasas a la maquinaria y tecnología	0,10	2	0,2
No hay proveedores nacionales de maquinaria de bolos	0,20	4	0,8
Gran numero de productos sustituto en la industia de bolos	0,025	2	0,1
Gran número de requisitos a cumplir para apertura del bowling	0,05	2	0,1
TOTAL	1	30	3,45

Conclusión general: La industria de bolos presenta altas inversiones para su implementación, pero a su vez posee un alto porcentaje de consumidores potenciales, que a pesar de poseer diversos centros de bolos a nivel país, la competencia de los mismos no es tan agresiva y cada centro posee su clientela

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevistas a expertos

3.1.1.1 Entrevista administrador de centro de bowling

Nombre: Byron Recalde

Administrador Cosmic Bowling (Quicentro)

7 años a cargo de la administración del centro de bowling

Conclusión de la entrevista:

Se concluye que se necesita una alta inversión inicial para adquirir las maquinarias para bolos, estas máquinas poseen una vida útil de 10 años, sin presentar fallos y además no existen proveedores de estas máquinas dentro del país, por tanto, se debe importar todos los productos de Estados Unidos. Este deporte se enfoca en rangos de edad desde los 9 años en adelante, por lo que se lo considera un deporte inclusivo para asistir entre familia o amigos, un deporte que su atractivo con el pasar del tiempo. En su mayoría asisten los fines de semana. Para finalizar concluye que existen indicadores según Estados Unidos y España que mencionan que puede existir un centro de bolos por cada 10.000 habitantes o a su vez en Estados Unidos hay un centro de bolos por cada 1.500 habitantes.

3.1.1.2 Entrevista jugador profesional de bowling

Nombre: Fabián Barriga

Jugador profesional de bowling

35 años como jugador profesional de bolos hasta la actualidad.

Campeón Sudamericano de bolos, Campeón Panamericano de bolos, Campeón Bolivariano de bolos

Conclusión de la entrevista:

Se concluye que la implementación profesional y amateur de este deporte es muy costosa y no se consigue en el país, como ejemplo, se conoce que existen distintos tipos de bolas para los distintos tipos de aceitados en los que se juega, por esta razón si no se tiene bolas a la medida de la mano de cada jugador, pueden contraer lesiones muy graves y adoptar una incorrecta posición de lanzamiento, por lo tanto, es un deporte de mucha dedicación y constancia y de preferencia empezar a practicarlo desde los 8 años con los respectivos fundamentos de escuela formativas de bowling. A pesar de los costos de implementación deportiva para los futuros jugadores es un deporte muy vistoso y con gran potencial de crecimiento en el país. En Quito existe la Asociación de Bolos de Pichincha dirigida por la Concentración Deportiva de Pichincha, dicha institución antes financiaba a los representantes del país en torneos internacionales, pero ahora cada jugador se financia sus viajes a otros torneos

3.1.2 Grupo de enfoque

Perfil de los participantes:

- Que conozcan del deporte de bolos
- Hombres y Mujeres
- De 18 a 40 años de edad
- Que hayan jugado al menos una vez bolos

Número de sesiones y locación:

- 1 sesión (35 minutos)
- Sala de hogar

Tamaño del grupo

- 6 personas

Incentivos

- Sandwiches + Cola

Conclusiones:

En la presente herramienta de investigación cualitativa realizada en la ciudad de Santo Domingo se pudo concluir que los ciudadanos no poseen muchos lugares para poder entretenerse con los amigos y familia que sean céntricos en la ciudad, a su vez el grupo ha jugado de manera recreativa a los bolos, ya que ninguno conoce las reglas del mismo, cabe recalcar que lo más llamativo de los centros de bowling es su decoración, ambiente y sus servicios complementarios que ofrecen, afirman los integrantes del grupo. El nombre que más llamó la atención es "D'Bolos" y "La Bolera" y como sugerencias enfatizaron una gran promoción del deporte bolos a la ciudadanía para crear una cultura y conocimiento de este deporte, comunicando por medios de televisión, radio y redes sociales, los cuales son los medios más usados en Santo Domingo actualmente

3.2 Investigación cuantitativa

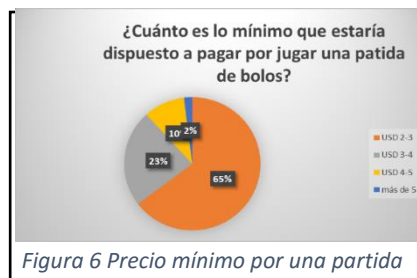
3.2.1 Encuestas

3.2.1.1 Segmentación

Hombres y mujeres que vivan en Santo Domingo actualmente entre 18 a 40 años de clase social medio-alto y alto que hayan jugado bolos.

Conclusiones

El 68% de los santodomingueños cree que no poseen suficientes actividades de entretenimiento en la provincia, siendo las más practicadas y conocidas son balnearios y piscinas (25%), la práctica de fútbol (23%), discotecas y bares (17%) e ir al cine (17%). A su vez dichas actividades son practicadas en un 95% con familia y amigos una vez a la semana (53%), de los cuales su gasto promedio en dichas actividades antes mencionadas es entre 5 a 10 dólares según el 43% de los encuestados. Las actividades de entretenimiento de Santo Domingo se han dado a conocer en su mayoría por medio de redes sociales (46%), recomendación de un familiar o amigo (25%) e incluso por radio y televisión (16%). El 96% de los encuestados está interesado en la existencia de un centro de bolos en Santo Domingo, siendo lo mínimo a pagar por una partida de bolos de 2 a 3 dólares por una partida de juego.



Los días de mayor afluencia de gente en el centro de bolos serían los jueves, viernes, sábados y domingos según el 41% de los encuestados, teniendo una aceptación de 68% en que se atienda de 4 pm a 10 pm, y que el mismo posea una temática deportiva (55%), sin olvidar que el 46% de los encuestados desean que posea mesas de ping pong como servicio adicional, y un servicio de snacks con el 24%



Los santodomingueños están altamente vinculados con el uso de redes sociales e Internet para informarse de lugares de entretenimiento que puedan realizar en la ciudad, además las mujeres en Santo Domingo son el grupo de personas que se encuentra en mayor predisposición de pagar un precio alto por una partida de bolos, de tal forma se puede concluir que gran parte de la comunicación del local tendrá un enfoque dirigido hacia el género femenino.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El Ecuador a pesar de encontrarse en una crisis económica, sigue fomentando y financiando proyectos de emprendimiento para pequeñas y medianas empresas, por lo tanto, al no poseer la provincia de Santo Domingo una competencia enfocada en el deporte de los bolos, y al poseer un alto uso de tecnología a nivel nacional, la familiarización con este deporte en Santo Domingo y en el país es muy favorable. Además, la creación de los distintos centros de entretenimiento, ayudará a incrementar el aporte al PIB no petrolero que posee el país, especialmente en la industria del entretenimiento “R” y a su vez a la industria de los bolos existente en el país.

Por otra parte, los residentes de la provincia de Santo Domingo tienen en claro que no son suficientes las actividades de entretenimiento que ofrece la misma, siendo las principales piscinas y balnearios, una de las más grandes y con mayor cantidad de años en el mercado es “Rancho Hostería Mi Cuchito”; discotecas y bares, dentro de la provincia se tiene una gran diversidad de discotecas y bares para escoger según el gusto de cada persona, entre las más conocida y visitadas están “Due2 Bar” y “Amnesia”; canchas sintéticas entre las más concurridas están “La Tri” y “Bellavista Tenis Club”, entre otros, mismas actividades que son frecuentadas mayoritariamente con las familias o bien con sus amigos. A su vez, la población santodomingueña tiene conocimiento pleno de la existencia del deporte bowling, y en su mayoría ha jugado al menos una vez a los bolos en las grandes ciudades como en Cosmic Bowling de Guayaquil o bien en Bowling Center de la ciudad de Quito, por mencionar los más conocidos, dando un amplio resultado del 92% de aceptación por los santodomingueños encuestados a adquirir los servicios de un centro de bolos creado en un futuro para la provincia Tsáchila

En relación al precio que estarían dispuestos a pagar los santodomingueños encuestados anteriormente se tiene un rango que va directamente alineado con los distintos centros de bolos que se encuentran alrededor de país, mismo que es de 2 a 5 dólares, cabe mencionar que los medios más utilizados y sobre todo más eficaces para informar y enviar información hacia los santodomingueños son las redes sociales, especialmente publicaciones en Facebook, seguida de información enviada a los distintos correos electrónicos (mailing) y por último la información por medio de radio y televisión, dejando en claro que la sociedad de Santo Domingo se encuentra a la par con las tendencias tecnológicas actuales, que brindan un alcance mayor y a un costo menor para difundir e informar sobre el servicio de bolos en la provincia.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Estrategia de diferenciación:

Santo Domingo al no poseer suficientes actividades de entretenimiento, posee una insuficiencia para cubrir dicha necesidad, siendo la creación del centro de bolos pionera y la única en la provincia de Santo Domingo, posee esta estrategia, ya que su difícil implementación y alta inversión restringe a muchos posibles competidores directos dentro de esta industria de los bolos a crear otros centros de bolos en los alrededores de la provincia de Santo Domingo.

5.2 MERCADO OBJETIVO

Tabla 5 Mercado objetivo

SEGMENTACIÓN DE MERCADO				
Variables	Característica	Valor	Porcentaje	
Geográfica	Ecuador	14.483.499		
	Santo Domingo	368.013	2,54%	
Demográfica	Género	Hombres y Mujeres	368.013	
	Edad	18-40 años	153.093	41,6%
	Nivel socioeconómico	A y B (media alta y alta)	35.365	23,1%
	Psicográfica	Practica algún tipo de deporte	11.175	31,6%
Disposición de compra		10281	92%	
Mercado objetivo	<i>Hombres y mujeres entre 18 a 40 años de la ciudad de Santo Domingo con un estrato social medio alto y alto, que practiquen deporte y que están dispuestos a jugar bolos en Santo Domingo</i>			

5.3 PROPUESTA DE VALOR

El centro de bolos estará ubicado en la zona más comercial de la provincia, justo detrás del único Paseo Shopping de Santo Domingo, por lo tanto, dicha ubicación posee un fácil acceso para todas las personas que deseen ir al centro de bolos, ya que tiene varios medios para llegar al lugar antes mencionado; cuenta al menos con 3 líneas de buses que poseen una parada cerca del negocio, al ser un lugar céntrico posee también cercano al mismo una cooperativa de taxis en constante operación. Además, contará con diversos servicios complementarios del local tales como: mesas de ping pong, mesas de billar, una decoración de tipo deportiva, donde se encontrarán fotos de distintos jugadores de varios deportes, también contará con un servicio de snacks donde se degustarán comidas rápidas decoradas con figuras deportivas de distintos deportes e incluso bebidas naturales y cervezas de los distintos equipos ecuatorianos de fútbol. Es importante mencionar que el centro de bolos contará con un parqueadero tanto para vehículos como para estacionar bicicletas, que facilitará a los clientes la seguridad y un mayor confort al visitar el negocio. Por esta razón, por cada cliente que acuda al local, se le brindará una capacitación gratuita de un lanzamiento correcto de la bola, para evitar de esta manera cualquier tipo de lesiones.

5.4 MARKETING MIX

5.4.1 PRODUCTO

5.4.1.1 Descripción del servicio:

El centro de bolos de Santo Domingo es un sitio de entretenimiento, enfocado en brindar una alternativa de pasatiempo para todas las personas que habitan la provincia Tsáchila, siendo su principal servicio el alquiler de partidas de bolos. El deporte de los bolos consiste en un deporte techado donde un jugador posee 10 turnos o “frames” para lanzar, en donde el jugador debe lanzar una bola por una pista de alrededor de 12 a 15 metros, con el objetivo de tirar la mayor cantidad de pinos en cada lanzamiento, de esta manera el ganador será el que tenga mayor puntuación al finalizar el décimo “frame”

5.4.1.1.1 Branding:

Logo:



“La Bolera” es un isologo que combina sus colores: rojo, da un enfoque de emoción, felicidad y juventud; el blanco, que otorga un balance y negro complementa el fondo dentro de su diseño, a su vez que enfatiza el fondo de una ciudad en este caso de Santo Domingo, y los principales implementos que permiten el fácil reconocimiento de este deporte de los bolos. Todos estos componentes unidos forman un isologo que representan innovación y vanguardia en la creación e implementación de un centro de entretenimiento enfocado en el deporte bolos en la provincia Tsáchila. A su vez se presenta en la siguiente tabla los horarios de atención de centro de bolos.

Tabla 6

HORARIO DE ATENCIÓN	
Días	Horas
Miércoles a Viernes	3PM- 10PM
Sábados y Domingos	2PM- 10PM

5.4.1.1.2 Amplitud:

Dentro de sus servicios principales que poseerá el centro de bolos de Santo Domingo se encuentran:

6 líneas o pistas de bolos, donde los santodomingueños podrán disfrutar de un momento entretenido entre sus amigos y familiares practicando este maravilloso deporte recreación.

Mesas de ping pong: las mismas que brindarán una segunda opción en el caso de no preferir jugar bolos; o bien poder acceder a otro tipo de deporte mientras se espera el turno para el uso de una línea de bolos.

Servicio de snacks: El establecimiento contará con una zona de snacks, misma que brindará distintos tipos de comidas rápidas, bebidas, postres entre otros, cabe mencionar que la presentación de las mismas siempre tendrán un decorativo del tipo deportivo para seguir manteniendo el énfasis en los deportes y entretenimiento del centro de bolos.

5.4.1.1.3 Profundidad:

Servicio bowling: la adquisición de este servicio tendrá dos caminos:

Partida completa de bolos: Al jugar una partida completa de bolos incluye 20 lanzamientos por persona, lo que da un total de 40 lanzamientos asumiendo que alquilan una partida una pareja de personas, dicho servicio no cuenta con tiempo por lanzamiento.

Media hora de bolos: En este caso el servicio cambia, ya que comienza a cronometrar los lanzamientos por jugador, a la vez que en promedio se reducirá el número de lanzamientos por persona a la mitad. Por lo tanto, la puntuación y la partida se reducirá a la mitad.

Mesas de ping pong: Este servicio sólo contará con una sola modalidad de adquirir el mismo, la cual es el alquiler de una hora de juego de la mesa de ping pong con sus respectivos implementos para practicar el deporte.

Servicio de snacks: Existirán meseros quienes se acercarán a proponer las distintas opciones de comidas rápidas que contará el centro, a su vez cada comida llevará una especial decoración de tipo deportiva para dar un valor agregado a la experiencia que viva el cliente. Se contará con una selección de postres y picadas para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes.

5.4.1.1.4 Soportes y garantías:

Soportes:

Por cada partida de bolos solicitada por los clientes de “La Bolera” se otorgarán, sin costo adicional, una capacitación previa para que adquieran una correcta postura de lanzamiento, evitando futuras lesiones y una mejor precisión en cada lanzamiento.

Los clientes que adquieran el servicio de bolos, también podrán solicitar asesoría sobre cuál es un peso ideal de una bola para cada jugador según su estatura y su peso, brindando un mayor confort a los clientes y generando una cultura más especializada sobre el amplio mundo de los bolos y como practicarlo correctamente.

El servicio de bolos cuenta con cámaras en tiempo real que graban los lanzamientos de cada jugador en cada frame, los mismos que permitirá al jugador darse cuenta de los errores cometidos al momento de lanzar o bien si invade la línea de approach, que en este caso se contará como falta.

Garantías:

Los clientes podrán visualizar los tiempos restantes que les quedan en la adquisición de servicio de bolos por tiempo en las pantallas que llevan la puntuación de la partida de bolos. A su vez, cuando adquieran el servicio de ping pong, podrán visualizar de igual manera una pantalla que llevará el tiempo restante del alquiler del servicio antes mencionado.

5.4.2 PRECIO

5.4.2.1 PRECIO DE VENTA

Servicio de bolos (Principal)

Para el establecimiento del precio de una partida de bolos se tomaron en cuenta los costos fijos y variables que tendría la empresa divididos para la cantidad de ventas mensuales según la participación de mercado como se demuestra en las tablas a continuación.

Tabla 8

COSTOS FIJOS	
Descripción	P.uni/mensual
Servicios básicos	\$ 200,00
Sueldos	\$ 1.557,00
1 Auxiliar Contable	\$ 100,00
1 Mesero	\$ 366,00
1 Cajero	\$ 366,00
Sistema de alarmas	\$ 25,00
1 Gerente-Administrador	\$ 700,00
Dominio Pagina Web/Hosting	\$ 100,00
Publicidad	\$ 680,00
TOTAL	\$ 2.537,00

Tabla 7

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
mercado objetivo	10281	
Participacion de mercado	617	6%
Frecuencia de compra	48	
veces que compran en un año	29609	
ventas mensuales	12	
total	2467	

Tabla 9

COSTOS VARIABLES						
Descripción	Precio unitario	Duracion producto	# veces que se usa al mes	cantidad usada por mantenimiento(ml)	cantidad usada al mes en ml	
limpiador concentrado de pista	\$ 50,00	4 meses	4	500	2000	0,03
Limpiador concentrado de approach	\$ 30,00	6 meses	4	250	1000	0,03
Limpiador de bolas	\$ 30,00	4 meses	2	100	200	0,15
Limpiador de pínos	\$ 30,00	6 meses	2	100	200	0,15
TOTAL COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 140,00				3400	0,36

Tabla 10 Precio venta bolos

CFu	CF/Part mercado
CFu	1,03

CFU+CVU	Margen ganancia	Precio de venta
1,38	90%	2,6

Servicios complementarios (Snacks & ping pong)

Tabla 11

ENTORNO SERVICIO DE SNAKCS		
Consumo mínimo en competencia	porcentaje de personas que desean el servicio de snacks	personas que adquieren el servicio al mes
\$ 3,00	24%	296
COSTO SERVICIO DE SNAKCS (un grupo de 2 a 3 personas)		
Costo	Utilidad	Total
\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 3,00
COSTO DE SERVICIO DE SNAKCS AL MES		
Costo	Utilidad	Total
\$ 888,28	\$ 444,14	

Tabla 12

PING PONG		
porcentaje de personas que quieren este servicio	46%	1135
precio	\$ 5,00	
COMPRAS MENSALES	\$	5.675,11

5.4.2.2 ORIENTACIÓN DE PRECIOS

Analizando los costos antes ilustrados y tomando en cuenta el análisis previo en base a la competencia el centro de bolos de Santo Domingo poseerá un enfoque del precio basado en el volumen de ventas hacia los clientes, ya que a pesar de la cantidad de costos fijos que se posee el precio de venta sigue siendo menor al de la competencia

5.4.2.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Al ser pioneros en la industria de los bolos en la provincia de Santo Domingo se utilizará una estrategia de penetración de mercados, para poder captar más clientes con los precios más bajos en relación a la competencia a nivel nacional que posee en la industria de bolos principalmente en la ciudad de Quito, al ser la ciudad con mayor cercanía geográfica a la provincia de Santo Domingo, las principales competencias dentro de esta ciudad bordean entre USD 3,5 a USD 4 y el centro de bolos empezaría con un precio de USD 2,60

5.4.2.4 ESTRATEGIA DE AJUSTE PRECIOS

Al ser el mercado y el entorno externo muy cambiante, y al ganar con el paso de los años más mercado se implementará dentro del centro de bolos la “estrategia de status Q” con el objetivo de mantener un precio similar al de la competencia, y poder tener a su vez muchos más servicios dentro del centro de bolos que ayudará a posicionar en la mente de los clientes potenciales.

5.4.3 PLAZA

5.4.3.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

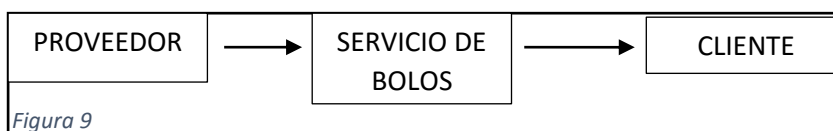
“La Bolera” al ser un centro de bolos, que como principal servicio es el brindar las instalaciones, implementos y el servicio de jugar una partida de bolos, no cuenta con distribuidores para poder otorgar el servicio como tal, por esta razón no existe y no aplicaría una estrategia de distribución para este servicio.

5.4.3.2 PUNTO DE VENTA

“La Bolera” estará ubicado en la zona centro norte de la ciudad de Santo Domingo en las calles Las Delicias y Yanuncay, detrás del único shopping de la ciudad de Santo Domingo y diagonal al Hospital Gustavo Domínguez, la ubicación del establecimiento es óptima por la cantidad de gente que transita por estas calles, y por la cantidad de medios de transporte que pasan por las mismas.

5.4.3.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Estructura del canal:



En la figura antes ilustrada se tiene un resumen del proceso que tendrá “La Bolera”, donde los proveedores como Damfi, AMF o Brunswick por citar los más conocidos brindarán las debidas instalaciones para el centro de bolos, acto siguiente el servicio de una partida de bolos se le otorgará directamente al consumidor que acuda al presente local.

Tipo de canal:

El canal de distribución que tendría el centro de bolos de Santo Domingo sería del tipo directo ya que no hay un intermediario ni distribuidor del servicio, por lo tanto, todos los clientes que quisieran adquirir el servicio tendrían que acudir al establecimiento.

5.4.4 PROMOCIÓN

5.4.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

“La Bolera” iniciará sus actividades de promoción aplicando una estrategia de atracción de servicio, de tal manera que se enfocará en los atributos e innovación en los servicios que brindan en la provincia de Santo Domingo. De tal forma que uno de los mensajes centrales a comunicar sería el mencionado a continuación.

“Marca la diferencia, divierte en algo nuevo”; “el único centro de bolos en la provincia de Santo Domingo”

5.4.4.2 HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

PUBLICIDAD:

Dentro de la inversión inicial se contará con un monto destinado para la comunicación previo al lanzamiento del establecimiento. Además, se contará con pautas de 2 radios, las más representativas de Santo Domingo (Majestad FM y Radio Zaracay) donde se mencionarán la ubicación del local, un mensaje de invitación a consumir en el mismo. Estas menciones se realizarán los sábados y domingos en la programación de 10am a 11 am (una mención por día).

A su vez, se tendrá una fan page de “La Bolera” donde se realizarán anuncios de captación de clientes una vez a la semana, teniendo los siguientes rubros detallados en la siguiente tabla

Tabla 13 Publicidad

PUBLICIDAD MENSUAL			
	Majestad		Zaracay
4 Cuñas(30")	\$	60,00	\$ 60,00
Total	\$	60,00	\$ 60,00
total radio	\$		120,00
valla (8x4) mensual	\$		500,00
Redes sociales(3000 personas alcanzadas)	\$		60,00
TOTAL PUBLICIDAD	\$		680,00

PROMOCIÓN DE VENTAS:

Dentro de las promociones que se tendrá desde la apertura del centro de bolos están las siguientes:

- **Todos los días 2x1 en partida completa de bolos:** Por el primer mes de apertura del local, todos los días disfruta de una partida completa de bolos (10 frames) jugado dos personas y pagando el precio de una sola persona.
- **Día de San Valentín:** En el día de San Valentín ven con tu pareja y podrán disfrutar dos personas al precio de una.
- **Fiestas de Santo Domingo:** En las fiestas de Santo Domingo ven y disfruta de una línea de bolos con el 30% de descuento en esta partida completa.

Tabla 14

DETALLE COSTO PROMOCIONES	
APERTURA 2X1	\$ 2.072,18
SAN VALENTIN	\$ 68,00
FIESTAS DE STO.D	\$ 40,80
TOTAL	\$ 2.180,98

RELACIONES PÚBLICAS:

- **Evento de lanzamiento:** La Bolera con el fin de captar la mayor cantidad de clientes, realizará un evento de lanzamiento previo a la apertura oficial del local, en el mismo se invitarán a gente de alta alcance social, alcalde, presidentes de diarios principales autoridades deportivas, entre otros. Donde se regalarán durante todo el evento el servicio de bolos, junto con cocteles de bienvenida.

Tabla 15 Evento de lanzamiento

EVENTO DE LANZAMIENTO				
Descripcion	Unidades	Cantidad	P. unitario	P. total
Invitaciones	docenas	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Coctel cortesia	unitario	30	\$ 3,00	\$ 90,00
Champagne	botella	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Foto recuerdo	foto+marco p	50	\$ 4,00	\$ 200,00
Línea de bolos gratuita	por persona	20	\$ 10,2	\$ 204,00
TOTAL EVENTO DE LANZAMIENTO				\$ 614,00

MARKETING DIRECTO:

Esta herramienta no aplica al servicio brindado, ya que en sus primeros periodos se enfocará la empresa en posicionar la marca por medios tradicionales.

FUERZA DE VENTAS:

Esta herramienta no aplica en el caso del servicio brindado, ya que al ser un servicio al que el consumidor directamente debe de ir, no es necesario un vendedor que ofrezca alrededor de Santo Domingo dicho servicio.

5.4.5 PERSONAS

El personal que represente cada día a “La Bolera” tendrá una escolaridad mínima de empezar estudios universitarios, por ende, tendrán un mayor conocimiento sobre el servicio que ofrece y las herramientas que se usan para atender al cliente. El personal contará con capacitaciones continuas de mantenimiento de las instalaciones, de una correcta atención al cliente y a su vez charlas motivacionales, lo que mantendrá un correcto y positivo ambiente de trabajo por parte del personal. Todo el personal contará con uniformes, el mismo que tendrá una temática deportiva y además brindando un mayor confort en el personal con relación al ambiente de la provincia de Santo Domingo, el cual es muy caluroso, de esta manera el personal contará con las debidas capacitaciones e indumentaria que brindan un balance ideal para dar una excelente atención al cliente.

5.4.6 EVIDENCIA FISICA:

“La Bolera” contará con parqueadero, donde dicho parqueadero tendrá video vigilancia en tiempo real y de dos ángulos distintos durante su estancia, además contará con rampas que facilitarán el acceso a personas con discapacidad o a su vez para las personas mayores de edad; además poseerá un sitio exclusivo de estacionamiento de bicicletas, que de igual manera poseerá video vigilancia. En lo que respecta a las instalaciones internas, las zonas de approach hasta la pista, tendrán recubrimiento de triplay, un tipo de madera que es mucho más resistente que MDF, y que evita posibles desgastes y malas presentaciones de las líneas de bolos. Sin olvidar que Santo Domingo es una provincia muy calurosa el centro de bolos contará con sistemas de aire acondicionado regulables para mantener un ambiente óptimo para el juego.

5.4.7 PROCESOS:

Una vez que el cliente entre en el centro de bolos, se procederá a tomarle el pedido de qué tipo de servicio desea adquirir, bien sea una línea completa de bolos, media partida de bolos o una hora de alquiler de las mesas de ping pong, acto siguiente se procederá a tomar los datos de las personas que van a jugar, para que salgan en las pantallas de los bolos y también quedar de registro de las partidas de los clientes, se procede al cobro de los servicios que deseen ocupar, después se entregará los implementos necesarios para practicar cualquiera de los servicios antes mencionados y solicitar cedula de identidad como garantía de la devolución de los implementos, durante la partida de bolos una persona encargada de dicho servicio se acercará a ofrecer capacitación de mejor calidad de lanzamiento, de aceptar el cliente se le impartirán los tips. Durante la mitad de la partida una mesera se acercará a los clientes a ofrecer servicios de snacks y picadas mediante la ilustración de un menú. El cliente acaba su partida, devuelve los implementos, se le pregunta que tan satisfecho se encontró por el presente servicio, y luego abandona el establecimiento.

6. Propuesta, filosofía y estructura organizacional

6.1 MISIÓN

Somos una empresa de entretenimiento dedicada a brindar servicios de bolos con los mayores estándares de tecnología e innovación en nuestras instalaciones y de manera sostenible en el largo plazo, mejorando la salud y bienestar de los jóvenes santodomingueños y priorizando un ambiente laboral enfocado a crear capacidades humanistas y de cordialidad entre los empleados

6.2 VISIÓN

- Ser el primer centro de bolos en brindar una experiencia perfecta de entretenimiento a nivel nacional expandiéndose a las principales ciudades del país.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 OBJETIVOS ECONÓMICOS DE MEDIANO PLAZO

- Disminuir los costos de mantenimiento en un 2% para el tercer año de la apertura del local, ya que se tendrá un mayor control del gasto necesario en mantenimiento de las pistas.
- Disminuir los costos de publicidad en un 10% al segundo año de apertura del local, ya que el centro de bolos como marca ya se encontrará posicionando en el mercado.
- Incrementar en un 3% las ventas para el tercer año de funcionamiento del local.

6.3.2 OBJETIVOS ECONÓMICOS DE LARGO PLAZO

- Aumentar en un 5% la generación utilidades del servicio de bolos en el quinto año del funcionamiento de “La Bolera”

6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MEDIANO PLAZO

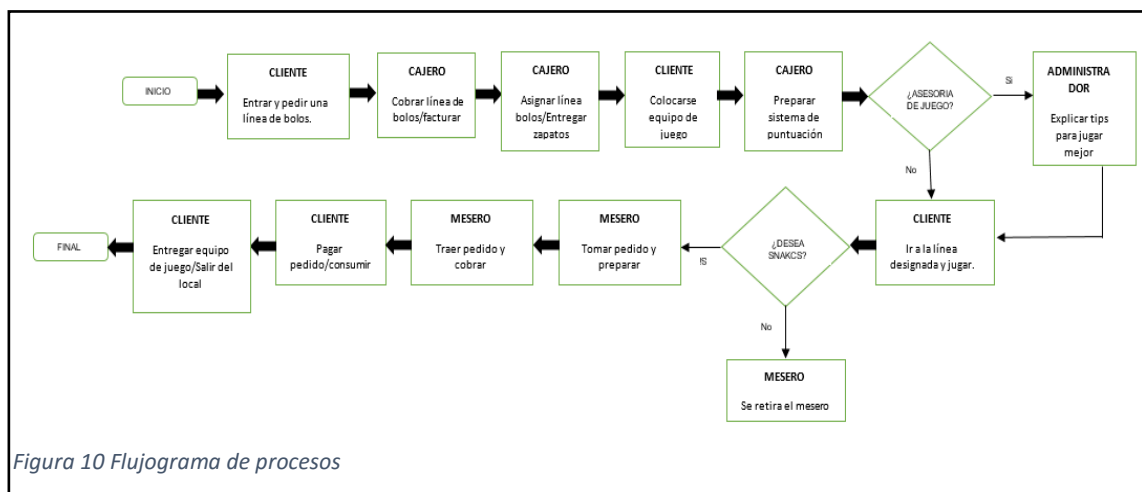
- Incrementar servicio de alquiler de mesas de billar para el tercer año de funcionamiento, ya que al tener más servicios complementarios se aumentan los ingresos del establecimiento.
- Incrementar dos juegos de arcade para el tercer año de funcionamiento del centro de bolos, ya que mejora la experiencia vivida y diversifica los servicios complementarios del local.

6.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LARGO PLAZO

- Incrementar la participación de Mercado a un 10% en la ciudad de Santo Domingo para el año 5, ya que ayudará a mejorar el posicionamiento de la marca dentro de la ciudad

6.4 PLAN DE OPERACIONES

6.4.1 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES



6.4.2 CICLO DE OPERACIONES:

Etapa de recepción: En esta etapa el cliente ingresa al local donde puede apreciar los servicios que ofrece la empresa tales como bowling, ping pong y snacks; donde puede acercarse a solicitar cualquiera de los servicios antes mencionados.

Etapa de asignación de servicio: En esta etapa el cajero toma los datos pertinentes del cliente para poder asignar el servicio requerido por el cliente, posteriormente el cajero prepara los sistemas de puntuación del servicio de bolos, de ser el caso y a continuación entrega los implementos requeridos para el uso bien del servicio de bolos o a su vez de alquiler de mesas de ping pong, para que acto siguiente el cliente pueda recibir y colocarse la indumentaria de juego o los implementos deportivos.

Etapa de desarrollo de juego y asesoría: En esta etapa el cliente acude a la línea de bolos asignada, en ese momento el administrador acude hacia el cliente y pregunta al cliente si necesita asesoría para poder tener un mejor lanzamiento en el juego de los bolos y dar un breve resumen sobre las puntuaciones y posturas de juego. El cliente desarrolla su juego.

Etapa de relax: En esta etapa el mesero acude al cliente para ofrecer servicios de snacks, de ser requerido el servicio, lo prepara y lo lleva a su mesa. El cliente consume el pedido y después devuelve la implementación deportiva prestada.

6.4.3 TIEMPOS Y COSTEO DE PROCESOS:

Tabla 16

TABLA DE TIEMPOS Y COSTEO DEL PROCESO			
PERSONAS	ACCIONES	TIEMPOS(en minutos)	COSTOS
CLIENTE	Solicitar una línea de bolos	3	\$ 0,10
CAJERO	Cobrar línea de bolos/Facturar	5	\$ 0,30
CAJERO	Asignar una línea de bolos/Entregar zapatos	3	\$ 0,20
CLIENTE	Colocarse equipo de juego	2	\$ 0,18
CAJERO	Preparar sistemas de puntuación de la línea de bolos	2	\$ 0,20
CAJERO	Preguntar si necesita asesoría del juego	0,5	\$ 0,05
ADMINISTRADOR	Explicar tips para jugar mejor.	5	\$ 0,45
CLIENTE	Ir a la línea asignada y jugar	65	\$ 0,90
MESERO	Ir hacia donde se encuentra el cliente	2	-
MESERO	Preguntar si desea un snack	0,5	-
MESERO	Tomar pedido y preparar	15	-
MESERO	Llevar el pedido y cobrar	5	-
CLIENTE	Pagar pedido y consumir	20	-
TOTAL		128	\$ 2,38
TOTAL EN HORAS		2 horas 10 minutos	
PERSONAS REQUERIDAS			3

Nota: El costeo sólo toma el proceso de servicio principal

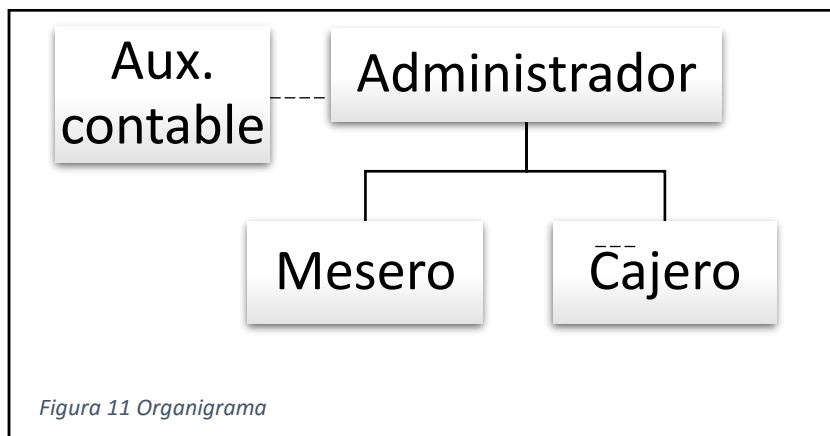
Conclusiones:

- El tiempo de estadía del cliente en el local está dentro de los tiempos promedios dedicados por los clientes en otros servicios de entretenimiento tales como cines, eventos deportivos, etc.
- El ciclo de operaciones del local presenta un orden por área de atención que facilita al personal brindar una mejor experiencia al cliente de los servicios que otorga el establecimiento.
- El flujograma de operaciones es de tipo horizontal para mejorar la determinación de actividades del personal, y dar una atención eficiente y eficaz de los servicios.

6.4.4 ESTRUCTURA LEGAL

La constitución de la empresa “La Bolera” se enfocará en una sociedad anónima, ya que se podrá manejar y expender acciones que responden netamente al monto adquirido de cada acción y a su vez el manejo y control de accionistas no tiene un límite y da un paso abierto para la fácil negociación de estas acciones y una expansión de la empresa. Puesto que dentro de los requisitos para constituir dicha sociedad anónima se debe poseer un capital mínimo de 800 dólares, mismos que se deben suscribir y pagar al menos el 25% del capital, además del registro mínimo de dos accionistas sin un máximo límite de accionistas. En aquellas en que participen instituciones de derecho público o derecho privado con finalidad social, podrán constituirse o subsistir con un solo accionista. Puede continuar funcionando con un solo accionista, sin que por ello incurra en causal de disolución.

6.4.3 ORGANIGRAMA:



6.5 ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL:

“La Bolera” al ser un servicio enfocado en los deportes “in-door” como los bolos y el ping pong, su personal a utilizar se basará en tres personas (administrador, mesero y cajero), mismos que se encargarán de llevar acabo todas las funciones del centro de bolos, por tal motivo el sistema de organigrama antes graficado es de tipo vertical ya que al ser pocas personas las que conforman “La Bolera” se trazan líneas muy específicas de autoridad, y permiten al administrador supervisar de manera eficaz todas las actividades llevadas a cabo por sus empleados, además d ser un sistema muy usado por empresas con departamentos pequeños dentro de su organización.

6.5.1 PERSONAL, FUNCIONES Y COSTOS

Se presenta a continuación en las siguientes tablas los perfiles requeridos para el personal de la empresa y sus funciones a realizar.

Tabla 17

CARGO	CAJERO
EDAD	18 a 28 años
SEXO	Indistinto
EDUCACIÓN	Bachiller/ Universitaria culminada o en curso
EXPERIENCIA	Sin experiencia
APTITUDES	Proactivo, alto poder de automotivación, buenas relaciones interpersonales
SUELDOS	366 mensual
Funciones y responsabilidades	Realizar cobros en efectivo del servicio de bolos y ping pong
	Manejar caja chica
	Realizar contabilización de transacciones
	Preparar depósitos para el envío al banco
	Controlar el funcionamiento del sistema de puntuación de cada línea de bolos
	Controlar tiempos de alquiler de mesas de ping pong
	Mantenimiento de la indumentaria de juego de bolos

Tabla 18

CARGO	MESERO
EDAD	18 a 35 años
SEXO	Indistinto
EDUCACIÓN	Bachiller/ Universitaria culminada o en curso
EXPERIENCIA	Sin experiencia
APTITUDES	Excelente presencia, buenas relaciones interpersonales, gran atención al cliente
SUELDOS	366 mensual
Funciones y responsabilidades	Realizar cobros en efectivo del servicio de snacks
	Manejar caja chica
	Realizar contabilización de transacciones
	Preparar depósitos para el envío al banco
	Inventario de productos y bebidas
	Limpieza del local
	Preparar pedidos de los clientes
	Llevar a la mesa el pedido de los clientes

Tabla 19

CARGO	ADMINISTRADOR
EDAD	Indistinto
SEXO	Indistinto
EDUCACIÓN	Ingeniero Marketing Deportivo o Administración de empresas o afines
EXPERIENCIA	1 o 2 años de experiencia
APTITUDES	Proactivo, excelente presencia, buenas relaciones interpersonales, gran atención al cliente
SUELDOS	1000 mensual
Funciones y responsabilidades	Administración de página web y redes sociales
	Realización y manejo de campañas publicitarias
	Negociación, contratación y gestión de los usuarios de servicios de la empresa
	Desarrollo de estrategias de promoción y marketing
	Monitoreo de resultados y elaboración de reportes
	Capacitación del juego hacia los usuarios
	Creación y coordinación de eventos de bolos y ping pong
	Gestionar y seleccionar el recurso humano de la empresa

7. EVALUACIÓN FINANCIERA:

7.1 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS:

Para calcular el estado de resultados se tuvo en cuenta los siguientes valores detallados en las tablas a continuación

Tabla 20

CAPACIDAD DE LOCAL		Variacion de la Economia	
# personas por hora	16	Inflacion Anual	3,82%
# horas al mes	160	Crecimeinto Industria	3,00%
# personas al mes	2467		
# de ventas al año	29609		
precio de partida de bolos	2,60		
Ingresos servicio bolos año 1	\$ 76.983,50		

Se tomó en cuenta el alquiler de las mesas de ping pong, el mismo que es el 46 por ciento de la cantidad de ventas del ingreso principal, el cual también se consiguió de la investigación de mercados, con una cantidad de ventas el primer año de 13.620; además, también se tomó en cuenta el consumo de snacks (24% de preferencia en investigación de mercados realizada) de la cantidad de ventas del ingreso principal.

El consumo de snacks promedio es de 3 dólares, el precio por línea de bolos aceptada en el mercado es de 2,60 dólares y el alquiler de la mesa de ping pong es de 5,00 dólares, dando como resultado de la sumatoria de estas cantidades un ingreso total de USD 165. 596, 87 para el primer año. Después de la reducción de todos los costos asociados con el ejercicio: fijos, variables y de sacar los impuestos y demás rubros aplicados en el ejercicio, se obtiene una ganancia de 74.513,31 dólares para el primer año; a pesar de que existe una alta inversión en activo tangibles y una alta depreciación. En el estado de resultados se crece año a año al 3 %, mismo porcentaje que es el promedio de crecimiento de la industria. En el segundo año se tiene ganancia de USD 45.347,41 que incrementará año tras año.

Estado de situación financiera:

Al tener una alta inversión se tiene en el primer año un total de activos de USD 268.533,73, valor que iguala al total de pasivos y patrimonio que es de USD 268.533,73, estos valores se dan debido a la inversión que se tiene, a su vez se puede ver que en el transcurso de los años la inversión va disminuyendo, esto ocurre debido a la depreciación aplicada a los activos tangibles, a su vez es importante mencionar que este balance siempre cumple con la regla básica de activo menos pasivo es igual al patrimonio.

Flujo de efectivo:

Al medir las actividades de operación en conjunto con las actividades de inversión y de financiamiento, dentro del flujo de efectivo, se puede apreciar que se obtiene un saldo final desde el primer año con un flujo positivo, el cual se va incrementado durante los cinco años de evaluación del proyecto.

Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo:

La inversión inicial que se necesita para este proyecto es de USD 268.533,73, la cual está dividida en: USD 129.640,00 gastos de construcción del establecimiento, USD 121.740,00 compra de maquinaria y herramientas, USD 5.836,00 compra de muebles y enseres del local, USD 1.897,50 en gastos de constitución de la empresa, USD 7.106,23 de compra de inventario para el servicio de snacks, USD 1.464,00 en publicidad previa a la apertura del local, la cual consta de realización de un evento de lanzamiento y una publicidad inicial y por ultimo contiene el rubro de capital de trabajo del primer mes de trabajo desde la apertura del local con USD 2.782,50 rubro que contiene los principales costos fijos de la empresa para el presente primer mes de operaciones. La inversión inicial va a tener una estructura de capital de 50% capital propio que es de USD 134.266,86 y el restante 50% de deuda de USD 134.266,86 estará financiado por BanEcuador a una tasa del 9,76% anual en un periodo de 5 años.

Estado de evaluación financiera del proyecto:

Al utilizar el modelo CAPM se obtuvo una tasa de descuento del 23,1%, y se obtuvo mediante el cálculo del VAN con ésta tasa de descuento un VAN positivo de USD 48.127,19 y una TIR del 24%, lo cual indica que el proyecto es rentable al resultar TIR mayor a la tasa de descuento y un VAN positivo. De la misma manera, modelo usado para proyectos apalancados, y al cual se le tomará más en cuenta, es el modelo WACC, con una tasa de descuento de 15%, se obtuvo un VAN a esa tasa de descuento de USD 4.592,04, estos resultados dan como resultado que el proyecto sea rentable con el modelo WACC, ya que el VAN sigue siendo positivo, y la TIR supera abismalmente a la tasa de descuento del modelo WACC. Se puede observar que en el segundo año de operación de la empresa se recupera el 80% de la inversión. Dentro de los indicadores financieros, la empresa presenta un índice de liquidez de razón corriente para el año 1 de 0,85, es decir que por cada dólar invertido en activos podemos hacer frente sólo con 0,85 ctvs. en pasivos, comparado con la industria que posee una razón corriente de 0,99, estamos por debajo de la misma, pero si se observa a lo largo de los años, este indicador crece hasta llegar por encima del indicador de la industria. En los indicadores de rentabilidad el primer año se tiene los tres indicadores inferiores al de la industria, en este caso, a pesar del crecimiento de cada indicador año a año, ninguno llega a igualar al indicador otorgado por la industria.

8. CONCLUSIONES:

- Después de la realización de todos los estados financieros y valoración del proyecto se obtuvo un VAN positivo y un TIR superior a las tasas de descuento, por lo tanto, es un proyecto rentable, habiendo hecho estos análisis se recomienda poner en marcha el proyecto en la ciudad de Santo Domingo.
- Después de haber analizado la industria, ésta es una industria bastante fuerte porque existen competidores ya posicionados, mas sin embargo en Santo Domingo no existe ningún centro de bolos.
- Después de haber realizado un ciclo de procesos de la estadía que presentará el cliente, se puede concluir que permanecerá dentro del establecimiento alrededor de 2 horas, por lo que se recomienda brindar un servicio muy personalizado y ofertar al cliente el mayor confort y la mayor cantidad de los servicios complementarios.
- Después de haber realizado las encuestas, se puede concluir que los días de menor afluencia de gente serán de lunes a miércoles, por lo que se recomienda realizar mayor cantidad de promociones y eventos en dichos días, para incrementar la cantidad de gente que acudiría al local.
- Después de haber realizado un plan de marketing se puede concluir, que no es necesario realizar tanta publicidad posterior a la apertura del local, ya que la ubicación que poseerá el centro de bolos tiene un alto tráfico de gente, por tanto, su alcance visual es mayor.
- Después de realizar la estructura organizacional, se puede concluir el número de personas idóneo para manejar el centro de bolos es de 3 personas, por tal razón se recomienda un organigrama de tipo horizontal, ya que este tipo de organigrama permite una mejor interlocución entre los distintos empleados, y un eficaz control de las actividades.
- Después de haber realizado un análisis de mercado mediante herramientas cuantitativas como las encuestas, se puede concluir que el rango óptimo de precio de venta de los servicios de bolos es entre USD 2 a USD 5. Por tal motivo se recomienda mantener el precio de la línea de bolos en un precio bajo, por motivo de estrategias de entrada o penetración de mercado.
- Después de haber obtenido el mercado objetivo, y analizado la cantidad de competidores directos e indirectos que posee la empresa de bolos, se puede concluir que el porcentaje de participación de mercados idóneo para obtener la cantidad de ventas mensuales es entre el 5% al 10%, por tal motivo se recomienda usar un porcentaje cercano al 10%, ya que las condiciones son favorables para una alta participación de mercado, por ser únicos en brindar ese servicio en Santo Domingo.

Referencias

- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica. (25 de 06 de 2012). *En Ecuador por lo menos cinco de cada diez personas adultas presenta sobrepeso*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/3548.html>
- Albuja, J. P. (febrero de 2015). *Perspectivas Económica del Ecuador*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/images/pdfs/2015febrero/Perspectiva%20Febrero%20>
- Banco Central. (27 de junio de 2015). *Banco Central*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/808-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-30-en-el-primer-trimestre-de-2015>
- Banco Mundial. (16 de octubre de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_pop_grow&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ECU:PER:COL&ifdim=region&hl=es&dl=es&ind=false
- Campion, A., Ekka, R. K., & Wenner, M. (marzo de 2012). *Las tasas de interés y sus repercusiones en microfinanzas en América Latina y El Caribe*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/la%20tasa%20de%20interes%20y%20sus%20repercusiones.pdf>
- Diario El Comercio. (enero de 2014). *El antes y después de Rafael Correa*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/y-despues-de-rafael-correa.html>
- Diario El Comercio. (15 de Noviembre de 2015). *Ecuador busca bajar riesgo país para acceder a nuevos préstamos*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/15/nota/5239773/gobierno-busca-bajar-riesgo-pais-acceder-nuevos-prestamos>
- Foros Ecuador. (12 de octubre de 2013). *Foros Ecuador*. Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/aficiones/deportes/2823-d%C3%B3nde-jugar-bolos-en-quito>
- INEC. (2010). *Encuesta de Población y Censos 2010*. Sannto Domingode los Colorados, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2010). *Censo Económico 2010*. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/23_SANTO%20DOMINGO%20DE%20LOS%20TSACHILAS.pdf
- INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC. (2010). *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo 2010*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- INEC. (marzo de 2012). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, Subempleo*. Ecuador.

- INEC. (Junio de 2012). *CIIU Publicación WEB*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Noviembre de 2015). *Inflación Mensual 2015*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionNoviembre2015/Reporte_inflacion_Nov_2015.pdf
- Orozco, M. (7 de marzo de 2015). *El Comercio-Actualidad* . Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comex-listado-productos-incremento-precios.html>
- Procutividad, M. d. (2015). *Ministerio de Industrias y Procutividad*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/gobierno-realiza-feria-para-apoyar-proyectos-de-emprendimientos-en-manabi-y-santo-domingo/>

9. ANEXOS:

ANEXO 1: INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO

Tabla 21 Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL				
CONSTRUCCION				
Área de relax		\$	9.240,00	
Área de snacks		\$	70.000,00	
Área de bolos		\$	50.400,00	
TOTAL COSTO DE CONSTRUCCIÓN		\$	129.640,00	
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS				
DETALLE	Cant	P. Uni	P. Total	
Zapatos	42	\$ 20,00	\$ 840,00	
Bolas	30	\$ 30,00	\$ 900,00	
Maquinaria recoge pinos	6	\$ 20.000,00	\$ 120.000,00	
Mesa de ping pong	2	\$ 150,00	\$ 300,00	
Set ping pong (2 raquetas 6 bolas)	2	\$ 30,00	\$ 60,00	
TOTAL MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS			\$ 121.740,00	
MUEBLES Y ENSERES				
DETALLE	Cant	P. Uni	P. Total	
Mesas	8	\$ 100,00	\$ 800,00	
Sillas	64	\$ 25,00	\$ 1.600,00	
Vajilla platos	10	\$ 80,00	\$ 800,00	
Vasos	4	\$ 20,00	\$ 80,00	
Lámparas	4	\$ 40,00	\$ 160,00	
Cintas LED	5	\$ 35,00	\$ 175,00	
Parlantes	2	\$ 300,00	\$ 600,00	
Computadoras	1	\$ 600,00	\$ 600,00	
Cajas registradoras	2	\$ 200,00	\$ 400,00	
Rollo Papel de impresión caja registradora	4	\$ 2,00	\$ 8,00	
Dispensador de café	1	\$ 610,00	\$ 610,00	
Resma papel bond A4	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 5.836,00	
GASTO CONSTITUCION				
Contrato notario		\$	520,00	
Escrituración de la compañía		\$	342,00	
Monto mínimo de constitución sociedad anónima		\$	800,00	
Registro super de compañías y registro mercantil		\$	235,50	
TOTAL GASTO CONSTITUCIÓN		\$	1.897,50	
INVENTARIO INICIAL				
Cantidad personas			7106	
costo de snacks		\$	1,00	
TOTAL INVENTARIO INICIAL		\$	7.106,23	
EVENTO DE LANZAMIENTO				
Descripción	Unidades	Cantidad	P. unitario	P. total
Invitaciones	docenas	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Coctel cortesía	unitario	30	\$ 3,00	\$ 90,00
Champagne	botella	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Foto recuerdo	foto+marco p	50	\$ 4,00	\$ 200,00
Línea de bolos gratuita	por persona	20	\$ 10,2	\$ 204,00
TOTAL EVENTO DE LANZAMIENTO				\$ 614,00
PUBLICIDAD INICIAL				
Redes sociales(6000 personas alcanzadas)		\$	500,00	
volanteo		\$	250,00	
Spot publicitario		\$	100,00	
TOTAL PUBLICIDAD INICIAL		\$	850,00	
CAPITAL DE TRABAJO (1 mes)				
Sueldos		\$	1.702,50	
Servicios básicos		\$	200,00	
Publicidad		\$	680,00	
Servicios externos		\$	100,00	
Hosting y Pagina Web		\$	100,00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		\$	2.782,50	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				\$ 268.533,73

ANEXO 2: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Tabla 22

EMPRESA LA BOLERA SA						
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
EXPRESADO EN DÓLARES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021						
Anos		1	2	3	4	5
Bolos						
Cantidad		29609	30498	31412	32355	33326
Precio		\$ 2,57	\$ 2,67	\$ 2,77	\$ 2,88	\$ 2,99
Total Ingreso Bolos		\$ 76.176,85	\$ 81.459,41	\$ 87.108,29	\$ 93.148,90	\$ 99.608,41
Ping Pong						
Cantidad		13620	12199	12565	12942	13330
Precio		\$ 5,00	\$ 5,19	\$ 5,39	\$ 5,60	\$ 5,81
Total Ingreso Ping Pong		\$ 68.101,34	\$ 63.325,13	\$ 67.716,47	\$ 72.412,34	\$ 77.433,85
Snacks						
Cantidad		7106	6100	6282	6471	6665
Precio		\$ 3,00	\$ 3,11	\$ 3,23	\$ 3,36	\$ 3,49
Total Ingreso Snacks		\$ 21.318,68	\$ 18.997,54	\$ 20.314,94	\$ 21.723,70	\$ 23.230,15
Total de Ingresos		\$ 165.596,87	\$ 163.782,08	\$ 175.139,71	\$ 187.284,95	\$ 200.272,41
Costos de Ventas		\$ 17.617,52	\$ 17.572,72	\$ 18.099,91	\$ 18.642,90	\$ 19.202,19
Utilidad Bruta		\$ 147.979,35	\$ 146.209,35	\$ 157.039,80	\$ 168.642,04	\$ 181.070,22
Sueldos		\$ 20.430,00	\$ 24.636,49	\$ 27.841,10	\$ 31.254,60	\$ 34.888,27
Servicios Basicos		\$ 2.400,00	\$ 2.491,68	\$ 2.586,86	\$ 2.685,68	\$ 2.788,27
Dominio Pagina Web/Hosting		\$ 1.200,00	\$ 1.245,84	\$ 1.293,43	\$ 1.342,84	\$ 1.394,14
Publicidad		\$ 8.160,00	\$ 8.471,71	\$ 8.795,33	\$ 9.131,31	\$ 9.480,13
Promocion Apertura		\$ 2.900,60				
Promocion Santo Domingo		\$ 40,80	\$ 42,36	\$ 43,98	\$ 45,66	\$ 47,40
Promocion San Valentin		\$ 68,00	\$ 70,60	\$ 73,29	\$ 76,09	\$ 79,00
Depreciacion		\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00
Utilidad Operativa		\$ 87.617,96	\$ 84.088,68	\$ 91.243,80	\$ 98.943,86	\$ 107.231,01
Gasto Intereses		\$ 13.104,45	\$ 10.947,69	\$ 8.580,43	\$ 5.982,13	\$ 3.130,24
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 74.513,51	\$ 73.140,99	\$ 82.663,37	\$ 92.961,72	\$ 104.100,77
Impuestos		\$ -	\$ 16.822,43	\$ 19.012,58	\$ 21.381,20	\$ 23.943,18
Participacion Trabajadores		\$ -	\$ 10.971,15	\$ 12.399,51	\$ 13.944,26	\$ 15.615,12
Utilidad Neta		\$ 74.513,51	\$ 45.347,41	\$ 51.251,29	\$ 57.636,27	\$ 64.542,48

Tabla 23

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
50%	Préstamo	\$ 134.266,86
50%	Capital propio	\$ 134.266,86
100%	TOTAL INVERSIÓN	\$ 268.533,73

ANEXO 3: BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 24

EMPRESA LA BOLERA SA							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
	0	1	2	3	4	5	
ACTIVOS							
CORRIENTES	\$ 34.582,23	\$ 114.057,32	\$ 160.312,06	\$ 210.103,43	\$ 263.681,47	\$ 321.313,82	
Efectivo	\$ 26.012,00	\$ 107.957,81	\$ 154.029,57	\$ 203.632,45	\$ 257.016,36	\$ 321.313,82	
Publicidad pagada por anticipado	\$ 1.464,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventario	\$ 7.106,23	\$ 6.099,51	\$ 6.282,50	\$ 6.470,97	\$ 6.665,10	\$ -	
NO CORRIENTES	\$ 233.951,50	\$ 206.892,00	\$ 181.730,00	\$ 156.568,00	\$ 131.406,00	\$ 131.406,00	
Construcción	\$ 129.640,00	\$ 129.640,00	\$ 129.640,00	\$ 129.640,00	\$ 129.640,00	\$ 129.640,00	
Maquinaria y herramientas	\$ 121.740,00	\$ 121.740,00	\$ 121.740,00	\$ 121.740,00	\$ 121.740,00	\$ 121.740,00	
Muebles y enseres	\$ 5.836,00	\$ 5.836,00	\$ 5.836,00	\$ 5.836,00	\$ 5.836,00	\$ 5.836,00	
Contistucion	\$ 1.897,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación acumulada	\$ 25.162,00	\$ 50.324,00	\$ 75.486,00	\$ 100.648,00	\$ 125.810,00	\$ 125.810,00	
TOTAL ACTIVO	\$ 268.533,73	\$ 320.949,32	\$ 342.042,06	\$ 366.671,43	\$ 395.087,47	\$ 452.719,82	
PASIVOS							
NO CORRIENTE							
Deuda a largo Plazo	\$ 134.266,86	\$ 112.168,95	\$ 87.914,28	\$ 61.292,35	\$ 32.072,12	\$ -	
TOTAL PASIVOS	\$ 134.266,86	\$ 112.168,95	\$ 87.914,28	\$ 61.292,35	\$ 32.072,12	\$ -	
PATRIMONIO	\$ 134.266,86	\$ 208.780,37	\$ 254.127,79	\$ 305.379,08	\$ 363.015,34	\$ 427.557,82	
Capital Social	\$ 134.266,86	\$ 208.780,37	\$ 254.127,79	\$ 305.379,08	\$ 363.015,34	\$ 427.557,82	
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 268.533,73	\$ 320.949,32	\$ 342.042,06	\$ 366.671,43	\$ 395.087,47	\$ 427.557,82	
Comprobacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.162,00	
Capex	\$ 233.951,50	\$ -1.897,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.162,00	
Capital de trabajo	\$ 34.582,23	\$ 6.099,51	\$ 6.282,50	\$ 6.470,97	\$ 6.665,10	\$ -	
Cambio capital de trabajo	\$ 34.582,23	\$ -28.482,72	\$ 182,99	\$ 188,47	\$ 194,13	\$ -6.665,10	

ANEXO 4: FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Tabla 25

FLUJO DE EFECTIVO						
Actividades de operación	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	\$ -	\$ 74.513,51	\$ 45.347,41	\$ 51.251,29	\$ 57.636,27	\$ 64.542,48
Depreciacion	\$ -	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00
Incremento cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Inventarios	\$ 7.106,23	\$ -1.006,72	\$ 182,99	\$ 188,47	\$ 194,13	\$ -6.665,10
Incremento otros activos Corrientes	\$ 1.464,00	\$ -1.464,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total actividades de operación	\$ -8.570,23	\$ 102.146,22	\$ 70.326,43	\$ 76.224,81	\$ 82.604,14	\$ 96.369,58
Actividades de Inversión						
Adquisición de activos	\$ 233.951,50	\$ -1.897,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos						
Total activos de inversión	\$ 233.951,50	\$ -1.897,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Financiamiento	\$ 134.266,86	\$ -22.097,92	\$ -24.254,67	\$ -26.621,93	\$ -29.220,23	\$ -32.072,12
Deuda a largo Plazo	\$ 134.266,86	\$ -22.097,92	\$ -24.254,67	\$ -26.621,93	\$ -29.220,23	\$ -32.072,12
Efectivo Inicial	\$ 134.266,86	\$ 26.012,00	\$ 107.957,81	\$ 154.029,57	\$ 203.632,45	\$ 257.016,36
Variación flujo efectivo	\$ -108.254,86	\$ 81.945,81	\$ 46.071,76	\$ 49.602,89	\$ 53.383,91	\$ 64.297,46
Flujo final	\$ 26.012,00	\$ 107.957,81	\$ 154.029,57	\$ 203.632,45	\$ 257.016,36	\$ 321.313,82

ANEXO 5: FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO PROYECTADO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO

Tabla 26

FLUJO DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	\$ -	\$ 74.513,51	\$ 45.347,41	\$ 51.251,29	\$ 57.636,27	\$ 64.542,48
Depreciación	\$ -	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00	\$ 25.162,00
Gastos de interés	\$ -	\$ 13.104,45	\$ 10.947,69	\$ 8.580,43	\$ 5.982,13	\$ 3.130,24
Capex	\$ 233.951,50	\$ -1.897,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.162,00
Capital de Trabajo	\$ 34.582,23	\$ -28.482,72	\$ 182,99	\$ 188,47	\$ 194,13	\$ -6.665,10
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 3.014,02	\$ 2.517,97	\$ 1.973,50	\$ 1.375,89	\$ 719,95
Flujo libre de la Firma	\$ -268.533,73	\$ 140.146,15	\$ 78.756,15	\$ 82.831,75	\$ 87.210,38	\$ 73.617,86

Tabla 27 VAN y TIR

Tasa de Descuento	
WACC	23,1%
CAPM	15%
Van WACC	\$ 4.592,04
Van CAPM	\$ 48.127,19
Tir	24%
Periodo de recuperación de la inversión	2,60

Tabla 28 Cálculo CAPM y WACC

Proyecto	
Riesgo País	8,67%
Rf	2,63%
Rm	10,20%
Tasa Impuestos	33,70%
Deuda	50%
Tasa Deuda	9,76%
Capital	50%
R D/C	100%
Beta Des.	0,94
Beta Ap.	1,56
CAPM	23,1%
WACC	14,8%

Tabla 29 Cálculo del CAPM y WACC

Industria	
Beta	1,21
R D/C	30%
Tasa Impuestos	3,25%

ANEXO 6: INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 30

INDICADORES FINANCIEROS							
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
FORMULA		1	2	3	4	5	INDUSTRIA
RAZÓN CORRIENTE	Activos Corrientes	\$ 114.057,32	\$ 160.312,06	\$ 210.103,43	\$ 263.681,47	\$ 321.313,82	
	Pasivos Corrientes	\$ 134.266,86	\$ 112.168,95	\$ 87.914,28	\$ 61.292,35	\$ 32.072,12	
		0,85	1,43	2,39	4,30	10,02	0,99
PRUEBA ÁCIDA	Activos Corrientes- Inventarios	\$ 107.957,81	\$ 154.029,57	\$ 203.632,45	\$ 257.016,36	\$ 321.313,82	
	Pasivos Corrientes	\$ 134.266,86	\$ 112.168,95	\$ 87.914,28	\$ 61.292,35	\$ 32.072,12	
		0,80	1,37	2,32	4,19	10,02	0,72
INDICADORES DE RENDIMIENTO							
ROI	Utilidad neta	\$ 74.513,51	\$ 45.347,41	\$ 51.251,29	\$ 57.636,27	\$ 64.542,48	
	Inversión	\$ 268.533,73	\$ 268.533,73	\$ 268.533,73	\$ 268.533,73	\$ 268.533,73	2,23
		0,28	0,17	0,19	0,21	0,24	
ROA	Utilidad neta	\$ 74.513,51	\$ 45.347,41	\$ 51.251,29	\$ 57.636,27	\$ 64.542,48	
	Activos totales	\$ 268.533,73	\$ 320.949,32	\$ 342.042,06	\$ 366.671,43	\$ 395.087,47	
		0,28	0,14	0,15	0,16	0,16	1,46
ROE	Utilidad neta	\$ 74.513,51	\$ 45.347,41	\$ 51.251,29	\$ 57.636,27	\$ 64.542,48	
	Patrimonio	\$ 208.780,37	\$ 254.127,79	\$ 305.379,08	\$ 363.015,34	\$ 427.557,82	
		0,36	0,18	0,17	0,16	0,15	1,47
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Nivel de endeudamiento	Pasivo Total	\$ 134.266,86	\$ 112.168,95	\$ 87.914,28	\$ 61.292,35	\$ 32.072,12	
	Activo Total	\$ 268.533,73	\$ 320.949,32	\$ 342.042,06	\$ 366.671,43	\$ 395.087,47	
		0,50	0,35	0,26	0,17	0,08	36,41

ANEXO 7: FORMATO ENCUESTA**Centro de bolos de Santo Domingo**

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

Edad:

Menor de 18 años__

35 a 44__

18 a 25__

Más de 45 años__

26 a 34__

Género:

Masculino__

Femenino__

Lugar dónde vive actualmente:

Santo Domingo__

Quito__

Guayaquil__

Cuenca__

Ambato__

¿Cuáles son los ingresos mensuales familiares o personales?

Menor a 400 mensuales__

400 a 600 al mes__

700 a 1000 al mes__

1100 a 1700 al mes__

Mayor a 1700 al mes__

¿Crees que Santo Domingo posee suficientes actividades de entretenimiento?

Sí__

No__

¿Qué actividades de entretenimiento conoce y realiza en Santo Domingo?

Seleccione 3 opciones

Futbol__

Cine__

Discotecas/Bares__

Paintball__

Piscinas/Balnearios__

Go karst__

Baloncesto

Otro__

¿Con quién acude a estas actividades de entretenimiento?

Familia__

Amigos__

Compañeros de trabajo__

¿Con qué frecuencia realiza estas actividades de entretenimiento?

1 vez a la semana____ 2 veces a la semana____ 3 veces a la semana

Otro____

¿Cuánto paga por adquirir el servicio de las actividades de entretenimiento que realiza?

¿Cómo te has enterado de los lugares donde realizas dichas actividades de entretenimiento?

Radio/Televisión____ Redes sociales____ Volantes publicitarios____

Recomendación familiar o amigo____ Anuncio en el periódico____

Otro____

¿Ha escuchado acerca del deporte de bolos?

Sí____ No____

¿Estaría interesado en la existencia de un centro de bolos en Santo Domingo?

Sí____ No____

¿Cuánto es lo mínimo que estaría dispuesto a pagar por jugar una partida de bolos?

USD2 - 3____ UDS3 3 - 4____ UDS4 - 5____ Más de 5____

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

USD2 - 3____ UDS3 3 - 4____ UDS4 - 5____ Más de USD 5____

¿Qué días te gustaría acudir al centro de bolos? Seleccione 3 días

L, M, Mi, J, V____ M, Mi, J, V, S____ Mi, J, V, S, D____

J, V, S, D, L____ V, S, D, L, M____ S, D, L, M, MI____ D, L, M, Mi, J____

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

1PM: 7PM____ 2PM: 8PM____ OTRO_____

3PM: 9PM____ 4PM: 10PM____

¿Qué otros servicios quisiesen que posea el centro de bolos?

Mesas de ping pong____ Servicio de snacks____ Mesas de billar____

Otro_____

¿Cómo le gustaría que esté decorado el centro de bolos?

Temática deportiva____ Temática sobre el espacio y tecnología____

Temática sobre músicos____ Otro____

¿Cómo te gustaría recibir información del Centro de Bolos de Santo Domingo?

Seleccione 2 opciones

Mensajes de texto____ Correo electrónico____

WhatsApp____ Flyres informativos____

Publicaciones en Facebook____ Otro_____

¿Estaría usted dispuesto a adquirir los servicios del Centro de Bolos de Santo Domingo?

Sí____ No____

Gracias por su colaboración

ANEXO 8: GUÍA DE GRUPO DE ENFOQUE**GUIA GRUPO DE ENFOQUE****Perfil de los participantes:**

- Que conozcan del deporte de bolos
- Hombres y Mujeres
- De 18 a 40 años de edad
- Que hayan jugado al menos una vez bolos

Numero de sesiones y locación:

- 1 sesión (35 minutos)
- Sala de hogar

Tamaño del grupo

- 6 personas

Incentivos

- Sánduches + Cola

Etapa 2

Moderador: Daniel Egas

Camarógrafo: Fabricio Egas

Escritor: Daniel Egas

Etapa 3:**Introducción:**

- No existen respuestas correctas, sólo son opiniones de cada uno.
- No pueden hablar todos a la vez, se pedirá la palabra para habar, levantando la mano.
- No se permiten conversaciones laterales y deben respetar las opiniones de los demás
- No se permite el uso de celulares durante la duración del grupo de enfoque

Calentamiento

- Presentación de los participantes (Nombres, Edad, Ocupación o carrera que siguen)
- Juego de asociación de palabras

Presentación del primer tema:

- ¿Qué actividades realizan en sus tiempos libres para divertirse en Santo Domingo?
- ¿Por qué razón escogiste esa actividad?

Segundo tema

- ¿Conoces el deporte de los bolos?
- ¿Has jugado bolos alguna vez? ¿Donde?
- ¿Un estimado de cuanto pagaron en ese lugar?
- ¿Qué es lo que más te llamó la atención de ese lugar?

Preguntas críticas:

- ¿Crees que los ciudadanos de Santo Domingo estarían preparados para recibir un nuevo deporte como lo es los bolos?
- ¿Cuál es tu opinión acerca de una apertura de un centro de bolos en la ciudad de Santo Domingo?
- ¿Qué nombre les gustaría más para este centro “¿La Bolera, Pine8, D’Bowling, La Chuza?
- ¿Cómo les gustaría enterarse de la apertura del centro de bolos?
- ¿Les gustaría un tipo de decoración en especial del centro de bolos?
- ¿Qué sugerencias o recomendaciones darías para que el centro de bolos sea tu primera opción de entretenimiento en tus tiempos libres?

ANEXO 9: ESTIMACIÓN DE PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Tabla 31

Guía de Aproximaciones de Porcentaje de Participación de Mercado				
Nro	Que tan grandes son sus competidores ?	Que tantos competidores tiene ?	Que tan similares son sus productos a los suyos ?	Cual parece ser su porcentaje ?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin Competencia	Sin Competencia	Sin Competencia	80% - 100%

Tomado de: *Entrepreneur*, 2016