



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO DE SNOOKBALL UBICADO EN EL  
CENTRO COMERCIAL EL RECREO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Andrés Lenin Montesdeoca Suárez

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO DE SNOOKBALL UBICADO EN EL  
CENTRO COMERCIAL EL RECREO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención en  
Administración de Empresas

Profesor guía

Carlos David Valladares Terán, MBA

Autor

Andrés Lenin Montesdeoca Suárez

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrés Lenin Montesdeoca Suárez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del plan de negocios para la creación de un centro de servicio de entretenimiento de snookball ubicado en el Centro Comercial el Recreo en la ciudad de Quito y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Carlos David Valladares Terán, MBA

C.C.1002122768

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

María Verónica Dávalos González

1707895767

## **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.”

---

Andrés Lenin Montesdeoca Suárez

1713507356

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento profundo a Dios por permitirme vivir esta experiencia, por darme las fuerzas y la salud para cumplir mis objetivos.

A mis maestros, especialmente a mi docente guía máster Carlos Valladares y a mi profesora correctora María Verónica Dávalos, por compartirme sus conocimientos y por ser una excelente guía para la culminación de este proceso académico y profesional.

A mis compañeros y amigos con quienes compartí toda mi carrera universitaria, gracias de todo corazón por ese apoyo recibido, especialmente a mis queridas amigas Katty y Laurita.

Finalmente agradezco a todas las personas que aportaron de alguna manera a la realización de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedicado de manera especial a mi amada madre Sarita Emilia quien de forma incondicional ha estado en todos los momentos y etapas de mi vida, gracias por la paciencia y por ese amor puro y verdadero que en todo momento me ha demostrado, a mis hermanos Huguito y Orlan quienes durante toda mi formación no solo académica sino también personal, han aportado con sus conocimientos y me han dado la mano en los momentos más difíciles, a mí padre Lenin Oswaldo quien de forma acertada y a pesar de la distancia siempre se hizo presente con su generosidad y sus sabios consejos.

Andrés Lenin Montesdeoca S.

## **RESUMEN**

El presente plan de negocios presenta y analiza la factibilidad de iniciar un nuevo negocio de entretenimiento en el centro comercial El Recreo, al sur de la ciudad de Quito. Se trata de un centro de snookball, o billar con los pies.

El desarrollo de este documento estratégico inicia con el análisis del entorno externo, cuantitativo y cualitativo del cliente, que permitió conocer que el mercado objetivo es amplio, el mismo que se compone de personas entre 15 a 44 años de edad que disfrutan de actividades de ocio y deportivas.

La propuesta de valor de este negocio se centra en la innovación a través del entretenimiento sano para niños, jóvenes y adultos en un lugar concurrido.

La investigación determinó que existe una valoración positiva de parte del público, por lo cual el nivel de ventas se incrementa gradualmente hasta el cuarto año de operaciones permitiendo una tasa interna de retorno (TIR) del 38,59% del proyecto de inversión, lo cual ratifica la viabilidad económica del proyecto.

## **ABSTRACT**

The present business plan presents and analyzes the feasibility of initiating a new entertainment business in the shopping center "El Recreo", at the south area of the city of Quito. It is about opening a center of snookball, also called billiards with the feet.

The development of this strategic document initiates with the analysis of the external environment, quantitative and qualitative research of the client, what allowed knowing that the target market is wide since it consists of persons between 15 and 44 years old who enjoy free time activities and sports.

The value proposition of this business centers on the innovation across the healthy entertainment for children, young people and adults in a crowded place.

The investigation determined that there is a positive valuations among the public, for which the sales level are expected to increase gradually until the fourth year of operations allowing an internal rate of return (IRR) of 38,59 % of the investment project, which ratifies the economic viability of the project.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del Proyecto .....	1
1.1.1. Objetivo General .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos .....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1 Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Entorno externo .....	3
2.1.2. Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter) .....	6
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1 Investigación cualitativa .....	14
3.2 Investigación cuantitativa .....	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	25
5.1 Estrategia General de Marketing .....	25
5.1.1. Mercado objetivo .....	25
5.1.2. Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de marketing.....	30
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	39

6.2 Plan de operaciones.....	40
6.3 Estructura Organizacional.....	46
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos .....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.5 Índices Financieros .....	54
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación Ampliada de Actividades Económicas.....	7
Tabla 2 Matriz EFE .....	12
Tabla 3 Segmentación del Mercado .....	26
Tabla 4 Afluencia diaria de personas a sitios de entretenimiento .....	27
Tabla 5 Análisis de Oferta y demanda insatisfecha .....	28
Tabla 6 Precio establecido Centro de Snookball .....	35
Tabla 7 Análisis comparativo de precio de otros establecimientos .....	35
Tabla 8 Marketing Mix costeadado .....	38
Tabla 9 Tiempos y costos del proceso .....	42
Tabla 10 Ciclo Operativo Jornada laboral diaria .....	42
Tabla 11 Resumen Ciclo Operativo por responsables .....	43
Tabla 12 Capacidad instalada .....	43
Tabla 13 Porcentaje de afluencia de personas diarias .....	44
Tabla 14 Distribución de la Capacidad de la empresa .....	44
Tabla 15 Personal requerido .....	45
Tabla 16 Equipo y Maquinaria .....	45
Tabla 17 Insumos.....	45
Tabla 18 Sueldos y funciones del personal .....	46
Tabla 19 Resumen de ingresos anuales .....	48
Tabla 20 Estructura de egresos.....	49
Tabla 21 Resumen de egresos anuales.....	49
Tabla 22 Resumen Inversión Inicial .....	49
Tabla 23 Capital de Trabajo .....	50
Tabla 24 Estado de Resultados.....	51
Tabla 25 Flujo de caja del inversionista .....	53
Tabla 26 Índices Financieros .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo .....	31
Figura 2 Cancha de juego .....	32
Figura 3 Flujograma ciclo operativo de un juego .....	43
Figura 4 Organigrama de la Empresa .....	46

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Proyecto

El propósito de este plan de negocios es realizar una investigación que nos permita determinar la viabilidad de una empresa que provea de servicios de entretenimiento deportivo consistente en una nueva fusión entre el juego de billar y el fútbol. A este deporte se lo conoce también con el nombre de “Snookball”.

Este deporte nació en Francia hace aproximadamente 4 años y se lo practica en un campo con la forma de una mesa de billar gigante, aplicándose las mismas reglas del billar de mesa, donde los tacos se sustituyen por los pies y las bolas por pelotas muy similares a las de fútbol.

De acuerdo a los datos tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la ciudad de Quito cuenta con una población de 2'239.191, de los cuales el 49,39% corresponde a una edad entre 15 a 44 años. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). La población mencionada, considerada como joven se caracteriza por el disfrute de las actividades en familia o entre amigos.

Es importante mencionar que el Ministerio del Deporte ha desarrollado programas como “Actívate Ecuador” que consiste en estimular la actividad física recreativa de una manera integral, ofreciendo espacios públicos gratuitos destinados al deporte. Del mismo modo promueve la campaña “Ecuador es tu cancha”, la cual se propone mostrar a nuestro país como un destino perfecto para la realización de actividades físicas u deportivas, recomendando además prácticas como la “Pausa Activa” que se trata de una rutina corta de ejercicios realizados en medio de la jornada laboral, cuyo objetivo principal es la reducción del sedentarismo y riesgo de enfermedades causadas por esfuerzo intelectual.

Por otro lado, según la Encuesta Condiciones de Vida ECV, entre el año 2006 y 2014 se ha incrementado en casi 9 puntos porcentuales la proporción de personas que practican deporte pasando del 28,6% al 37,3% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). Sumado a esto, se debe tomar en cuenta que el fútbol es considerado el deporte más practicado y más popular en el Ecuador.

Finalmente, dentro de la oferta existente en el mercado para el entretenimiento en la ciudad de Quito, se cuenta con diferentes actividades ubicadas en centros comerciales como Mr. Joy y Play Zone, que ofrecen diversión para chicos y grandes, existiendo una gran afluencia a estos sitios en especial los fines de semana, quienes pueden ser potenciales clientes del Snookball como una nueva forma de sano entretenimiento y diversión.

Por lo expuesto, se considera que existe una importante oportunidad para la realización de este proyecto, en vista de que el Snookball es un juego novedoso e innovador y en el Ecuador no existen lugares con similares características, ofreciendo una idea innovadora dirigida tanto a hombres y mujeres que buscan diversión individual o grupal.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Realizar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad comercial, la factibilidad operativa y la rentabilidad financiera de la creación de una empresa dedicada a ofrecer el servicio de entretenimiento deportivo de Snookball (billar – fútbol) en un Centro Comercial del sector sur de la ciudad de Quito.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar un estudio del entorno externo que nos permita la valoración tanto de oportunidades como de las posibles amenazas.
- ✓ Evaluar el entorno interno y las condiciones competitivas de la industria a fin de determinar la factibilidad para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Realizar un estudio de mercado con el propósito de identificar el mercado objetivo y la aceptación de la propuesta de negocio.
- ✓ Establecer un plan de marketing que contemple estrategias adecuadas tanto para el marketing mix como para la propuesta de valor ofrecida.
- ✓ Determinar la estructura organizacional y operativa de la empresa para el correcto funcionamiento de la misma.
- ✓ Efectuar el estudio financiero con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Entorno externo**

##### **Entorno Político y Legal**

El 2017 es un año marcado por las elecciones presidenciales. El candidato Lenin Moreno es el presidente electo de los ecuatorianos. En torno a su mandato, la población tiene cierta incertidumbre en cuanto a las medidas político-económicas que tomará una vez posesionado. De forma inicial, Moreno empieza a dar señales de acercamiento con los empresarios ecuatorianos. En este sentido, el sector privado del país espera fortalecerse a través de políticas públicas que fomenten la actividad empresarial y particularmente, el emprendimiento juvenil, lo cual alienta la creación de nuevos negocios.

La Planificación Estratégica del Ministerio del Deporte contempla cuatro ejes estratégicos. El Eje No. 2 “Ocio, plenitud y disfrute” tiene como objetivo promover en la población el uso del tiempo libre en la práctica del deporte y la actividad física, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con un enfoque de interculturalidad y de inclusión (Ministerio del Deporte, 2016).

La creación de políticas públicas que fomenten las actividades deportivas y de ocio representa una oportunidad para generar emprendimientos en la industria del entretenimiento con un enfoque deportivo.

##### **Entorno Económico**

La inflación anual en el Ecuador bajó del 2,60% en febrero del año pasado a 0,96% a febrero de 2017 manteniéndose constante esta tendencia decreciente (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta consistencia en el nivel de precios de los productos y servicios que se comercializan en el país se considera una oportunidad en la economía y especialmente para las empresas ya que es posible proyectar y planificar financieramente con mayor acierto en base a precios estables. Además, se crea un ambiente de confianza en los

consumidores, ya que se esperaría que el poder adquisitivo de las personas se mantenga y, por ende, el consumo. De igual manera, esta estabilidad económica incentiva la generación de proyectos de inversión.

En lo que respecta a la tasa de interés activa, las cifras del Banco Central indican que existe una leve disminución entre la tasa activa registrada en enero de 2016 y enero de 2017. En el año 2016 la tasa de interés fue 9,15% y en enero 2017 se ubica en 8,02% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta disminución indica que los emprendedores pueden obtener financiamiento más barato para la generación de sus proyectos, constituyéndose en una oportunidad para la creación del presente proyecto.

El tercer indicador que se analiza es el Producto Interno Bruto con el fin de medir el desenvolvimiento de la condición macroeconómica del país. Este indicador muestra una disminución pronunciada a partir del tercer trimestre del año 2014, esta tendencia continúa a lo largo del año 2015 donde existió un porcentaje de decrecimiento del 1% del PIB. En el primer trimestre del año 2016 la tendencia se mantuvo y el decrecimiento del PIB se ubicó en el 1,7%.

A partir del tercer trimestre del año 2016 se revierte la tendencia y se logra una ligera recuperación del PIB de 0,5%, originada principalmente por la reactivación de la demanda interna a través del aumento del Gasto de Consumo Final de los Hogares y también al mejor desempeño de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios (Banco Central del Ecuador, 2016).

A pesar de la recuperación del PIB en el tercer trimestre del año 2016, la economía en el país atraviesa una etapa de contracción, lo que constituye una amenaza para el desarrollo del proyecto, debido a la incertidumbre en el comportamiento del consumo en los hogares y una posible actitud más restrictiva en el gasto familiar.

En este mismo sentido, la encuestadora internacional Kantar Worldpanel señaló que un 31% de hogares en el año 2015 tuvo que cortar gastos que destinaban a diversión y entretenimiento, generalmente fuera del hogar, ya que debido a la situación económica prefieren destinar una mayor cantidad de recursos al ahorro

y los gastos son más reflexivos. De igual manera se evidencia una tendencia creciente hacia el consumo InHome, lo que significa que las personas podrían reemplazar las actividades de ocio fuera del hogar para pasar más tiempo en casa (Kantar Worldpanel, 2016).

### **Entorno Social y Cultural**

En el entorno social se analiza la estructura demográfica de la ciudad de Quito. De acuerdo a la información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017), la población de la ciudad de Quito, en edades comprendidas entre 15 a 44 años, comprende el 49,39%, lo que indica que existe un alto componente de personas jóvenes en la ciudad, siendo este factor una oportunidad para el proyecto ya que este se enfoca en un mercado constituido principalmente por personas jóvenes que suelen realizar actividades de entretenimiento y deportivas, además de tener apertura hacia servicios novedosos

De acuerdo a la Encuesta Condiciones de Vida en el país, entre el año 2006 y 2014 el porcentaje de personas que practican deporte se incrementó del 28,6% al 37,3% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

El fútbol sala, la versión del balompié que se juega bajo techo, tiene el aval de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). En la actualidad cuentan con un coliseo oficial para la práctica de esta modalidad y se realizan campeonatos a nivel nacional siendo Quito la ciudad principal donde se concentra la mayor cantidad de clubes (FEDENALIGAS, 2016).

Otro aspecto importante a mencionar es que en el mundo occidental existe hoy en día una tendencia clara hacia lo que se denomina "*mega-multi-malls*", lo que indica una reorientación de los grandes centros comerciales como lugares de ocio e interacción social (Magadan & Rivas, 2014). El Ecuador no es la excepción y Quito es precisamente la ciudad que más afluencia de personas tiene en centros comerciales. Entre las principales razones para visitarlos se encuentran el esparcimiento y el ocio tanto en familia como con amigos.

## **Entorno Tecnológico**

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información fomenta en la actualidad el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) y la democratización de su acceso en el país. Aumentar la penetración de servicios TIC en la población y asegurar el uso de las TIC para el desarrollo económico y social del país son los principales objetivos, en materia tecnológica, dentro del Plan Nacional del Buen Vivir (MINTEL, 2016).

La ejecución de políticas públicas en este sentido junto con el desarrollo tecnológico de la época ha permitido que la cifra de personas con acceso a internet a nivel nacional se incremente del 29,0% en 2010 al 40,4% en 2013. La provincia con mayor acceso a internet en el año 2013 es Pichincha con el 53,1%.

El 88,1% de personas que utilizan internet lo hacen principalmente en redes sociales. Facebook es la más utilizada a nivel nacional con un 97,9% de incidencia entre los usuarios (INEC, 2015).

Un mayor acceso a la tecnología y el crecimiento del uso de internet en el país, representa una oportunidad para el proyecto, ya que una mayor cantidad de personas disponen de medios tecnológicos que le permitan informarse sobre nuevos servicios de entretenimiento en la ciudad. Además, a través de la utilización de redes sociales es posible realizar una difusión adecuada del servicio y posteriormente la ejecución de estrategias de marketing digital a un menor costo que la publicidad tradicional.

### **2.1.2. Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter)**

El análisis de la industria permite conocer quiénes son los agentes más cercanos a la empresa y de qué manera influyen en la misma. De este modo, se puede prever cómo responder a posibles escenarios futuros. Por ejemplo, ellos son la propia empresa, los proveedores, los mercados de consumo, los grupos de interés, los competidores y los intermediarios (Kotler P. , 2010, págs. 118-120).

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0) la actividad de este proyecto se clasifica en la Tabla 1:

Tabla 1 Clasificación Ampliada de Actividades Económicas

CLASIFICACIÓN AMPLIADA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		
SECCION	R	Artes, Entretenimiento y Recreación
DIVISION	R93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
GRUPO	R932	Otras actividades de esparcimiento y recreativas
CLASE	R9321	Actividades de parques de atracciones y parques temáticos
ACTIVIDAD	R9321.00	Actividades de parques de atracción y parques temáticos, incluida la explotación de diversas atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares de picnics

Tomado de: (INEC, 2012)

### **Poder de negociación de los compradores o clientes - BAJO**

Presencia de clientes importantes: En el caso del sector de entretenimiento, este no se enfoca en clientes poderosos que compren en gran volumen. Las empresas del sector se concentran en productos y servicios para las familias, por lo que su demanda es dividida y no existe un participante preponderante que obligue a reducir los precios por el servicio. Esto vuelve atractivo al sector.

Grado de estandarización del servicio: El entretenimiento en la ciudad tiene una oferta amplia para los demandantes, esto hace que el grado de estandarización del servicio sea bajo, ya que la industria está constituida principalmente por cines, parques temáticos y de juegos como Vulcano Park, Mr. Joy o Play Zone, los cuales ofrecen distintos servicios dentro de distintas temáticas (Revista Líderes, 2015).

Importancia de la cantidad de clientes: Considerando que los clientes que acuden a las canchas sintéticas de fútbol sala suman alrededor de 2.000 personas semanales (El Comercio, 2014), se puede determinar que existe una atractiva demanda por servicios de entretenimiento, lo cual fortalece la presencia de la industria en la mente del consumidor.

Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente: No se espera una actitud del cliente como competidor y cliente a la vez dentro del sector del entretenimiento debido a la inversión en diversos materiales y espacio físico que demanda la adquisición de equipos e instalaciones para que sea utilizado de forma personal por parte del cliente, por lo que la amenaza de integración hacia atrás es mínima.

Costo de cambio del cliente: Los clientes pueden optar por la competencia sin mucho problema ya que los costos que el comprador debe afrontar al cambiar de proveedor son mínimos, debido a la gran cantidad de oferentes de diversos servicios y productos de entretenimiento en la actualidad.

### **Poder de negociación de los proveedores o vendedores - BAJO**

Número de proveedores importantes: La construcción de un espacio físico como el requerido por actividades deportivas y de entretenimiento como el *Snookball* no requieren de proveedores especializados o de alta tecnología, por lo cual la negociación con los proveedores de los insumos y equipos no representa un factor crítico para este negocio.

Cambio de proveedor: Las actividades dentro del entretenimiento deportivo en sala cuenta con proveedores de fácil contacto y los materiales no son difíciles de adquirir, por lo cuales no se generan mayores costos para quienes realizan actividades comerciales de este tipo en el país. Esto incide para que el sector sea atractivo.

Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás: Debido al bajo grado de dificultad para la consecución de los insumos y equipos necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades, los participantes del sector del entretenimiento en el país están en la capacidad de convertirse en proveedores, ya que puede ser atractivo fabricar sus propios equipos y construir por sí mismos la infraestructura necesaria ya que se accede con facilidad a los materiales requeridos, principalmente dentro de las actividades deportivas en un espacio cerrado.

### **Amenaza de nuevos competidores - ALTA**

Las empresas que deseen competir deben tener precios, costos y un índice de inversión necesarios para entrar a una industria aportando con su nueva capacidad y a su vez ganar un espacio en el mercado (Porter, Ser competitivo, 2009, pág. 37). Los competidores en el sector del entretenimiento y deportes de salón son los establecimientos que ofrecen productos similares a los ofrecidos

en el sur de Quito, considerando su propio tamaño y posición en el sector respecto a sus consumidores.

Barreras de entrada: Las barreras contra el ingreso protegen una industria en contra de participantes que aportarían una capacidad nueva y tratarían de obtener una participación en el mercado (Magretta, 2014, pág. 44).

En el sector de entretenimiento no existen barreras de entrada legales, ya que la normativa jurídica en el país no prohíbe que se constituyan nuevos negocios en el sector. Esto hace que el sector sea atractivo para la presencia de nuevos emprendedores y, por ende, una amenaza para este proyecto.

Identificación de marcas: Dentro de la industria del entretenimiento es muy importante que exista una identificación de marcas, ya que el consumidor se guía por la presencia de marca para decidir su preferencia de compra.

Esto determina que las empresas que participan del sector inviertan en publicidad y promoción, provocando que los presupuestos de marketing sean elevados, esto hace que el sector sea poco atractivo ya que el emprendedor debe desarrollar un presupuesto de marketing generoso.

Uso de Franquicias: En el sector de entretenimiento es factible ingresar al mercado a través de la adquisición de franquicias de marcas ya establecidas en otros países, ya que como ventaja el propietario invierte en un sistema probado y cuenta con la capacitación, el apoyo y el aliento de otros franquiciatarios y del franquiciante (OMPI, 2014).

Curva de experiencia: Resulta importante disponer de personal con experiencia en atención al público, pues permitirá adquirir cierta ventaja sobre negocios de entretenimiento similares. Una gran parte del valor con el que cuenta una organización usualmente está 'atrapada' en las cabezas de los empleados (Eumed.net, 2014).

Para establecer una diferencia en el sector de entretenimiento es importante disponer de talento humano con experiencia y base a las condiciones laborales actuales en el país existe una alta cantidad de personas que buscan trabajo y tienen experiencia en servicio al cliente. Esto hace atractivo al entorno.

### **Amenaza de productos sustitutos - ALTA**

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera (Porter, Ser competitivo, 2009, pág. 47).

Se tiene a un sustitutivo cuando es posible prescindir de un producto o servicio, en el caso del sector de entretenimiento, los sustitutos posibles son la utilización de canchas deportivas o parques que son de libre uso, en el sector sur de la ciudad existen varios parques de libre uso como el Parque Metropolitano del Sur, Parque La Raya y Las Cuadras.

Precio relativo de los sustitutos: El precio de los sustitutos es bajo o en muchos casos es de uso gratuito, por lo que existe una alta amenaza de cambio por parte de los consumidores y una baja atracción del sector.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Si se consideran como sustitutos los mencionados anteriormente para el sector de entretenimiento, existe una alta disponibilidad de sustitutos cercanos, por lo que, existe una amenaza significativa y una baja atracción del sector.

Costo de cambio para el cliente o distribuidor: Para los clientes del sector de entretenimiento es bajo el cambio por el producto sustituto, teniendo en cuenta que el uso de los sustitutos es bajo o no tiene costo para el cliente, esto hace poco atractivo al sector.

### **Rivalidad entre los competidores - MEDIA**

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio (Porter, Ser competitivo, 2009, pág. 48).

En este caso, si las empresas compiten con intensidad entonces hay mayor grado de rivalidad y más necesidad de ofrecer un servicio diferencial.

Tasa de crecimiento del sector industrial: Tomando en cuenta la situación económica del país, la tasa de crecimiento del sector entretenimiento es lenta,

por lo que por ahora se observa un mercado medianamente atractivo para los participantes.

Competidores con distintos objetivos, estrategias o interés: El éxito del negocio va a depender de sus objetivos, estrategias y campañas publicitarias para posicionarse por sobre sus competidores, lo cual implica una inversión planificada, siendo las empresas con mejor preparación las que pueden ejecutar acciones en este aspecto.

Las actuales empresas del sector de entretenimiento están preparadas para crear este tipo de estrategias.

Características del producto: Básicamente el producto principal corresponde a una mesa de billar en tamaño más grande a escala que replica una mesa de billar y utiliza pelotas de fútbol, lo cual realmente no es complicado de adquirir con una inversión de aproximadamente 6,000 USD (Libertad digital, 2015).

Barreras de salida: Las barreras de salida en la industria son medianamente altas, ya que, muchos de los activos fijos son específicos para esta actividad y por lo tanto difíciles de vender.

A continuación, en la Tabla 2 se presenta un resumen de las amenazas y oportunidades del entorno a través de la Tabla 2 Matriz EFE. En la misma, se obtiene un resultado de 3,19, donde las oportunidades obtuvieron un puntaje de 1,84, siendo superiores a las amenazas cuya calificación fue de 1,35, por lo que se concluye que el negocio estaría en total capacidad para solventar las posibles amenazas:

Tabla 2 Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>1,84</b>
Posible cambio de orientación política a partir de las elecciones	0,05	3	0,15
Tendencia decreciente de la inflación	0,06	3	0,18
Disminución de la tasa de interés activa permite acceder a créditos a menor costo financiero para el emprendedor	0,05	4	0,20
Estructura demográfica de la población de Quito con un porcentaje importante de personas jóvenes	0,06	4	0,24
Alta tendencia del uso de centros comerciales como lugares de ocio e interacción social	0,06	4	0,24
Mayor acceso a la tecnología y crecimiento en el uso de internet	0,05	4	0,20
No existen clientes poderosos en el sector del entretenimiento	0,05	3	0,15
Baja estandarización en el servicio de entretenimiento	0,05	3	0,15
No existe integración hacia atrás de cliente	0,03	3	0,09
No existe integración hacia atrás de la industria	0,03	3	0,09
Facilidad para encontrar talento humano capacitado y con experiencia en el servicio al cliente	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			<b>1,35</b>
Decrecimiento del PIB	0,08	3	0,24
Presencia de proveedores en el exterior debido a la tecnología en el sector de entretenimiento	0,05	3	0,15
No existen barreras de entrada al sector del entretenimiento	0,05	3	0,15
Alta identificación de marcas por parte del consumidor	0,05	3	0,15
Alto uso de franquicias en el sector de entretenimiento	0,03	2	0,06
Bajo precio relativo de sustitutos	0,06	3	0,18
Cercanía de servicios sustitutos	0,06	3	0,18
Lento crecimiento de la industria	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,19</b>

Adaptado de: (Fred, 2008, pp. 110-111)

### Conclusiones del análisis de entornos

1. El entorno político es una oportunidad para el proyecto por cuanto en las próximas elecciones presidenciales, los planes de gobierno de los actuales candidatos presentan un fuerte apoyo a la generación de nuevos emprendimientos. Por otro lado, el actual Gobierno fomenta la realización de actividades deportivas y de entretenimiento y ocio en la población.

2. El entorno económico presenta como una oportunidad la baja y estable tasa de inflación que tiene el país actualmente. De igual forma, una tasa de interés activa en decrecimiento en el año 2016 facilita el financiamiento externo. En el caso del PIB existe una amenaza ya que se evidencia una recesión económica en el país que afecta el consumo de los hogares.
3. El entorno social es una oportunidad por cuanto la población de Quito está constituida mayoritariamente por personas jóvenes que son más proclives al uso de productos y servicios de ocio y recreación. De igual manera, una evidente tendencia hacia el esparcimiento en centros comerciales por parte de la población nacional incentiva el desarrollo de este proyecto.
4. El entorno tecnológico es una oportunidad por cuanto en el Ecuador existe un crecimiento en el uso de tecnología, lo que facilita el uso de estrategias digitales de marketing para difundir el proyecto.
5. El poder de negociación de los clientes es bajo porque existe un amplio número de potenciales clientes y la industria del entretenimiento no está concentrada en pocos compradores, esto incide en el atractivo del sector por la importancia de la cantidad de clientes.
6. El poder de negociación de los proveedores tiene un bajo impacto porque no requiere de productos de alta especialización o de difícil acceso. Esto representa un bajo costo en el cambio de proveedor ya que la variedad de proveedores de equipamiento en el país es amplia.
7. La amenaza de nuevos competidores es alta porque no existen barreras de entrada, los consumidores tienen alta identificación de marca y existe una alta disposición al uso de franquicias.
8. La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existen sustitutos del sector de entretenimiento de fácil acceso a los consumidores y un costo de cambio bajo o no tiene costo para el cliente.
9. La rivalidad de los competidores es media ya que existe una tasa de crecimiento lento de la industria derivado de la recesión económica que atraviesa el país. De igual forma, los clientes pueden optar por la competencia con facilidad debido a la gran cantidad de oferentes de distintos servicios.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El objetivo general de la investigación a realizar es el de determinar el segmento de mercado al cuál se enfocará el servicio de entretenimiento deportivo consistente en una fusión entre el juego de billar y el fútbol. Con este fin, se busca recopilar información respecto a las principales características y necesidades de acuerdo al perfil de los potenciales clientes, con el propósito de definir las estrategias a seguir para llegar adecuadamente al mercado objetivo.

#### 3.1 Investigación cualitativa

##### Entrevistas a expertos

A continuación, se muestran los resultados de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los expertos:

**Entrevista 1:** Se efectúa la entrevista al señor Byron Recalde, quien ha sido administrador por más de siete años del centro de entretenimiento Cosmic Bowling ubicado en el Centro Comercial Quicentro Norte de la ciudad de Quito.

Endifa S.A. es una empresa con más de 15 años, dedicada al manejo de centros de entretenimiento familiar. Para este tipo de negocio se requiere una inversión alta por cuanto la maquinaria es importada desde Estados Unidos, la cual tiene una vida útil de aproximadamente 10 años. Dentro de la maquinaria que se importa está el equipo de bolos, pins, bolas, la barredora, pinsetters, el elevador, mesa de pines, el distribuidor y algo muy importante el software de juego. Por otro lado, en la construcción y fabricación de las pistas se utiliza materiales sintéticos y madera, los cuales necesitan un constante mantenimiento, lo que requiere también de maquinaria importada.

El estar ubicados dentro de uno de los más grandes centros comerciales, permite un crecimiento constante dentro de la industria del entretenimiento, ya que es un sitio con gran afluencia de personas, lo que permite utilizar el 100% de su capacidad instalada, es decir 256 clientes diarios, de acuerdo al número de asistentes por hora y al número de pistas con las que se cuenta. Al lugar asisten personas de todas las edades, siendo los principales clientes jóvenes a partir de

los 15 años, aunque se puede ver a niños desde 9 años acompañados de adultos, siendo un lugar de entretenimiento familiar o para amigos.

La empresa cuenta con personal humano altamente calificado que trabaja en horarios fijos tanto en la mañana, tarde o noche, lo cual les permite ajustarse a sus tareas cotidianas como el caso de sus estudios.

La mayor afluencia de personas es en las tardes de jueves a domingo y en vacaciones se incrementa el número de asistentes en un 50%, siendo este aproximadamente entre 250 a 300 personas, por lo que se amplían los horarios. Dentro de la principal competencia está Milenium Pin 5 ubicado en el CCI, Ventura Bolos en Tumbaco, Rock & Bowl dentro de la Plaza Deportiva donde además de bolos se puede disfrutar de canchas de fútbol de salón y restaurantes en sus exteriores. Por otro lado, como sustitutos al momento existen varias empresas que ofrecen diversión familiar, Play Zone y Xtreme Games que forman parte del mismo grupo de Endifa al que pertenece Cosmic Bowling, así como otros centros de videojuegos o patinaje.

El medio de promoción más efectivo al momento son las redes sociales, aunque de igual forma cuando es temporada alta se suele utilizar medios publicitarios televisivos o radiales, sin dejar de lado la importancia de las opiniones y recomendaciones entre familiares o amigos.

El tiempo de permanencia de las personas depende de cada juego, se ofrecen servicios que van desde una línea en la cual el tiempo depende del cumplimiento del objetivo y del número de participantes. Es decir, se debe llegar a los 300 puntos que por lo general se logra en 21 lanzamientos, lo que puede llevar un tiempo de aproximadamente una hora, por otro lado, hay quienes juegan entre 2 a 4 líneas o simplemente quienes pagan por hora. Anexo 1.

**Entrevista 2:** Se entrevista a la señora Marianela Berrazueta, Administradora del Parque de Diversiones Mr. Joy en el Centro Comercial El Recreo.

La empresa forma parte de un holding inglés, cuyo nombre es confidencial. Los dueños, ingleses también compraron la idea y abrieron el primer local en Quito

en diciembre de 2012. El parque de diversiones Mr. Joy del Centro Comercial El Recreo fue precisamente el primero en el país y en Latinoamérica.

Aunque en el parque pueden jugar bebés desde los 18 meses de edad hasta adultos mayores, los principales clientes son niños y jóvenes desde los 5 hasta los 20 años de edad, pertenecientes a la clase social desde media baja hasta media alta. Los niños asisten acompañados de sus padres y los jóvenes van mayoritariamente entre amigos. La experta opina que se trata principalmente de estudiantes de colegio y de primeros años de universidad, que disfrutan de actividades recreativas en colectivo y de juegos deportivos y mecánicos de fuertes emociones. La afluencia de jóvenes va en aumento, por lo que se ha instalado nuevos juegos de mayor complejidad para atraer a este segmento.

Los juegos, máquinas y accesorios son mayoritariamente importados de China y Europa, lo cual hace que los costos y el proceso de adquisición sea más complicado. Los precios van desde \$5 hasta \$8 dólares por 1 a 2 horas de juego. El valor de la entrada es más alto en fines de semana, feriados y a partir de las 13h00. La entrevista asegura que hay una excelente aceptación de estas tarifas.

La afluencia de personas de lunes a viernes es constante la mayor parte del día. En fines de semana el número de visitantes se triplica, siendo el horario de mayor afluencia entre las 12 y las 6 de la tarde. Los locales que más personas reciben son los de El Recreo en el sur y del Paseo San Francisco en Cumbayá. Cada uno tiene aproximadamente 2.000 m<sup>2</sup> de espacio físico siendo el Recreo un poco más grande y el que recibe un mayor número de visitantes el fin de semana, principalmente por los miles de visitantes del centro comercial en sí.

La publicidad dentro del centro comercial a través de rótulos gigantes y *flyers* es su principal medio de promoción. Por otro lado, el boca a boca ha ayudado a posicionar la marca en el país.

En cuanto a los procesos operativos, la plantilla del personal es amplia en cada sucursal. Cada una maneja su administrador y su encargado de ventas, lo cual facilita la coordinación de la logística y las actividades comerciales. Finalmente, Mr. Joy le da gran importancia al recurso humano para que se sienta motivado.

Las personas en “front desk” son principalmente gente joven que genere empatía con los clientes. Las preguntas realizadas al experto constan en el Anexo 2.

### **Grupo Focal**

Se reunió a ocho personas, hombres y mujeres dentro de las edades comprendidas entre 15 a 44 años pertenecientes a la clase social intermedia y que frecuenten sitios de entretenimiento. De este grupo de personas 3 tienen 2 hijos y 1 de ellos tiene solamente 1 hijo, el resto de participantes son de estado civil solteros. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Los participantes con hijos mencionaron que asisten con sus hijos a parques donde pueden practicar deportes y realizar actividades físicas, a diferencia de los participantes sin hijos que prefieren los centros comerciales por cuanto éstos son más cómodos y tienen varias opciones de entretenimiento, especialmente en época de lluvia. Seis de los ocho participantes mencionaron realizar estas actividades dos veces por semana, prefiriendo los días viernes o fines de semana. Las personas sin hijos suelen salir en grupo de amigos ya sean estos del colegio o de la universidad.

En lo referente al tiempo de permanencia en estos sitios, se estableció que en promedio los participantes permanecen entre 1 a 2 horas dependiendo del lugar escogido, gastando en promedio entre \$8 a \$10 dólares por persona, incluido algún tipo de refrigerio. Dentro de los aspectos más importantes a considerar al momento de escoger uno u otro sitio de entretenimiento se encuentran la ubicación, la seguridad, la innovación y el precio.

La mayoría de participantes opinó que los juegos en los centros comerciales son muy prácticos y cómodos por cuanto cuentan con varios tipos de servicios en un solo lugar, como es la oferta de gran variedad de productos de consumo diario, así como de bienes suntuarios, lugares para sano entretenimiento, parqueadero y seguridad en sus instalaciones, entre otros servicios. De cualquier forma, indicaron que al menos asisten una vez por semana a un centro comercial con diferentes propósitos, ya sea para efectuar alguna compra o simplemente por paseo, convirtiéndose en un pretexto para probar nuevas atracciones que les

llamen la atención dentro del mall. En lo referente específicamente al Centro Comercial el Recreo, el lugar que más llama la atención en cuanto a entretenimiento es Mr. Joy, siendo considerado como idóneo para la diversión de toda la familia o amigos, al contar con instalaciones amplias y seguras.

Finalmente, indicaron que, por cada juego que puede durar cerca de 30 minutos, están dispuestos a pagar entre \$4 a \$8 dólares por persona, siempre y cuando las instalaciones sean adecuadas y exista un ambiente entretenido con buena música, decoración acorde al lugar, wifi, calidad en el servicio y comida rápida variada. Las preguntas moderadoras del grupo focal constan en el Anexo 3.

## **3.2 Investigación cuantitativa**

### **Encuestas**

Se realizó 60 encuestas en línea a personas específicamente seleccionadas que cumplan con el perfil del mercado al cual se enfoca el proyecto, es decir hombres y mujeres que se encuentren en un rango de edad entre 15 a 44 años, con un nivel socio económico medio y medio alto. El perfil de los encuestados equivale al 51,7% hombres y al 48,3% mujeres. El 56,7% de los encuestados corresponde a personas de estado civil solteros, mientras que el 35% son casados, el resto equivale a otro estado civil. El 34% indicó no tener hijos, mientras que el 66% restante tienen entre 1 a 3 hijos. Los resultados fueron los siguientes:

El 73.33% de los encuestados realizan actividades deportivas o de entretenimiento, como fútbol, bolos, billar o asistir a algún centro de diversión como Mr. Joy o Playzone. De esta distribución, el 23% de los encuestados juega bolos entre una y dos veces al mes, mientras que el 43% practica fútbol entre una a tres veces por semana y el 10% al menos dos veces al mes. El billar es practicado por el 21% de los encuestados una vez al mes y el 45% asiste a lugares como Mr. Joy o Playzone, entre una y dos veces por mes. El 40% de los encuestados asiste a este tipo de lugares con su familia, el 42% con sus amigos, y el 16% ya sea con amigos o familia; solamente una persona indicó asistir solo.

El 58,4% gasta en actividades de entretenimiento y diversión en promedio \$11,5 dólares para cada salida y por persona, mientras que el 16,7% destina un monto

en promedio de \$17,5 dólares. El 65% de los encuestados permanece en lugares de entretenimiento entre 1 a 2 horas y el 31,7% suele permanecer entre 2 a 3 horas. Los días preferidos para realizar este tipo de actividades son los fines de semana con un 75% de preferencia, mientras que el 20% prefiere asistir los días jueves o viernes y el restante 5% el resto de días de la semana.

El fútbol es uno de los deportes preferidos para un 55% de los encuestados, seguido de los bolos que le gusta al 52%, el billar le gusta al 48%, mientras que los lugares como Mr. Joy o Play Zone gustan al 45% de los encuestados. La práctica de Snookball tuvo un 48% de aceptación como un deporte de su interés.

El 48,3% de los encuestados asiste a centros comerciales por lo menos una vez a la semana, mientras que el 28,3% lo hace de manera más habitual entre 2 a 3 veces por semana. La razón más frecuente es la alimentación, con un 60%, seguido del entretenimiento, compras y finalmente paseo.

La asistencia a centros de entretenimiento referentes a juegos de salón tiene una aceptación para el 88,3% de los encuestados, aunque solamente el 25% ha escuchado hablar sobre la práctica del snookball, el 95% se muestra interesado, de esta forma, el 40% tiene gran disposición para asistir, y de un 55% de personas probablemente asistirían, solamente un 5% no asistiría.

Los factores más importantes a considerar para asistir a este tipo de centro son, el precio con un 25,81%, la ubicación con un 24,19%, la seguridad con un 16,94%, la limpieza en las instalaciones con el 14,52%, el parqueadero con el 10,48%; y, finalmente el servicio de snacks, con el 8,06%.

De acuerdo al criterio de los encuestados, el precio que suponen como demasiado bajo para una sesión de snookball es de \$3 dólares con un 71,7%, el precio entre un rango de \$5 a \$8 tiene un 73,3% de aceptación como una buena oportunidad, el 63,8% considera alto un precio entre \$10 a \$ 15, sin embargo, estarían dispuestos a pagarlo y los precios mayores a \$ 15 se consideraron como extremadamente altos por lo que el 55,9% no consideraría pagar dicho valor. Al ponderar estos resultados, se obtiene que el precio de \$3 es considerado como

bajo para el 27,08% de los encuestados, el precio entre \$5 a \$8 es considerado como medio para el 27,69%, el precio entre \$10 a 15 es considerado alto para el 24,10% de encuestados y finalmente un precio de más de \$15 es considerado como muy alto para el 21,11% de los encuestados.

Al 100% de los encuestados le gustaría recibir información sobre promociones y eventos a efectuarse por medio de redes sociales, las mismas que son utilizadas por más de 8 horas a la semana por el 48,33% de los encuestados. El correo electrónico tuvo una aceptación del 30,5%, sin embargo, solamente el 16,66% de los encuestados indico utilizar este medio por más de 8 horas semanales. Las preguntas realizadas en la encuesta se pueden observar en el Anexo 4.

### **Conclusiones del Análisis del Cliente**

- ✓ El 73.33% de los encuestados mencionan realizar actividades deportivas o de entretenimiento, lo que determina que existe un potencial mercado objetivo al cual dirigimos.
- ✓ Por cuanto en la investigación se establece que la mayor afluencia de personas en este tipo de centros de entretenimiento es los días viernes, sábado y domingo, es necesario establecer estrategias de ajuste de precios para el resto de días de la semana, es decir de lunes a jueves.
- ✓ Otro aspecto relevante es la ubicación estratégica seleccionada, al estar ubicados dentro de uno de los más grandes centros comerciales, el negocio tendrá una importante afluencia de personas de acuerdo a lo mencionado por los expertos.
- ✓ De acuerdo a la información obtenida en el grupo focal el rango de precio aceptado se encuentra entre \$4 a \$8 dólares por persona, lo que se corrobora en las encuestas, siendo este un factor de suma importancia a considerar el momento de escoger las estrategias de precio adecuadas.
- ✓ El medio de comunicación preferido es las redes sociales, con un 100% de acogida. De esta forma se establecerá fuertes campañas a través de este medio. Adicionalmente es muy importante considerar la publicidad dentro del centro comercial ya que es uno de los medios más funcionales utilizados por los negocios de entretenimiento.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada**

Este proyecto plantea y estudia la creación de una empresa dedicada a ofrecer el servicio de entretenimiento deportivo de Snookball (billar – fútbol) en un centro comercial del sector sur de la ciudad de Quito.

Por medio del análisis efectuado a través de la matriz EFE o de evaluación de factores externos se obtuvo un puntaje de 3,19, lo cual evidencia un mayor impacto de las oportunidades frente a las amenazas del entorno para el desarrollo de este proyecto, siendo este un primer factor determinante para la oportunidad de negocio encontrada.

Por otro lado, con base en la información resultante del análisis del entorno externo, una oportunidad importante es el aspecto político, por cuanto, el gobierno actual tiene una marcada tendencia dirigida a fomentar las actividades deportivas, de ocio, plenitud y disfrute, a través del Ministerio del Deporte y la agenda de desarrollo social al 2017, orientando la política pública de los sectores coordinados en el área social, dentro de estos, el deporte y movilidad humana, potenciando así el desarrollo de la población (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2017).

Adicionalmente un factor importante en el aspecto político, es la línea de apoyo por parte del gobierno hacia la creación de empresas nacionales, siendo esta una oportunidad para el proyecto.

En lo referente al aspecto económico, el país se encuentra atravesando por una recesión económica que puede resultar desfavorable para la creación de nuevos emprendimientos. Sin embargo, la inflación, que hasta el momento se encuentra estable y con tendencia a la baja, es al momento un indicador positivo que genera un incentivo a nuevas inversiones al existir una relativa estabilidad en el nivel de precios. De igual forma se consideran la disminución de las tasas de interés activas, lo cual es un estímulo al financiamiento externo.

Un aspecto importante a considerar en el aspecto social es el alto porcentaje equivalente al 49,39% de la población en un rango de edad de 15 a 44 años, la cual se considera el mercado objetivo del proyecto, por cuanto son quienes gustan de realizar actividades de entretenimiento ya sea entre amigos o familia.

Una de estas actividades es el deporte recreacional, como el fútbol entre amigos y familia. La FIFA llevó a cabo un estudio en el año 2006, el cual arrojó que 265 millones de personas juegan fútbol en el mundo, ya sea profesionalmente o dentro de ligas locales. En América del sur se concentra el 11% de esta población, lo cual asciende a 28 millones de personas, convirtiéndolo en el deporte más popular y practicado del mundo. El número de jugadores ocasionales no registrados de fútbol se ha incrementado en un 7% del 2000 al 2006. Por otro lado, se dio a conocer que para esa fecha ya se registraban más de un millón de jugadores oficiales de fútbol sala en el mundo (FIFA, 2007).

Del mismo modo, dentro del aspecto social, se supone como una oportunidad la creciente tendencia de las personas que practican deporte en el país, así como las nuevas tendencias occidentales sobre el uso de los centros comerciales como un sitio ideal para el ocio e interacción social.

Otro factor positivo para el proyecto es el aspecto tecnológico por cuanto existe un crecimiento constante del uso de internet y en especial de redes sociales, lo cual permite una comunicación efectiva con el mercado objetivo al cual se dirige el proyecto: jóvenes y adultos, quienes son los principales usuarios de este tipo de herramientas tecnológicas. Esta información además se pudo corroborar en la investigación cuantitativa realizada, donde se evidenció que el 100% de los encuestados utilizan las redes sociales incluso por más de 8 horas a la semana.

En lo referente al análisis del entorno interno, el principal componente que se determinó en las cinco fuerzas de Porter, es el bajo poder de negociación existente por parte de los clientes, al existir un amplio número de compradores dentro de la industria del entretenimiento, esta se vuelve más atractiva y los potenciales clientes no tendrán una incidencia directa sobre el precio.

El poder de negociación de los proveedores también es una oportunidad para el negocio ya que se determinó un impacto bajo por la facilidad de acceso existente a los materiales que se requieren para el desarrollo del proyecto, representando además costos bajos por la amplia variedad de proveedores locales.

Si bien se determinó que tanto la amenaza de nuevos competidores como la amenaza de productos sustitutos tienen una alta incidencia dentro de la industria, un factor que puede resultar en oportunidad es la rivalidad entre competidores por cuanto la industria del entretenimiento tiene una tasa de crecimiento lenta, disminuyendo el atractivo del mercado. Sin embargo, esto es justamente lo que se debe aprovechar definiendo estrategias que permitan posicionar a la empresa dentro de los mejores negocios de este tipo, aprovechando que el producto que se ofrece es nuevo para el mercado ecuatoriano.

Ahora bien, el análisis del cliente efectuado a través de la investigación cualitativa y cuantitativa brinda información más certera al momento de establecer los factores de mayor incidencia, de las entrevistas a los expertos se pudo determinar que la ubicación escogida para el desarrollo del proyecto dentro de uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad de Quito, resulta beneficioso considerando que existe una importante afluencia de personas de todas las edades, especialmente de jueves a domingo. Por otro lado, a pesar de la gran variedad de competidores y de productos sustitutos existentes en el mercado del entretenimiento, las personas siempre buscan nuevas emociones y propuestas diferentes e innovadoras.

Tanto del análisis cuantitativo como del análisis cualitativo se desprende que las redes sociales son el medio más efectivo y utilizado para realizar publicidad de este tipo de centros de entretenimiento, aunque también la publicidad a través de rótulos gigantes y flyers resultan ser una herramienta efectiva, por lo que esta información obtenida permite establecer anticipadamente las estrategias más adecuadas que permitan ampliar la oportunidad del negocio.

Tanto en el grupo focal como en la investigación cuantitativa realizada a través de encuestas se pudo confirmar que este centro de entretenimiento puede

resultar muy atractivo para personas de edades entre 15 a 44 años sin importar su estado civil ya que tanto solteros como casados con hijos disfrutaban de las actividades de entretenimiento ya sea entre amigos o con su familia. De esta forma se corroboró que ya existe un mercado potencial para la industria del entretenimiento, el mismo que se encuentra en constante crecimiento por lo que representan una oportunidad más para el negocio.

Adicionalmente del grupo focal se estableció la importancia de factores como la ubicación, seguridad, innovación y precio, en lo cual el negocio pondrá un especial énfasis de acuerdo a las características propias que se ofrecen.

Otro aspecto favorable para el proyecto es que, en la ciudad de Quito, aún no existe un centro de entretenimiento que ofrezca este novedoso juego y en el grupo focal efectuado, se pudo constatar que a todos los participantes les agrada la idea de jugarlo, siendo un deporte prometedor que ofrece diversión al máximo.

Así mismo, de las encuestas realizadas se obtuvo que 57 de las 60 personas encuestadas tienen una alta predisposición para asistir a un centro de entretenimiento con las características que se ofertan, siendo otro aspecto positivo que incide en el proyecto.

Finalmente, como conclusión de todo lo mencionado anteriormente se determina que a pesar de la recesión económica por la que está pasando el país, esto no se considera un factor que limite al desarrollo del negocio, ya que el mundo del entretenimiento y la diversión es una actividad que la gente no deja de realizar. Además, es importante mencionar que la propuesta de negocio ofrece una actividad innovadora, sobre todo lo existente en el mercado, siendo el snookball un juego totalmente novedoso para el país y una actividad dirigida al disfrute compartido ya sea entre amigos o familia, lo que prevé una oportunidad de negocio que promete sumar muchos adeptos a la industria del entretenimiento, tal como lo ha venido haciendo desde su nacimiento en Francia, proliferándose a otros países europeos y convirtiéndose en la actualidad en un juego muy popular en países como México, Colombia y Perú.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia General de Marketing**

Partiendo del precepto de que el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes a través de la satisfacción de sus necesidades y deseos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2013, p. 5), es importante que una empresa nueva defina con claridad su estrategia de marketing a fin de conseguir la fidelidad de sus clientes.

Además, se debe definir una estrategia que permita lograr un mejor desempeño que la competencia. Para esto, Porter propone 3 tipos de estrategias genéricas que las empresas pueden aplicar según sus características y el entorno en el que se desarrollan. Estas estrategias son: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o concentración (Porter, Estrategia Competitiva, 2008, p. 55).

Se ha determinado que la segunda estrategia, es decir la diferenciación, es la más adecuada al servicio que se ofrece en este plan de negocios, en virtud de que en la actualidad no se conoce la existencia de una alternativa como la que se propone, esto es, un centro de entretenimiento de snookball (billar con los pies), en el sector sur de la ciudad. El objetivo principal de este tipo de estrategia es crear un servicio que sea percibido por el mercado potencial, cómo único.

La diferenciación se considera la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad, la que como resultante debería provocar una menor sensibilidad al precio (Porter, Estrategia Competitiva, 2008), por lo cual al tratarse de una actividad nueva en la ciudad e incluso en el país, y de acuerdo a lo recogido en la investigación de mercado, se obtendría una muy buena aceptación en el público.

#### **5.1.1. Mercado objetivo**

De acuerdo al análisis del mercado realizado en el capítulo tres, se establece y corrobora la composición del mercado objetivo al cual se enfoca este negocio, para esto se hace una división por grupos con el propósito de posteriormente

establecer adecuadamente las estrategias de marketing a seguir, quedando entonces de la siguiente manera, el primer grupo conformado por hombres y mujeres dentro de las edades de 15 a 18 años, solteros, estudiantes de colegio, el segundo grupo compuesto por hombres y mujeres entre 19 a 29 años, solteros o casados, estudiantes universitarios y finalmente en el tercer grupo se considera hombres y mujeres de edades entre 30 a 44 años, profesionales, generalmente casados y con hijos, todos los grupos deben pertenecer a un estrato social medio y medio alto y residir en el sector sur de la ciudad de Quito, y como característica adicional que disfruten de realizar actividades de entretenimiento y deportes. A continuación, se procederá a cuantificar este mercado objetivo, basado en diferentes variables de acuerdo a lo que consta en la Tabla 3:

Tabla 3 Segmentación del Mercado

VARIABLE	INDICADOR	HABITANTES	%
<b>GEOGRÁFICAS</b>			
País	Población Total del Ecuador	15,012,228	
Provincia	Población Total de Pichincha	2,667,953	
Cantón	Población Total de Quito	2,319,671	
Administración Zonal Eloy Alfaro y Quitumbe	Población del Sur de Quito	749,503	
<b>DEMOGRÁFICAS</b>			
Edad	Hombres y Mujeres comprendidos entre 15 - 44 años de edad	370,180	49.39%
<b>SOCIO-ECONÓMICA</b>			
Estratificación Social	Clase media y media alta	125,861	34.00%
<b>PSICOGRÁFICAS (ACEPTACIÓN DE ACUERDO A ENCUESTAS)</b>			
¿Cuál sería su disposición para asistir a un centro de Snookball?		119,568	95.00%
¿Realiza Usted actividades de entretenimiento o deportivas?		87,679	73.33%
<b>MERCADO POTENCIALMENTE OBJETIVO</b>		<b>87,679</b>	<b>Personas</b>

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011) (Municipio de Quito, 2010)

De la tabla anterior se desprende que el tamaño del mercado potencialmente objetivo para el plan de negocios consistente en la creación de una empresa dedicada a ofrecer el servicio de entretenimiento deportivo de Snookball (billar – fútbol) en un Centro Comercial del sector sur de la ciudad de Quito es de 87.679 personas.

Adicionalmente, en base a la investigación realizada a la competencia y a la información recabada en el capítulo del análisis del cliente, se efectuó un análisis de la oferta y la demanda insatisfecha existente en el campo del entretenimiento en el sur de la ciudad de Quito.

Se pudo establecer que en el sector existen 7 centros de entretenimiento que si bien no ofrecen el mismo servicio que este proyecto, son lugares de características similares en la oferta de servicios que tienen a disposición, estos lugares específicamente son: 3 canchas sintéticas de fútbol cubiertas y cerradas, que alquilan el espacio de manera privada, ubicadas en los barrios Villaflora, Promoción Familiar y Atahualpa, 1 centro de patinaje y 1 Play Zone ubicado en el Centro Comercial Quicentro Sur; y, 3 locales de esparcimiento, Mr. Joy, Play Zone y Realidad Virtual ubicados en el Centro Comercial El Recreo. Posteriormente se realizó un detalle el número de personas promedio que recibe cada uno de estos sitios, resultados que constan en la Tabla 4.

Tabla 4 Afluencia diaria de personas a sitios de entretenimiento

SITIO	CANT.	UBICACIÓN	AFLUENCIA DE PERSONAS	
			Lunes a Jueves	Viernes a domingo
Cancha Sintética	1	Barrio Villaflora	40	80
Cancha Sintética	1	Barrio Promoción Familiar	30	60
Cancha Sintética	1	Barrio Atahualpa	60	120
Centro de Patinaje	1	Quicentro sur	70	120
Play Zone	1	Quicentro Sur	120	220
Play Zone	1	Centro Comercial el Recreo	120	240
Mr. Joy	1	Centro Comercial el Recreo	220	440
Realidad Virtual	1	Centro Comercial el Recreo	60	110
<b>PROMEDIO DIARIO DE PERSONAS</b>			<b>90</b>	<b>174</b>

Posteriormente, en la Tabla 5 que consta a continuación, se determina que el número de clientes promedio al mes que asisten a centros de entretenimiento es en total de 3.528 personas, lo que equivale a un total mensual de 28.224 personas por los ocho lugares existentes en el sur de Quito.

Tabla 5 Análisis de Oferta y demanda insatisfecha

<b>ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DE LA DEMANDA INSATISFECHA</b>	
<b>OFERTA</b>	
Lugares de entretenimiento en el Sur de Quito	8
Número de clientes promedio diarios (Lunes a jueves)	90
Número de clientes promedio diarios (viernes a domingo)	174
Número de clientes promedio totales al mes por sitio	3.528
Por el total de Sitios	28.224
<b>TOTAL OFERTA EN EL MERCADO</b>	<b>28.224</b>
<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>	
Mercado Potencialmente Objetivo - Total Oferta	59.455
<b>CENTRO DE ENTRETENIMIENTO DE SNOOKBALL</b>	
PORCENTAJE DEL MERCADO ESPERADO	4,00%
Personas que visiten el centro de snookball al mes	2.378
Número de clientes por día en promedio	79

Se estima entonces que en el sur de la ciudad de Quito existe una demanda insatisfecha de 59.455 personas. El negocio de una forma conservadora a considerado alcanzar un 4% de mercado esperado dentro de la industria de entretenimiento en el sector sur, lo que significa que mensualmente se espera atender a un promedio de 2.378 personas, lo que representa aproximadamente 79 personas diarias, considerando que esta cifra es un promedio y que puede variar de acuerdo al día, siendo relativamente menor entre lunes a jueves e incrementándose de viernes a domingo.

### **5.1.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor se refiere a la mezcla de beneficios con los cuales una empresa se diferencia de sus competidores y posiciona en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012, p. 212).

En el caso de este plan de negocios, la creación de un centro de snookball en el sur de Quito presenta como propuesta de valor principal la innovación, la cual busca revolucionar el campo del entretenimiento deportivo en este poblado sector de la ciudad a través de la creativa fusión del deporte más popular y

apasionado del mundo: el fútbol, combinado con el billar, un entretenido juego de estrategia y puntería, que en la actualidad inclusive ya se considerada un juego olímpico. Adicionalmente, la propuesta de valor del centro también consiste en proporcionar al público las características y elementos que satisfagan sus deseos y necesidades, las cuales, según el estudio realizado, se resumen en: precio, ubicación y comodidad, seguridad y disponibilidad de parqueadero.

Esto a través de actividades que permiten compartir con amigos o en familia. Es así que la mezcla de beneficios que el snookball ofrece a sus clientes está dada por los siguientes factores:

Entretenimiento: La práctica de este deporte promete recreación a quienes lo realicen. Los juegos son actividades que producen placer y distraen del aburrimiento. El billar-fútbol ofrece diversión principalmente por el grado de dificultad, destrezas y competitividad que se requiere.

Inclusión: El snookball es un deporte que se ofrece para todo el público en general ya que lo pueden practicar hombres y mujeres de todas las edades, desde niños pequeños hasta gente de edad avanzada. De igual manera, esta disciplina puede alcanzar un mayor grado de dificultad, y por ende interés, por medio de la organización de torneos intergrupales con premios e incentivos.

Salud y bienestar: La práctica de toda actividad deportiva aporta grandes beneficios a la salud de las personas. Practicar algún deporte o realizar actividades físicas con regularidad es la mejor forma de liberar la tensión y de prevenir enfermedades, tanto físicas como psicológicas.

Ubicación: Como se comprobó en la investigación de mercado anterior, actualmente no existe en la ciudad ningún centro que ofrezca este servicio, por lo cual se estaría ofreciendo algo novedoso para el mercado del sur de Quito.

Ventajas individuales de cada deporte: Tanto el fútbol como el billar ofrece a quienes lo practican algunas otras ventajas específicas. Estas son:

- Fútbol: Favorece el equilibrio corporal de las personas, ya que se requiere precisión y velocidad para lo que el equilibrio es clave y tanto músculos como estructura ósea se fortalecen por la fuerza necesaria para patear el balón.
- Billar: Fomenta el desarrollo de habilidades estratégicas mediante la planificación; mejora la coordinación de las extremidades; combate el estrés y se mejora la concentración.

## 5.2 Mezcla de marketing

### Producto

El presente plan de negocios propone la creación de un centro de entretenimiento de snookball, o como se conoce en español: billar-fútbol. El servicio que se dará será el alquiler de las canchas con todo el equipamiento de billar-fútbol al público por un tiempo determinado, que va desde treinta minutos hasta dos horas, tal cual sucede con las mesas de billar, para que los usuarios, que van desde 1 a 4 personas al mismo tiempo jueguen a insertar todas las pelotas dentro de los agujeros de la cancha gigante.

### Branding

- **Nombre del negocio:** La billa del fútbol

Regularmente se conoce como -billa- al lugar donde se pueda practicar este deporte. Para asociarlo con el fútbol, se construye la frase –La billa del fútbol-.

- **Slogan:** ¡Futbolvíciate!

El slogan hace una primera referencia al fútbol, deporte principal dentro de la fusión, y se combina con la expresión ‘envíciate’ que se refiere al billar por ser considerado un hábito repetitivo. La idea es incitar al público a considerar al snookball como un ‘vicio saludable’.

- **Logotipo:**

El logotipo tiene dos colores principales, el llamativo verde del césped de las típicas canchas de fútbol y el negro de la tradicional bola 8 del billar, por ser la más representativa de este juego. Figura 1.



Figura 1 Logotipo

- **Atributos:**

Espacio físico y equipamiento: El juego se realiza en una mesa gigante, parecida a un pequeño campo de fútbol en el que el césped se sustituye por una alfombra verde especial. El tamaño de cada cancha es de 4,5 metros de largo por 3,5 metros de ancho, casi el doble que en el billar y cada uno tendrá 6 agujeros para que puedan ingresar las pelotas.

Se utilizan 16 balones de fútbol sala de tamaño número 4 pintados con los mismos colores y números del billar tradicional, para dar una sensación más cercana a este juego. El peso de estos balones está regulado y todos, excepto

la bola blanca, la cual es más pesada para dificultar el juego, pesan exactamente lo mismo.

El centro se proveerá de cuatro canchas de snookball en total, localizadas de manera cercana pero separada con lugar suficiente para que las personas puedan sentarse a esperar su turno o a observar el juego.

Explicación del juego: Las partidas se pueden hacer uno contra uno o por equipos. La colocación de los balones antes de iniciar la partida es la misma que en el billar. Se colocan en forma de rombo o triángulo y se abre con un golpe seco a la pelota blanca.

Para golpear la bola, en lugar de tacos, se utilizan los pies. Solo se puede hacer un golpe a la vez. El objetivo es meter todas las bolas a excepción de la negra y la blanca. Una vez que todas están dentro, se gana el juego si se inserta la bola negra. En la Figura 2 consta la imagen de la cancha de juego.

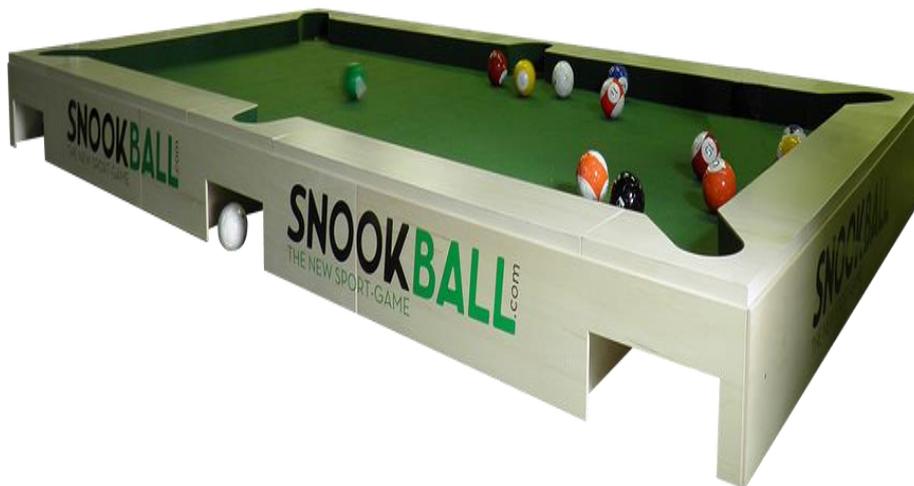


Figura 2 Cancha de juego

Principales reglas del juego:

- Solo una persona puede estar sobre la mesa de juego al mismo tiempo.
- Solo se permite un golpe a la vez, sin saltos o remates.

- Solo se puede golpear con un pie a la vez.
- Meter las bolas del equipo contrario tiene penalización.
- Todo tipo de equilibrios y piruetas antes de dar a la bola es permitido, siempre y cuando no se toque ninguna otra bola durante los trucos.
- El uso de calzado deportivo es obligatorio.

- **Soporte:**

Para dar soporte a los usuarios del juego se prevé realizar las siguientes actividades:

Manual de instrucciones

Crear un manual de instrucciones donde se cuente un poco la historia del snookball, además de explicar con claridad el objetivo e instrucciones del juego para facilitar el desenvolvimiento del mismo.

Publicación de reglas del juego

Se considera importante que las reglas del juego, además de constar en el manual de instrucciones para jugadores, sean publicadas a gran escala y en lugares visibles del centro para lograr una mayor recepción del público y asegurar el cumplimiento de las mismas.

Normativa de conducta dentro del centro

Adicional a las reglas del juego se desarrollará una normativa de comportamiento para los usuarios del centro con el afán de mantener un ambiente agradable y adecuado en el centro.

- **Productos y servicios adicionales:**

Para una mayor satisfacción del cliente, de acuerdo a la opinión del público objetivo recogida en el grupo focal y las encuestas, se ha pensado ofrecer los siguientes productos y servicios complementarios:

### Máquinas dispensadoras de bebidas y de snacks

Se arrendará el espacio físico para la colocación de dos máquinas dispensadoras tanto de bebidas soft como jugos, gaseosas, agua y energizantes para el consumo de los usuarios y otra máquina que ofrezca aperitivos empacados.

### Zona Wifi gratuita

Todo el centro contará con acceso a internet gratuito para que los clientes puedan navegar libremente. De este motivo se los motiva a compartir información, fotografías o videos del lugar inclusive en tiempo real a través de redes sociales, ampliando las posibilidades de promoción del centro hacia más personas, tomando en cuenta la importancia evidenciada del boca a boca en la investigación del cliente realizada.

### Alquiler de zapatos deportivos

Para evitar la pérdida de clientes por falta de calzado adecuado, se brindará el servicio de alquiler de zapatos deportivos a las personas que lo requieran con el propósito de evitar una posible evasiva a jugar.

### **Precio**

La estrategia de fijación de precios por buen valor se fundamenta en la correcta combinación de calidad y buen servicio a un precio justo (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 292).

Basándose en el valor que los clientes perciben de este servicio por el elemento intangible de la innovación, se considera que esta es la estrategia de entrada más adecuada a seguir para la fijación de precios, tomando en cuenta los rangos de precios de aceptación indicados por parte del público objetivo durante la investigación cuantitativa del cliente.

Como estrategia de ajuste se ha previsto un descuento del 10% para los días de la semana de menor afluencia del centro comercial. Esto es regularmente de lunes a jueves.

Específicamente, el servicio comprende el alquiler de una mesa de billar-fútbol más 15 balones para el juego durante un determinado tiempo. Se ha considerado distintos periodos de duración del juego con el afán de complacer los diferentes gustos y preferencias de los 3 segmentos de mercado identificados anteriormente según la edad.

Según lo recogido en las encuestas, el precio entre \$5 a \$8 por persona es considerado aceptable para la mayoría. Considerando esto, las tarifas quedan establecidas de acuerdo a lo constante en la Tabla 6.

Tabla 6 Precio establecido Centro de Snookball

Duración	Precio	# Máximo de jugadores	Precio promedio por persona
1 - 30 minutos	\$ 12	4	3
31 - 60 minutos	\$ 18	4	4,5

En resumen, se obtienen 2 diferentes precios por un intervalo de tiempo de 30 minutos cada uno, cuyo número máximo de jugadores es de 4 personas. El precio promedio calculado por persona en cada partida permite verificar que los distintos precios propuestos se encuentran dentro del rango aceptado por el público. Este análisis es relevante dado que el precio es el aspecto de mayor importancia a la hora de seleccionar un centro de entretenimiento, de acuerdo a lo recogido en las encuestas. Como análisis comparativo, en la Tabla 7 consta un benchmarking realizado de los establecimientos más representativos del sector.

Tabla 7 Análisis comparativo de precio de otros establecimientos

Servicio o Establecimiento	Precio	Detalle	Duración
Bolos	3,00 – 4,00 USD	Por persona	30 min
Billar	4,00 – 6,00 USD	Por mesa	1 hora
Mr. Joy	4,49 - 4,99 USD	Por persona	1 hora
Bombonerita	4,00 - 6,00 USD	Por persona	1 hora
Realidad virtual	3,00 – 3,50 USD	Por persona	7-10 min

## **Plaza**

El tipo de canal de distribución a utilizar es el directo ya que la atención se brinda sin intermediarios a los consumidores mediante un local propio logrando una estructura corta. Debido a la gran afluencia de personas que tienen los centros comerciales de la ciudad y específicamente por las más de dos millones de personas que visitan el centro comercial El Recreo mensualmente (En Afirmativo, 2016), se determinó que la ubicación del centro de snookball sería en este lugar. La ubicación como tal resultó, además, ser el segundo aspecto en orden de importancia, desplazado únicamente por el precio, a la hora de decidir entre una opción de entretenimiento u otra, como lo mencionaron los encuestados en el capítulo 3 de este plan de negocios.

En octubre de 2016, El Recreo inauguró la cuarta etapa del centro comercial, logrando así una ampliación que le da el título del centro comercial más grande del país con 250,000 m<sup>2</sup> de construcción, por lo cual aún es posible encontrar espacios disponibles en arriendo para la realización de actividades comerciales. Sus parqueaderos son totalmente gratuitos y las más de 3,000 plazas permiten cubrir la tercera y la quinta preferencia del público: seguridad y disponibilidad de parqueadero.

El espacio necesario para la colocación de las 4 mesas gigantes contiguas de billar-fútbol, como se estableció, es de aproximadamente 65 metros cuadrados considerando el espacio individual de las mismas, además del área de espera y observación de los jugadores de la partida y espectadores. Adicionalmente se requiere una plaza para la colocación de las máquinas dispensadoras de bebidas y snacks, el counter de facturación, atención al cliente y baterías sanitarias.

## **Promoción**

Las actividades de promoción que se prevén realizar forman parte de la estrategia *pull* o de atracción. De este modo, se desea utilizar generosamente recursos en publicidad y promoción para comunicar, informar y persuadir al cliente (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 425). Las principales actividades de la mezcla de promoción a desarrollar son:

- **Publicidad:**

De acuerdo a la investigación del cliente, las personas utilizan las redes sociales como herramienta principal para informarse acerca de nuevos negocios en la actualidad. Por esto, se brindará un especial énfasis a este instrumento para la comunicación con el público. Por esto, se realizarán campañas pagadas en Facebook para llegar a un mercado objetivo más amplio a través de información, imágenes y videos promocionales con personas jugando snookball. También se abrirá una página web y un canal de YouTube para subir videos de los jugadores más hábiles. Adicionalmente, se va a contratar a una agencia de publicidad para el perfeccionamiento del diseño de la imagen de marca propuesta.

- **Promoción de ventas**

Se ha establecido un incentivo a corto plazo para fomentar la compra del servicio, especialmente los días de menos afluencia, es decir de lunes a jueves con un 10% de descuento en el precio regular.

- **Relaciones públicas**

Con el afán de cultivar buenas relaciones con el público se prevé tomar contacto con medios de comunicación radiales y televisivos que se interesen en las nuevas tendencias de emprendimiento en la ciudad, especialmente dentro de los canales que tengan algún tipo de relación con los temas deportivos. La idea es conseguir publi-reportajes gratuitos acerca del snookball como tendencia mundial dentro del mundo de los deportes fusionados junto con otros que llaman la atención como el fútbol-tenis, el padbol o incluso el balonmano.

Debido a la amplia audiencia de los programas de televisión de investigación y reportaje en el país, se espera una amplia acogida a través de estas actividades por parte del público en general. Esto beneficiaría la aceptación de la actividad como tal, al tiempo que permitirá extender la imagen de marca de "La Billa del Fútbol".

Por otro lado, se puede buscar la participación de uno o varios jugadores de fútbol *freestylers*, quienes son aficionados con grandes habilidades en el manejo del balón para que realicen un show de destrezas futbolísticas dentro de las canchas de snookball en el centro comercial, bajo la cobertura de medios de comunicación con el auspicio de marcas deportivas locales.

Adicionalmente, el hecho de que se ofrezca una red de internet abierta al público en el centro, permitirá que los asistentes puedan compartir libremente fotografías, videos, comentarios y opiniones del nuevo lugar de diversiones. Esto contribuye a difundir la oferta entre amigos y familiares de quienes ya son clientes, logrando así publicidad gratuita.

- **Marketing Directo**

Correo electrónico: Se enviarán e mails masivos difundiendo el concepto del snookball como servicio de novedad en la ciudad, direccionados a los dos últimos subgrupos del *target* identificado: universitarios y adultos, quienes son los que más utilizan este medio digital.

Material impreso: Se entregarán flyers dentro del mismo centro comercial indicando la ubicación específica del lugar ya que este es otro de los medios de difusión que capta la atención de la gente según la investigación de mercado. A continuación, en la Tabla 8 consta el detalle del marketing mix costeadado.

Tabla 8 Marketing Mix costeadado

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD								
ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO				
				PRIMER AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Campañas promocionales en facebook	1 vez al mes el primer año, a partir del segundo año cada dos meses	12	80.00	960.00	485.38	490.81	496.31	501.87
Perfeccionamiento de la imagen	1 sola vez en el segundo año	1	500.00		500.00			-
Creación de página web	1 sola vez	1	800.00	800.00		-		-
Shows en vivo de futbolista freestyler	2 presentaciones el primer año	2	300.00	600.00		-	-	-
Honorarios relacionadora pública (publireportajes y show acrobacias)	2 veces primer año y una vez anual a partir del segundo año	2	450.00	900.00	455.04	460.14	465.29	470.50
Programa de base de datos para mailing	1 sola vez	1	600.00	600.00		-		-
Material impreso (Flyers)	1 vez por año	1	400.00	400.00	404.48	409.01	413.59	418.22
<b>TOTAL</b>				<b>4,260.00</b>	<b>1,844.90</b>	<b>1,359.96</b>	<b>1,375.19</b>	<b>1,390.59</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **Misión**

Ofrecer a los amantes del deporte una nueva forma de entretenimiento y fomentar la práctica de actividad física en el sur de la ciudad propiciando momentos para compartir tiempo de calidad con familia o amigos a través de la innovadora fusión entre dos juegos emocionantes, el fútbol y el billar. Un comprometido equipo de trabajo promete asegurar la diversión del cliente.

#### **Visión**

Obtener reconocimiento a nivel nacional, en el año 2020, como una organización innovadora e integradora, con un equipo de profesionales cualificados y altamente motivados, que contribuye al fomento de hábitos deportivos y de ocio saludables, que de una manera divertida mejora el estilo de vida y bienestar de niños, jóvenes y adultos del país.

#### **Objetivos de la organización**

##### **Objetivo General**

La billa del fútbol tiene como objetivo principal posicionarse a nivel local como proveedor de servicios deportivos innovadores ampliando el número de personas que practica deportes fusionados en el país, como lo es el snookball, al mismo tiempo que fomenta actividades deportivas y de sano entretenimiento en la ciudad.

Como emprendimiento local, la empresa pretende ser generadora de empleo, obtener rentabilidad para sus socios y contribuir al desarrollo económico del sector sur de la ciudad.

**Mediano plazo:**

- Alcanzar los diez mil seguidores en Facebook al iniciar el segundo año de funcionamiento.
- Lograr una capacidad utilizada del 60% los fines de semana después del cuarto mes de operaciones.
- Obtener el 80% de participación en la convocatoria de asistentes prevista durante todos los espectáculos de habilidades futbolísticas desarrolladas en el plan de marketing para promocionar el centro.
- Recuperar la inversión inicial al finalizar el segundo año de operaciones y obtener dividendos.

**Largo plazo:**

- Abrir en el 2019 una sucursal en otro centro comercial de la ciudad de Quito.
- Obtener niveles sostenidos de ventas desde el tercer año de operaciones.
- Obtener un mínimo de dos notas o reportajes cada año en medios de comunicación nacional acerca de la innovadora actividad en el país.
- Organizar anualmente un campeonato de billar fútbol a nivel local con la participación de grupos estudiantiles juveniles de las escuelas y colegios de los barrios aledaños.
- A partir del tercer año analizar la viabilidad de la reestructuración de la empresa para adherir una actividad deportiva adicional como otro deporte fusionado dentro del mismo centro.

**6.2 Plan de operaciones****Ciclo de operaciones**

Con el propósito de identificar adecuadamente el proceso operativo de la empresa, se procederá a detallar las diferentes etapas que contempla el ciclo de operaciones:

**Recepción.** - Esta etapa es cuando el grupo o los potenciales clientes ingresan a la Billa del fútbol a fin de observar cuales son los servicios ofrecidos, así como las reglas del juego y precios, y realizan las consultas necesarias para su decisión de juego, siendo éstas solventadas por el personal de caja. Posteriormente, el cliente tomará la decisión del servicio a utilizar, siendo el personal de atención al cliente o caja quién le da las explicaciones necesarias y procede a realizar el cobro y emite la correspondiente factura, considerando el cobro individual o por grupo de personas, de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente. Más adelante en el ciclo de operaciones se evidenciarán los tiempos de duración de cada paso.

**Equipamiento.** - En esta etapa el Asesor deportivo asigna la cancha y entrega los implementos necesarios para el juego, dentro de los cuales se toma en cuenta a los zapatos deportivos, juego de pelotas y las respectivas llaves de los candados de los casilleros.

**Asesoramiento.** - En esta etapa es cuando el Asesor deportivo da todo el apoyo y explicaciones necesarias dentro de las que se considera las reglas del juego y uso de espacios a fin de que exista un correcto desarrollo del juego y buen uso de las instalaciones.

**Desarrollo.** - El juego se realiza de acuerdo a las reglas y dentro de los tiempos establecidos según el paquete de juego seleccionado, es decir cada juego puede tener una duración ya sea de 30 minutos o de 1 hora de acuerdo a preferencias de cada usuario.

**Descanso.** - Al finalizar el juego o mientras se lleva a cabo el desarrollo del mismo, tanto los espectadores o los propios jugadores podrán disfrutar de otros servicios que se ofrecerán en lo referente a snacks o bebidas.

**Cierre.** - Es la etapa final, donde el cliente debe entregar en el área de cajas al personal de servicio al cliente o caja, todo el equipo o indumentaria entregada anteriormente para el desarrollo del juego.

En la Tabla 9, consta el detalle de los tiempos y costos del proceso para el desarrollo de un juego, para lo cual se ha tomado como referencia una partida de 60 minutos en un fin de semana, cuyo costo por persona es de \$4,5. Se debe considerar que los tiempos pueden variar de acuerdo a la elección efectuada.

Tabla 9 Tiempos y costos del proceso

TIEMPOS Y COSTOS DEL PROCESO POR EL DESARROLLO DE UN JUEGO DE 60 MINUTOS					
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	COSTO POR MINUTO	COSTO TOTAL
Recepción	Observación servicios ofrecidos	Cliente	2		
Recepción	Contacto inicial e información	Servicio al cliente o caja	4	0.06	0.23
Facturación	Cajero emite la factura y realiza el cobro	Servicio al cliente o caja	3	0.06	0.17
Equipamiento	Entrega implementos para el juego	Asesor deportivo	3	0.06	0.17
Equipamiento	Colocarse el equipo de juego	Cliente	5		
Asesoramiento	Asesoramiento inicial (reglas del juego)	Asesor deportivo	2	0.06	0.11
Desarrollo	Se realiza el juego de acuerdo al paquete elegido	Cliente	60		
Descanso	Tiempo de disfrutar de servicios complementarios como bebidas o snacks	Cliente	15		
Cierre	Recepción del equipo	Servicio al cliente o caja	3	0.06	0.17
<b>TOTAL</b>			<b>95</b>		<b>0.86</b>
<b>TOTAL EN HORAS</b>			<b>1 hora 35 minutos</b>		

De esta forma se determina que un cliente promedio permanecerá dentro del local alrededor de 1 hora 35 minutos, lo cual está dentro del promedio en el mercado para la permanencia en juegos de características similares. A continuación, en la Tabla 10 se establece el ciclo operativo de la empresa correspondiente a una jornada laboral diaria.

Tabla 10 Ciclo Operativo Jornada laboral diaria

CICLO OPERATIVO JORNADA LABORAL DIARIA					
HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MINUTOS POR ACTIVIDAD	REPETICIONES AL DIA	TOTAL MINUTOS AL DIA
9h30am	Ingreso al local y apertura de caja	Servicio al cliente o caja	30	1	30
9h30am	Limpieza interna de las instalaciones	Asistente de mantenimiento	40	1	40
10h00am	Apertura de instalaciones al público	Servicio al cliente o caja	4	1	4
Toda la jornada	Limpieza constante de las instalaciones	Asistente de mantenimiento	20	20	400
Toda la jornada	Ingreso de clientes	Servicio al cliente o caja	6	32	192
Toda la jornada	Facturación	Servicio al cliente o caja	7	32	224
Toda la jornada	Asignación de canchas	Asesor deportivo 1	5	32	160
Toda la jornada	Asesoramiento	Asesor deportivo 1	5	32	160
Toda la jornada	Desarrollo del juego	Asesor deportivo 2	60	8	480
Hasta las 20h00	Salida de clientes	Asesor deportivo 1	5	32	160
19h50pm	Limpieza interna de las instalaciones	Asistente de mantenimiento	40	1	40
20h30pm	Cierre de las instalaciones	Servicio al cliente o caja	30	1	30
					<b>1920</b>

Se observa que el ciclo operativo total corresponde a 1920 minutos por día, distribuido en 4 personas responsables de diferentes actividades, lo que equivale a un ciclo operativo de 480 minutos por persona, es decir una jornada laboral de 8 horas. Tabla 11.

Tabla 11 Resumen Ciclo Operativo por responsables

CUADRO RESUMEN POR RESPONSABLE	
RESPONSABLE	Minutos
Servicio al cliente o caja	480
Asistente de mantenimiento	480
Asesor deportivo 1	480
Asesor deportivo 2	480
	<b>1920</b>

El flujograma de operaciones correspondiente al ciclo operativo de un juego de la billa del fútbol de 60 minutos consta en la Figura 3

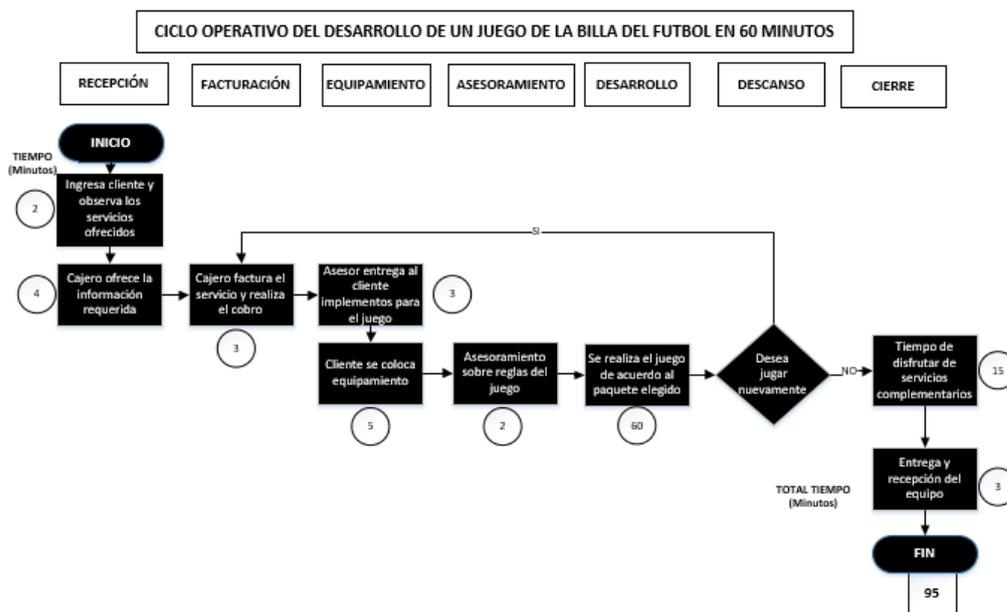


Figura 3 Flujograma ciclo operativo de un juego

### Capacidad Instalada

Se consideró una duración de cada juego de 60 minutos, así como las 4 canchas que formarán parte de las instalaciones del negocio, de esta forma en la Tabla 12 se determina que la capacidad instalada total en caso de tratarse de 8 juegos diarios por cancha de 60 minutos cada uno es de 128 personas diarias, mientras que si se realizan 16 juegos diarios en cada cancha de 30 minutos cada uno, la capacidad instalada aumenta a 256 personas.

Tabla 12 Capacidad instalada

CAPACIDAD INSTALADA TOTAL					
Duración de cada juego (minutos)	Número de juegos al día (Por cancha)	Número de canchas	Juegos totales	Personas por juego	Total personas por día
60	8	4	32	4	128
30	16	4	64	4	256

## Capacidad Utilizada y Ociosa

En base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, donde se estableció la oferta y la demanda para el negocio, se espera obtener un 4% del mercado, lo que equivale a 79 personas en promedio, sin embargo de acuerdo al porcentaje de personas que visitan los centros de entretenimiento, el promedio puede variar de acuerdo al día de la semana, por lo que de lunes a jueves la afluencia esperada será de 61 personas diarias, mientras que de viernes a domingo esta cifra aumentará a 117 personas, cálculo que se lo realizó en base al porcentaje de afluencia de personas que asisten a los diferentes centros de entretenimiento existentes dentro del sector. Esto se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13 Porcentaje de afluencia de personas diarias

<b>AFLUENCIA DE PERSONAS</b>			
<b>PORCENTAJE DE PERSONAS OTROS CENTROS</b>	<b>DIARIAS</b>	<b>AL MES</b>	<b>%</b>
LUNES A JUEVES	90	1,440	40.82%
VIERNES A DOMINGO	174	2,088	59.18%
<b>TOTAL</b>		<b>3,528</b>	<b>100%</b>
<b>PORCENTAJE DE PERSONAS LA BILLA DEL FUTBOL</b>	<b>DIARIAS</b>	<b>AL MES</b>	<b>%</b>
LUNES A JUEVES	61	971	40.82%
VIERNES A DOMINGO	117	1,407	59.18%
<b>TOTAL</b>		<b>2,378</b>	<b>100%</b>

De esta forma se establece una capacidad utilizada en promedio del 61.72%, mientras que en los días de lunes a jueves la capacidad utilizada será del 47.66% y para los días viernes, sábado y domingo, esta cifra aumenta a 91,41%, de acuerdo a los cálculos realizados constantes en la Tabla 14

Tabla 14 Distribución de la Capacidad de la empresa

<b>DISTRIBUCIÓN DE LA CAPACIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>		<b>DE LUNES A JUEVES</b>		<b>DE VIERNES A DOMINGO</b>	
	<b>Personas</b>	<b>%</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>
Capacidad Instalada	128	100%	128	100%	128	100%
Capacidad Utilizada promedio	79	61.72%	61	47.66%	117	91.41%
Capacidad Ociosa	49	38.28%	67	52.34%	11	8.59%

Finalmente, la capacidad ociosa en promedio será del 38,28%, los días lunes a jueves del 52,34% y de viernes a domingo del 8,59%.

## Personal requerido en la empresa

En un inicio, la empresa estará conformada por 5 persona que serán parte de la nómina, adicionalmente se contempla la contratación de un contador externo a fin de lograr un perfecto funcionamiento y distribución de actividades. Tabla 15.

Tabla 15 Personal requerido

PERSONAL REQUERIDO	
CARGO	PERSONAS
Administrador	1
Contador Externo	1
Servicio al cliente y caja	1
Asesor Deportivo	2
Asistente mantenimiento y limpieza	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

### Infraestructura requerida en el negocio

La infraestructura de la empresa estará conformada por un área aproximada de 70m<sup>2</sup>, donde se colocarán 4 mesas gigantes contiguas de billar-fútbol, es decir cada cancha requerirá un espacio de 5m<sup>2</sup> x 3.5m<sup>2</sup> es decir 17m<sup>2</sup> por cancha. Adicionalmente se considera un área de espera y observación de los jugadores, un espacio para la colocación de dos máquinas dispensadoras de bebidas y snacks, el área de caja y servicio al cliente y las baterías sanitarias, por lo que el área total requerida será de 140m<sup>2</sup>.

### Requerimiento de maquinaria, equipo e insumos

En la Tabla 16 consta el detalle de la maquinaria y equipo requeridos para el correcto funcionamiento de la billa del fútbol, cuyo valor se encuentra contemplado en \$7.200,00 dólares.

Tabla 16 Equipo y Maquinaria

MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES				
Detalle	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Cancha	Unidad	4	1,800.00	7,200.00
<b>TOTAL</b>				<b>7,200.00</b>

Los insumos requeridos para el correcto funcionamiento del negocio suman \$1.680 y constan en la Tabla 17 .

Tabla 17 Insumos

INSUMOS				
Detalle	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Juego de 16 balones	Unidad	6	160.00	960.00
Zapatos deportivos (pares)	Unidad	20	30.00	600.00
Malla porta pelotas	Unidad	4	30.00	120.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,680.00</b>

### 6.3 Estructura Organizacional

A continuación, en la Figura 4 se presenta una distribución gráfica de los puestos de trabajo diseñados para el centro de entretenimiento:

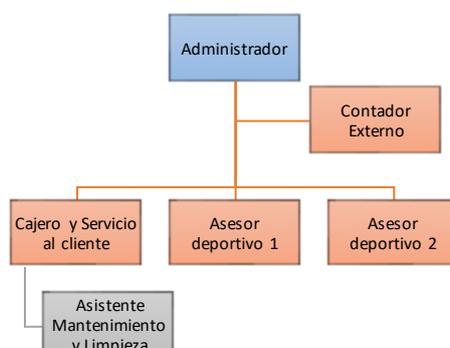


Figura 4 Organigrama de la Empresa

Además de las 5 personas que trabajarán en relación de dependencia, se contratarán los servicios profesionales de un contador externo. En cuanto al tipo de estructura de la organización, esta será funcional y vertical con el objetivo de priorizar las funciones asignadas a cada empleado y al mismo tiempo tener cierto nivel de jerarquía para mantener orden. Los sueldos y principales funciones de cada posición constan en la Tabla 18:

Tabla 18 Sueldos y funciones del personal

POSICIÓN	CONTRATO	FUNCIONES Y COMPETENCIAS	SUELDO BÁSICO
Administrador	Tiempo completo	<u>PRINCIPALES FUNCIONES</u> Administración y Finanzas, Implementación de estrategias de marketing, Supervisión, Gestión de quejas y reclamos, Asuntos legales. <u>COMPETENCIAS</u> Liderazgo, Resolución de conflictos, Organización	\$ 1.100,00
Contador Externo	Honorario	<u>PRINCIPALES FUNCIONES</u> Reporte ingresos y egresos, estados contables y financieros de la empresa, Obligaciones SRI, IESS. <u>COMPETENCIAS</u> Habilidades numéricas, Transparencia, Alto grado de responsabilidad, Organización	\$ 400,00
Cajero y Servicio al cliente	Tiempo completo	<u>PRINCIPALES FUNCIONES</u> Recepción, Atención al cliente, Apertura y Cierre del centro, Cobro en caja y cuadre diario, Entrega de implementos a clientes, Manejo de caja chica, Atención al cliente. <u>COMPETENCIAS</u> Honestidad, Puntualidad, Amabilidad, Agilidad	\$ 550,00
Asesor Deportivo 1 Asesor Deportivo 2	Tiempo completo	<u>PRINCIPALES FUNCIONES</u> Explicación y supervisión de las reglas del juego, asistencia durante el juego a los clientes, entrega y recepción de balones, verificación de tiempos <u>COMPETENCIAS</u> Excelente trato al cliente, Trabajo en equipo, Polifuncionalidad	\$ 550,00

Asistente Mantenimiento y Limpieza	Tiempo completo	<u>PRINCIPALES FUNCIONES</u> Limpieza y mantenimiento constante de instalaciones, cuidado e inventario de balones, entre otros. <u>COMPETENCIAS</u> Agilidad, Orden y organización	\$ 450,00
--	--------------------	---	-----------

## Estructura Legal de la empresa

De acuerdo a la clasificación oficial, el tamaño de una empresa se define de acuerdo al volumen de ventas y el número de personas ocupadas. En este caso, se trata de una microempresa ya que cuenta con 6 empleados y sus ventas no sobrepasan los \$100.000 en el primer año de operaciones y en los siguientes superan esta cantidad muy ligeramente. En el Ecuador, el 89,6% de las empresas pertenecen a esta clasificación (INEC, 2012).

La estructura legal que se considera más adecuada es la constitución de una pequeña compañía limitada. Pese a que el proyecto no requiere una inversión inicial muy alta y podría ser financiada por una sola persona, en cuyo caso la mejor opción sería funcionar comercialmente como persona natural, se decidió crear la compañía ya que la idea de negocio surge de dos amigos que desean dar vida a este emprendimiento. Esto permite una mayor transparencia en cuanto al manejo económico de la empresa desde el establecimiento formal del capital invertido por parte de cada uno. Otra de las grandes ventajas es la responsabilidad limitada para responder legalmente únicamente con el capital societario y no con el patrimonio personal de los socios. Las sociedades, incluso las microempresas como esta, requieren para su constitución, que se componga mínimo por dos participantes, las acciones son negociables y pueden ser transferidas, cuyo capital mínimo asciende a \$400 (Superintendencia de Compañías, 1999, p. 44).

Para este plan de negocios los dos socios participarán cada uno con el 50% de del capital de la empresa recurriendo a recursos propios y posteriormente a un financiamiento externo en una entidad financiera a nombre de la empresa.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

#### Proyección de Ingresos

Los ingresos por ventas provendrán del alquiler al público de canchas de snookball. El cálculo se realizó tomando en cuenta el número de clientes esperado de lunes a jueves y de viernes a domingo, siendo de 61 y 117 personas respectivamente. Adicionalmente, se consideró la promoción del 10% en el precio de lunes a jueves. De acuerdo a las estadísticas nacionales, se espera que un 57% de las ventas sea a crédito y el restante de contado.

La proyección de los ingresos se realizó a 5 años, para lo cual se utilizó la tasa de inflación interanual a diciembre del 2016 de 1,12%. Paralelamente se espera un crecimiento gradual de clientes. De forma conservadora, en un inicio, se espera el 40% del porcentaje de mercado esperado establecido en el capítulo 5 de este plan de negocios.

De esta forma, el número de personas asistentes se incrementará en un 10% cada trimestre hasta alcanzar el 100% en el segundo año (Anexo 5), luego de lo cual disminuyen ligeramente debido a una posible saturación del mercado, para posteriormente mantenerse constante.

Adicionalmente, la empresa prevé recibir otros ingresos por medio del alquiler de espacio para la colocación de dos máquinas dispensadoras. El total de ingresos por ventas en el año 1 asciende \$63.163,80 mientras que los ingresos adicionales suman \$9.600. Esto da un total de \$72.736,80 en el primer año.

Tabla 19.

Tabla 19 Resumen de ingresos anuales

RESUMEN DE INGRESOS TOTALES			
	VENTAS	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS
AÑO 1	63.136,80	9.600,00	72.736,80
AÑO 2	106.339,70	9.707,52	116.047,22
AÑO 3	115.472,56	9.816,24	125.288,81
AÑO 4	110.027,13	9.926,19	119.953,32
AÑO 5	104.536,33	10.037,36	114.573,69

## Proyección de Egresos

Como se observa en la Tabla 20, los rubros de mayor impacto en la estructura de egresos son los gastos de producción y los administrativos.

Tabla 20 Estructura de egresos

DETALLE	VALOR MENSUAL EN PROMEDIO	VALOR ANUAL
COSTO DE VENTAS	2.112,77	25.353,25
GASTOS FINANCIEROS	76,51	829,35
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.647,17	31.766,02
GASTOS VENTAS	1.880,00	4.260,00
GASTOS DE PRODUCCIÓN	3.167,10	38.005,19
<b>TOTAL</b>		<b>100.213,81</b>

En el Anexo 6 se puede observar el detalle y proyección anual de los mismos. Para la proyección de los egresos se ha utilizado, de igual forma que en los ingresos, la tasa de inflación de 1,12%. El monto total de egresos del primer año asciende a \$100.213,81, lo que significa que en el primer año no se alcanzan a cubrir el total de los egresos con los ingresos. A continuación, en la Tabla 21 consta el resumen de los egresos por año.

Tabla 21 Resumen de egresos anuales

RESUMEN DE EGRESOS POR AÑO	
AÑO 1	100.213,81
AÑO 2	98.608,23
AÑO 3	98.923,14
AÑO 4	99.726,50
AÑO 5	100.647,11

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para este proyecto se compone de los activos no corrientes, activos diferidos y capital de trabajo de la empresa, la cual asciende a \$47.036,82. La estructura de la misma se la observa en la Tabla 22:

Tabla 22 Resumen Inversión Inicial

INVERSIÓN TOTAL	
<b>ACTIVOS FIJOS (NO CORRIENTES)</b>	<b>29,197.00</b>
ADECUACIONES	5,150.00
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	7,200.00
INSUMOS	1,680.00
MUEBLES Y ENSERES	5,607.00
EQUIPOS OFICINA	2,720.00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	6,840.00
<b>ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES</b>	<b>1,520.00</b>
<b>CAPITAL TRABAJO</b>	<b>16,319.82</b>

## Capital de Trabajo

El cálculo del capital de trabajo significa la previsión de todos los gastos y costos del proyecto durante tres meses, periodo en el cual, de manera cautelosa, se contempla la posibilidad de que la empresa aún no tenga ingresos y aun así debe cubrir con sus obligaciones económicas. Este rubro es parte de la inversión inicial que la nueva empresa necesita. Es así que el capital de trabajo inicial asciende a \$16.319,82 con lo que espera cancelar principalmente sueldos y salarios del personal administrativo, servicios básicos, gastos de publicidad y promoción y gastos de producción. Tabla 23.

Tabla 23 Capital de Trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR 3 meses</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.941,51
GASTOS DE VENTA	2.040,00
COSTO DE PRODUCCION DIRECTO	6.338,31
<b>TOTAL</b>	<b>16.319,82</b>

## Estructura de Capital

Para cubrir la inversión inicial requerida se ha planificado la utilización de recursos propios en un 80%, lo que significa el aporte de \$47.036,82, además se requiere un crédito bancario para el restante 20%. Para el financiamiento de los \$9.407,36 se prevé obtener de un crédito para desarrollo empresarial del Banco del Pacífico a 4 años plazo con una tasa anual del 9,76%. Las cuotas mensuales serían de \$237,51. Ver Anexo 7.

## 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### Estado de Resultados

El estado de pérdidas y ganancias muestra el resultado del ejercicio hasta el quinto año de operaciones. En el primer año de operaciones, la empresa obtiene un resultado negativo de \$-18.418,81. Sin embargo, a partir del segundo año ya se obtienen utilidades que se incrementan y alcanzan su pico con \$17.278,89 en el tercer año para luego disminuir ligeramente. Inicialmente, no existirá

participación a los trabajadores ni pago de impuesto a la renta, pero sí a partir del año 2. Al quinto año, el margen de utilidad operativa de la empresa es de 13,03% y de utilidad neta de 8,64%. Tabla 24.

Tabla 24 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
PERIODO	Año 1				
	1	2	3	4	5
Ventas	63.136,80	106.339,70	115.472,56	110.027,13	104.536,33
Otros Ingresos	9.600,00	9.707,52	9.816,24	9.926,19	10.037,36
COSTO DE VENTAS	25.353,25	25.637,21	25.924,34	26.214,70	26.508,30
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>47.383,55</b>	<b>90.410,02</b>	<b>99.364,46</b>	<b>93.738,62</b>	<b>88.065,39</b>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	31.766,02	32.121,80	32.481,57	32.845,36	33.213,23
GASTOS VENTAS	4.260,00	1.844,90	1.359,96	1.375,19	1.390,59
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>38.005,19</b>	<b>38.381,27</b>	<b>38.761,57</b>	<b>39.146,13</b>	<b>39.534,99</b>
<i>Seguros</i>	1.170,58	1.183,69	1.196,95	1.210,35	1.223,91
<i>Mantenimiento</i>	1.088,41	1.100,60	1.112,93	1.125,39	1.138,00
<i>Depreciación</i>	4.426,20	4.426,20	4.426,20	4.426,20	4.426,20
<i>Servicios básicos</i>	31.320,00	31.670,78	32.025,50	32.384,18	32.746,89
<i>GASTOS DE AMORTIZACIÓN</i>	304,00	304,00	304,00	304,00	304,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMP. Y PARTICIP.</b>	<b>- 26.951,66</b>	<b>17.758,04</b>	<b>26.457,36</b>	<b>20.067,95</b>	<b>13.622,58</b>
Gastos de Intereses	829,35	623,05	395,70	145,13	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>- 27.781,01</b>	<b>17.134,99</b>	<b>26.061,67</b>	<b>19.922,82</b>	<b>13.622,58</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	- 4.167,15	2.570,25	3.909,25	2.988,42	2.043,39
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 23.613,86</b>	<b>14.564,74</b>	<b>22.152,42</b>	<b>16.934,39</b>	<b>11.579,19</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	- 5.195,05	3.204,24	4.873,53	3.725,57	2.547,42
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>- 18.418,81</b>	<b>11.360,50</b>	<b>17.278,89</b>	<b>13.208,83</b>	<b>9.031,77</b>

### Estado de Situación Financiera

En el Anexo 8 se encuentra el estado de situación financiera de la empresa conformado por sus cuentas de activos, pasivos y patrimonio. Los activos corrientes son positivos desde el segundo año. En cuanto a los activos no corrientes, cuyos rubros más importantes son propiedad, planta y equipo, estos disminuyen de \$30.717,00 en el año 0 a \$18.126,40 en el año 3. Al cuarto año, se realiza una reinversión en equipos de computación, por lo que el valor de activos no corriente se incrementa ligeramente.

Los pasivos suman \$9.407,36 al año 0 y disminuyen gradualmente hasta \$1.087,91 en el año 5. La deuda a largo plazo también se reduce de \$9.407,36 en el año inicial a \$2.705,02 en el tercer año donde esta finaliza.

La empresa cierra el ejercicio del último año de proyección con un patrimonio igual a \$57.765,30 sumando el capital social y las utilidades retenidas.

### **Flujo de efectivo**

La proyección de este estado financiero refleja que la empresa obtiene liquidez a partir del tercer año de operaciones. Una vez realizada la clasificación de las fuentes y aplicaciones del efectivo de la empresa en actividades de operación, inversión y de financiamiento, se obtiene que el flujo neto de efectivo al término de este año es de \$18.511,56, dando como resultado un saldo efectivo al final de este periodo de \$122.265,78. Anexo 9.

Este cálculo permite evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y las necesidades de liquidez. En este caso, la empresa demuestra liquidez en el mediano plazo, por lo cual podrá solventar las actividades económicas de diferente tipo sin mayor inconveniente, a medida que el tiempo transcurre y su nivel de ventas aumenta.

### **Flujo de caja del proyecto**

El flujo de caja del proyecto nos presenta los ingresos y los gastos de la empresa en función del origen y destino del efectivo. Dado que incluye la acumulación de los activos líquidos es un indicador importante de la liquidez de la empresa. Como se evidencia, al final del primer año, la empresa obtiene un flujo de caja del proyecto positivo por una suma de \$16.756,57. Este resultado es un primer indicio de la viabilidad financiera del proyecto ya que se puede anticipar liquidez de la empresa para cubrir todas las obligaciones económicas del proyecto. Además, se evidencia un incremento gradual del flujo de caja, lo cual podría permitir tomar decisiones acerca de nuevas inversiones para una mejora o ampliación del proyecto. Ver Anexo 10.

## **7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración**

### **Flujo de caja del Inversionista**

En la Tabla 25 se observa que en el año 0 existe un flujo negativo de -\$37.629,45. Este rubro corresponde a la inversión inicial que los socios deben realizar. Esta

situación se revierte desde el segundo año de funcionamiento donde los inversionistas obtienen flujos que crecen consecutivamente hasta el quinto año de proyección. Esto se debe al incremento previsto de las ventas e ingresos y la amortización de los gastos financieros del préstamo y del capital. En resumen, el flujo de caja del inversionista al cierre del segundo ejercicio es de \$13.089,71, lo cual es un indicador positivo para la viabilidad del negocio ya que este efectivo permite a los inversionistas cubrir los gastos planificados en el corto plazo.

Tabla 25 Flujo de caja del inversionista

FLUJO DEL INVERSOR (ECF)						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta	(\$ 1.600,00)	(\$ 18.418,81)	\$ 11.360,50	\$ 17.278,89	\$ 13.208,83	\$ 9.031,77
(+) Depreciación y Amortización	\$ 0,00	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20
(-) Incremento Capital de Trabajo	(\$ 14.719,82)	\$ 11.528,10	(\$ 773,89)	(\$ 36,64)	\$ 161,29	(\$ 36,61)
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	(\$ 30.717,00)	\$ 1.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.840,00	\$ 0,00
Deuda	\$ 9.407,36	(\$ 2.020,80)	(\$ 2.227,10)	(\$ 2.454,45)	(\$ 2.705,02)	\$ 0,00
<b>FLUJO DEL PATRIMONIO</b>	<b>(\$ 37.629,45)</b>	<b>(\$ 2.581,31)</b>	<b>\$ 13.089,71</b>	<b>\$ 19.518,00</b>	<b>\$ 22.235,30</b>	<b>\$ 13.725,36</b>
Valor Terminal						\$ 104.798,40
<b>Flujo Neto</b>	<b>(\$ 37.629,45)</b>	<b>(\$ 2.581,31)</b>	<b>\$ 13.089,71</b>	<b>\$ 19.518,00</b>	<b>\$ 22.235,30</b>	<b>\$ 118.523,76</b>

### Valor actual Neto - VAN

Para el cálculo del VAN, se consideró la tasa libre de riesgo del 2,85%, la prima de riesgo de 11,88% y un rendimiento del mercado esperado del 12,58%. Con estas tasas aplicadas al cálculo del VAN mediante los flujos del proyecto y considerando la inversión de los socios, se obtiene un Valor Actual Neto bajo criterios de inversión del proyecto de \$55.848,95. Para el inversionista el VAN obtenido es de \$55.309,75 verificando en ambos casos que este proyecto es viable. Para comprobar la viabilidad del estudio, se calculó tanto la tasa WACC correspondiente a 12,34% en el año 1, y el CAPM, donde se obtuvo un 17,11%. Ambas tasas aplicadas al cálculo del VAN proyectaron un resultado mayor a 0 confirmando que este proyecto es viable y atractivo para los inversionistas ya que obtendrían rentabilidad sobre sus inversiones. Ver Anexo 11.

### Tasa interna de retorno - TIR

La Tasa Interna de Retorno bajo criterios de inversión del proyecto es de 38,59% mientras que para el inversionista es de 47,87%. En ambos casos se ratifica con este indicador la factibilidad financiera del centro de snookball ya que dicha tasa

es mayor que la Tasa de Descuento WACC obtenida al primer año (12,34%) y también mayor que la Tasa de Descuento CAPM (17,11%).

### Periodo de Recuperación de la Inversión

Los socios de la empresa recuperarán su inversión después de 4,86 años. Esto es 4 años, 10 meses y 9 días. Este periodo de tiempo, aunque no es corto, se considera adecuado considerando una inversión inicial de casi 50 mil dólares.

## 7.5 Índices Financieros

Analizando las cifras en base al primer año de operaciones, se tiene en primer lugar un índice de liquidez negativa del 15,6%. Sin embargo, este pasa a ser positivo desde el segundo año y se mantiene así en el futuro hasta alcanzar una tasa del 39,84% en el quinto año, lo cual anticipa que si bien al inicio no se alcanza liquidez, esto se revierte y anima a la inversión por los resultados futuros. En cuanto a la deuda, dentro del primer año, la tasa de endeudamiento sobre los activos es del 44,86% y el apalancamiento del 81,35%. Estos porcentajes disminuyen con el paso del tiempo por el cumplimiento de las obligaciones bancarias. Finalmente, al término de la proyección, el retorno sobre la inversión (ROI) es del 55%, la rentabilidad sobre activos (ROA) es del 15% y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 16%. A excepción del primer año, estas cifras son siempre positivas, por lo que se confirma que el proyecto es rentable. Tabla 26.

Tabla 26 Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Financieros</b>					
Liquidez Corriente	-15,56	2,82	15,34	27,25	39,84
Capital de Trabajo	3191,72	3965,61	4002,25	3840,96	3877,57
<b>Endeudamiento</b>					
Endeudamiento sobre activos totales	44,86%	24,59%	10,25%	2,19%	1,85%
Apalancamiento	81,35%	32,60%	11,42%	2,24%	1,88%
Concentración de endeudamiento	7,80%	22,47%	35,41%	100,00%	100,00%
<b>Rentabilidad</b>					
ROI	-113%	70%	106%	81%	55%
ROA	-103%	42%	42%	26%	15%
ROE	-187%	56%	47%	27%	16%
<b>Actividad</b>					
Rotación de las C x C	\$ 101,0	\$ 71,1	\$ 77,9	\$ 99,8	\$ 96,1
Rotación de C x C días	3,6	5,1	4,6	3,6	3,7

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Según la clasificación nacional de actividades económicas, el proyecto se encuentra dentro del sector del entretenimiento y recreación, específicamente se lo puede considerar un parque temático de juegos.

El entorno externo representa de manera general una oportunidad para el negocio debido a varios factores. Entre ellos, el apoyo gubernamental a actividades de emprendimiento en el país, el fomento de actividades deportivas, una leve recuperación del PIB a pesar de la contracción económica, la tendencia social de asistir a centros comerciales como sitios de recreación y el masivo uso de medios digitales que facilitan la promoción de negocios a un público más amplio y a menor costo. El resultado de la matriz EFE verifica que las amenazas encontradas serán superadas por las oportunidades, por lo que se determina que el negocio tiene posibilidades de crecimiento si se considera que se trata de una actividad novedosa con un potencial atractivo para el público.

La segmentación desarrollada arroja que el tamaño del mercado potencialmente objetivo es de 87.679 personas. Este se compone de personas de 15 a 44 años, pertenecientes a un estrato social medio y medio alto y residentes del sector sur de Quito, que realicen actividades de entretenimiento y deportes. Se espera alcanzar un 4% del mercado, lo que significa atender diariamente a un promedio de 79 personas, esperando una mayor afluencia los fines de semana.

La estrategia de marketing a utilizar es la de la diferenciación. Por medio de un servicio novedoso que ofrece diversión sana a toda la familia, en un lugar cómodo, bien equipado y de fácil acceso como lo es un centro comercial, con normas que prometen un juego ordenado y un conjunto de elementos que brindan soporte al cliente durante su visita, la empresa busca diferenciarse de sus muchos contrincantes en el sector del entretenimiento. Las características del servicio, incluyendo el precio, se diseñaron tomando en cuenta toda la información recogida en el análisis del cliente y en el buen valor. El alquiler de la cancha tiene un precio entre \$12 y \$18 dependiendo del tiempo y pueden jugar hasta 4 personas. Las actividades de promoción previstas forman parte de la

estrategia pull. Los esfuerzos se centrarán en la difusión del centro y el servicio a través de Facebook y relaciones públicas.

El ciclo operativo de la empresa en un día comprende la recepción del cliente y pago, el asesoramiento, el desarrollo del juego, descanso y cierre. Para las operaciones de la empresa es necesario contar con 5 empleados de planta y un contador externo. Además, la empresa operará como Compañía Limitada, la cual se confirmará con dos socios con aportes de capital iguales.

Los ingresos de la empresa provendrán del alquiler de las canchas de snookball por tiempos determinados. Adicionalmente, se recibirán ingresos menores por medio de las máquinas dispensadoras. Esto da un total de \$133.680 en el primer año de operaciones. En cuanto a los egresos estos suman \$100.214 en el primer año, arrojando utilidades desde el inicio.

La inversión inicial requerida es de \$47.036,82, para lo cual se obtendrá un crédito del 20%. El VAN calculado mediante el flujo del inversionista es de \$55.309,75 y con el cálculo mediante el flujo del proyecto es de de \$55.848,95. También se calculó la tasa WACC igual al 12,34% en el año 1, y el CAPM, donde se obtuvo un 17,11%, indicando que el proyecto es viable y atractivo para los socios ya que obtendrían rentabilidad sobre sus inversiones. De igual forma, la TIR del proyecto calculada es de 38,59% ratificando la factibilidad financiera del centro de snookball ya que dicha tasa es mayor que la Tasa de Descuento.

Los socios recuperarán su inversión después de 4,9 años, considerado un tiempo adecuado para una inversión de casi 50 mil dólares por dos socios. Se alcanza liquidez en el segundo año de operaciones. Tanto la tasa de endeudamiento sobre los activos como de apalancamiento es del 1,9% al final de la vida proyectada, lo que indica que la empresa no tendrá problemas para solventar egresos y finalmente termina con un nivel de deuda bajo. Así mismo, todos los índices de rentabilidad son positivos a partir del segundo año, lo cual ratifica el atractivo financiero del proyecto.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2016). *BCE*. Obtenido de Coyuntura Económica Diciembre 2016: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central del Ecuador. (enero de 2017). *BCE*. Obtenido de Indicadores Economicos: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Banco Central del Ecuador. (28 de 02 de 2017). *INDICADORES ECONÓMICOS*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- El Comercio. (14 de abril de 2014). Recuperado el 10 de enero de 2016, de El mercado de las canchas sintéticas se expande en Quito: <http://www.elcomercio.com/deportes/mercado-de-canchas-sinteticas-se.html>
- En Afirmativo. (11 de 11 de 2016). *Centro Comercial El Recreo se consolida como el más grande del país*. Obtenido de <http://enafirmativo.com/index.php/actualidad/item/1004-centro-comercial-el-recreo-se-consolida-como-el-mas-grande-del-pais-con-250-mil-metros-de-construccion.html>
- Eumed.net. ( 2014). Obtenido de Experiencia en el negocio: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/443/Experiencia%20en%20el%20negocio.htm>
- FEDENALIGAS. (06 de 04 de 2016). *Futsal*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de <http://www.fedenaligas.org/reglamento-futbol-sala/#>
- FIFA. (31 de mayo de 2007). *FIFA Big Count 2006*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de

[http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage\\_7024.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf)

Fred, D. (2008). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

INEC. (06 de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado el 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)

INEC. (07 de 2015). *E-commerce day*. Recuperado el 13 de 03 de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de Población por grupos de edad, según Provincia, Cantón, Parroquia y Área de empadronamiento : <http://190.152.152.74/?s=edad>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados Censo de Población*. Recuperado el Abril de 2016, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Compendio de resultados*. Obtenido de Encuesta condiciones de vida ECV Sexta Ronda 2015: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Ecuador en cifras - Población y migración*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Kantar Worldpanel. (05 de mayo de 2016). *El gasto regresa al hogar en el Ecuador*. Recuperado el 11 de 03 de 2017, de

<https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/El-gasto-regresa-al-hogar-en-Ecuador>

Kotler, P. (2010). *Marketing*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing* (11ra ed.). México, México: Pearson.

Libertad digital. (22 de enero de 2015). Recuperado el 10 de enero de 2017, de Snookball: al billar también se juega con los pies: <http://www.libertaddigital.com/deportes/mas-deporte/2015-01-22/el-snookball-el-ultimo-deporte-que-causa-furor-en-medio-mundo-1276538830/>

Magadan, M., & Rivas, J. (2014). *Turismo de shopping*. Oviedo: Septem Ediciones.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. . México, D.F., MX: : Larousse - Grupo Editorial Patria .

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (12 de 04 de 2017). *Programas y servicios*. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/estrategia-nacional-intersectorial-para-la-primera-infancia-infancia-plena/>

MINTEL. (2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf>

Municipio de Quito. (2010). *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de Insituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>

OMPI . (2014). Recuperado el 10 de enero de 2016, de Franquicias y licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?: <http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm#que>

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* (37ava ed.). México: Continental.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.

Superintendencia de Compañías. (1999, Noviembre 5). *Ley de Compañías, Art. 143*. Retrieved from <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

## **ANEXOS**

### Anexo 1 Entrevista a Experto 1

<b>Entrevista a experto 1</b>	
1.	¿Qué tan alta fue la inversión económica y el grado de dificultad para iniciar este negocio?
2.	¿Por qué se eligió un centro comercial para este negocio? ¿Se ha pensado en algún otro lugar?
3.	¿Cuáles son las principales características de sus principales clientes y/o usuarios?
4.	¿Qué puede decirnos del personal y como son sus horarios, (fijos, rotativos, etc.)?
5.	¿Cuántas personas aproximadamente visitan su negocio entre semana y cuántas personas el fin de semana?
6.	¿Cuál es su principal competencia o servicios sustitutos?
7.	¿Cuál cree Ud. que es su medio de promoción más efectivo?
8.	¿Cuánto tiempo normalmente permanece una persona?

### Anexo 2 Entrevista a Experto 2

<b>Entrevista a experto 2</b>	
1.	¿Cómo nace la idea de realizar esta actividad? ¿Se realizó algún análisis de factibilidad?
2.	¿Cuáles son las principales características de sus principales clientes y/o usuarios?
3.	¿Cuáles son sus costos más importantes y qué tan difícil es acceder a sus principales proveedores?
4.	¿Cuál es el rango y aceptación de precios de este tipo de actividades?
5.	¿Podría indicar qué tan rentable considera que son este tipo de actividades?
6.	¿Cuántas personas aproximadamente visitan su negocio entre semana y cuántas personas el fin de semana?
7.	¿En cuál de sus locales tiene mayor afluencia de personas?
8.	¿Qué diferenciadores tiene su competencia?
9.	¿Cuál cree Ud. que es su medio de promoción más efectivo?
10.	¿Cuáles son los procesos clave dentro de las operaciones de este negocio?

### Anexo 3 Preguntas moderadoras grupo focal

<b>Preguntas grupo focal</b>	
1.	¿Disfrutan de visitar sitios al aire libre o prefieren sitios cerrados como centros comerciales?
2.	¿A qué sitios de entretenimiento acuden con su familia o amigos y por qué?
3.	¿Con qué frecuencia sale de su hogar para disfrutar del tiempo libre y cuando lo hace?
4.	¿Con quién asiste a sitios de entretenimiento?
5.	¿Cuánto tiempo permanece en este tipo de lugares?
6.	¿Cuánto gasta en promedio en este tipo de lugares?
7.	¿Cuál es el factor determinante a tomar en cuenta al momento de ir a un sitio de distracción?
8.	¿Qué opinan acerca de los juegos de distracción y entretenimiento en los centros comerciales?
9.	¿Cuán a menudo visitan centros comerciales y para qué actividad en específico los visitan?
10.	¿Asisten al centro comercial específicamente por los juegos o con propósitos diferentes?
11.	¿Dentro del centro comercial el Recreo, que lugar de distracción es el que más les atrae?
12.	¿Qué tipos de juegos de salón conocen?
13.	¿Qué les gusta y que no les gusta de los sitios de entretenimiento que conocen actualmente?
14.	¿Saben que son los juegos fusionados, específicamente el Snookball o futbol billa?
15.	¿Qué opinan de este tipo de juegos?
16.	¿Conocen algún sitio donde puedan participar de deportes fusionados?
17.	¿Les gustaría asistir a un lugar de diversión, donde pongan a prueba sus destrezas con los pies?
18.	¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por una sesión de snookball dentro de un centro comercial?

Anexo 4 Encuesta

**ENCUESTA**

**Reciba un cordial saludo, soy estudiante de la Universidad de las Américas, el objetivo de esta encuesta es para fines académicos, y se busca conocer la aceptación en la ciudad de Quito de un servicio de entretenimiento deportivo consistente en una nueva fusión entre el juego de billar y el fútbol, llamado "Snookball".  
Le agradezco por su tiempo, disposición y objetividad con la que dé respuesta a las siguientes preguntas**

<b>1. ¿Con que frecuencia realiza las siguientes actividades:</b>				
	Jugar Bolos	Jugar Fútbol	Jugar Billar	Mr. Joy, Play Zone
Una vez a la semana				
Entre una a tres veces a la semana				
Una vez al mes				
Dos veces al mes				
Casi nunca				
Nunca				
<b>2. ¿Por lo general, con quién acude cuando realiza las actividades arriba mencionadas?</b>				
Solo/a		Familia		Amigos
<b>3. ¿Qué monto destina para actividades de entretenimiento o diversión en cada salida y por persona?</b>				
Menos de \$5		Entre \$5 a \$8		Entre \$8 a \$10
Entre \$10 a \$15		Entre \$15 a \$20		Más de \$20
<b>4. ¿Cuándo asiste a este tipo de actividades, cuanto tiempo suele permanecer en el lugar?</b>				
Menos de 1 hora		Entre 1 a 2 horas		Entre 2 a 3 horas
Entre 3 a 4 horas		Entre 5 a 6 horas		Más de 6 horas
<b>5. ¿Qué días de la semana prefiere realizar actividades de entretenimiento y diversión?</b>				
De Lunes a Jueves		De Jueves a viernes		Fines de semana
<b>6. De las siguientes actividades favor determinar su nivel preferencia</b>				
	No me gusta	Me gusta poco	Me gusta mucho	Me encanta
Fútbol				
Billar				
Bolos				
Mr. Joy, Play Zone				
Snookball (Fusión entre fútbol y billar)				
<b>7. ¿Cuántas veces al mes asiste a Centros Comerciales?</b>				
Todos los días			Una vez al mes	
Una vez a la semana			Dos veces al mes	
Entre dos a tres veces a la semana			Casi nunca	
Entre cuatro a cinco veces a la semana			Nunca	
<b>8. ¿Cuándo asiste a Centros comerciales, que tipo de actividades realiza?</b>				
Compras de supermercado			Alimentación	
Compras variadas			Paseo	
Entretenimiento y diversión			Otras	
<b>9. ¿Asiste o le gustaría asistir a centros de entretenimiento donde encuentre juegos de salón?</b>				
	SI		NO	
<b>10. ¿Ha escuchado acerca del Snookball (fusión entre el billar y fútbol o llamado también billar con los pies)?</b>				
	SI		NO	
<b>11. ¿Cuál sería su disposición para asistir a un centro de Snookball?</b>				
	No asistiría			
	Es probable que asista			
	Definitivamente asistiría			

12.	<b>¿Le resulta atractiva la idea de asistir a un centro de entretenimiento donde se practique el Snookball dentro de un concurrido Centro Comercial ubicado en el sur de la ciudad de Quito?</b>			
	<i>SI</i>		<i>NO</i>	
13.	<b>Favor ordenar de acuerdo a su preferencia los factores a considerar al momento de asistir a un centro de entretenimiento (Donde 1 es el más importante y 6 el menos importante)</b>			
	<i>Precio</i>		<i>Limpieza en las instalaciones</i>	<i>Servicio de snacks</i>
	<i>Ubicación</i>		<i>Seguridad</i>	<i>Parqueadero</i>
14.	<b>¿Qué precio supondría como demasiado BAJO que le haría dudar de asistir a una sesión de snookball dentro de un centro de entretenimiento?</b>			
	\$ 3	\$ 5	\$ 8	\$ 10
				Más de \$ 10
15.	<b>¿Qué precio considera una buena oportunidad, por lo que no dudaría al momento de asistir a una sesión de snookball dentro de un centro de entretenimiento?</b>			
	\$ 3	\$ 5	\$ 8	\$ 10
				Más de \$ 10
16.	<b>¿Qué precio considera como ALTO para una sesión de snookball dentro de un centro de entretenimiento, pero estaría dispuesto a pagarlo?</b>			
	\$ 5	\$ 8	\$ 10	\$ 15
				Más de \$ 15
17.	<b>¿Qué precio considera como extremadamente ALTO que ni siquiera consideraría asistir a una sesión de snookball?</b>			
	\$ 5	\$ 8	\$ 10	\$ 15
				Más de \$ 15
18.	<b>¿Cuánto tiempo le gustaría que dure cada sesión de Snookball?</b>			
	<i>30 minutos</i>	<i>Una hora</i>	<i>90 minutos</i>	<i>Dos horas</i>
19.	<b>¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre promociones y eventos a realizar en este nuevo centro de entretenimiento de Snookball? (Puede elegir más de una respuesta)</b>			
	<i>Redes Sociales</i>		<i>Página Web</i>	
	<i>Correo Electrónico</i>		<i>Televisión</i>	
	<i>Flyers informativos</i>		<i>Radio</i>	
20.	<b>¿Cuántas horas a la semana destina a los siguientes medios?</b>			
	<i>Una hora o menos</i>	<i>Entre 2 a 4 horas</i>	<i>Entre 5 a 8 horas</i>	<i>Más de 8 horas</i>
	<i>Redes Sociales</i>			
	<i>Correo electrónico</i>			
	<i>Televisión</i>			
	<i>Radio</i>			
<b>DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO</b>				
<b>EDAD (MARQUE CON UNA X)</b>				
	15 – 19	20 – 24	25 – 29	30 – 34
				35 – 39
<b>¿Sexo?</b>				
	<i>Masculino</i>		<i>Femenino</i>	
<b>¿Estado Civil?</b>				
	<i>Soltero</i>	<i>Casado</i>	<i>Divorciado</i>	<i>Viudo</i>
				<i>Unión Libre</i>
<b>¿En caso de tener hijos, cuantos tiene?</b>				
	<i>Ninguno</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
				<i>4 o más</i>
<b>Muchas Gracias por participar en esta encuesta</b>				
LINK ENCUESTA: <a href="https://www.surveio.com/survey/d/Q1A2H4C9Q2Y6J7E4G">https://www.surveio.com/survey/d/Q1A2H4C9Q2Y6J7E4G</a>				

### Anexo 5 Proyección de Ingresos

DE LUNES A JUEVES	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Concurrencia del mercado esperado</i>	40%	40%	40%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70,00%
<b>CANTIDAD PERSONAS</b>												
AL DÍA TOTAL	24	24	24	31	31	31	37	37	37	43	43	43
PERSONAS QUE JUEGAN 30'	5	5	5	7	7	7	8	8	8	9	9	9
PERSONAS QUE JUEGAN 1 HORA O MÁS	19	19	19	24	24	24	29	29	29	34	34	34
<b>Incremento</b>												
PRECIO 30MINUTOS	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70	2,70
PRECIO 1 HORA O MAS	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05	4,05
<b>INGRESOS TOTALES 30 MINUTOS</b>	13,50	13,50	13,50	18,90	18,90	18,90	21,60	21,60	21,60	24,30	24,30	24,30
<b>INGRESOS TOTALES 1 HORA O MAS</b>	76,95	76,95	76,95	97,20	97,20	97,20	117,45	117,45	117,45	137,70	137,70	137,70
<b>INGRESOS DIARIOS</b>	90,45	90,45	90,45	116,10	116,10	116,10	139,05	139,05	139,05	162,00	162,00	162,00
<b>INGRESOS MENSUALES</b>	1.447,20	1.447,20	1.447,20	1.857,60	1.857,60	1.857,60	2.224,80	2.224,80	2.224,80	2.592,00	2.592,00	2.592,00
<b>DE VIERNES A DOMINGO</b>	<b>Año 1</b>											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Concurrencia del mercado esperado</i>	40%	40%	40%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70%
<b>CANTIDAD PERSONAS</b>												
AL DÍA TOTAL	47	47	47	59	59	59	70	70	70	82	82	82
PERSONAS QUE JUEGAN 30'	10	10	10	13	13	13	15	15	15	18	18	18
PERSONAS QUE JUEGAN 1 HORA O MÁS	37	37	37	46	46	46	55	55	55	64	64	64
<b>Incremento</b>												
PRECIO 30MINUTOS	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
PRECIO 1 HORA O MAS	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
<b>INGRESOS TOTALES 30 MINUTOS</b>	30,00	30,00	30,00	39,00	39,00	39,00	45,00	45,00	45,00	54,00	54,00	54,00
<b>INGRESOS TOTALES 1 HORA O MAS</b>	166,50	166,50	166,50	207,00	207,00	207,00	247,50	247,50	247,50	288,00	288,00	288,00
<b>INGRESOS DIARIOS</b>	196,50	196,50	196,50	246,00	246,00	246,00	292,50	292,50	292,50	342,00	342,00	342,00
<b>INGRESOS MENSUALES</b>	2.358,00	2.358,00	2.358,00	2.952,00	2.952,00	2.952,00	3.510,00	3.510,00	3.510,00	4.104,00	4.104,00	4.104,00

### Anexo 6 Proyección de Egresos

PERIODO	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento</i>												
<b>COSTOS</b>												
COSTO DE VENTAS	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77	2.112,77
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>2.112,77</b>											
<b>GASTOS</b>												
GASTOS DE CONSTITUCIÓN												
GASTOS FINANCIEROS	76,51	75,20	73,88	72,55	71,21	69,86	68,49	67,12	65,73	64,34	62,93	61,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17	2.647,17
GASTOS VENTAS	1.880,00	80,00	80,00	830,00	80,00	80,00	80,00	830,00	80,00	80,00	80,00	80,00
GASTOS DE PRODUCCIÓN	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10	3.167,10
<i>Seguros</i>	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55	97,55
<i>Mantenimiento</i>	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70	90,70
<i>Depreciación</i>	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85	368,85
<i>Servicios Básicos</i>	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00	2.610,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>7.770,78</b>	<b>5.969,47</b>	<b>5.968,15</b>	<b>6.716,82</b>	<b>5.965,48</b>	<b>5.964,13</b>	<b>5.962,76</b>	<b>6.711,39</b>	<b>5.960,00</b>	<b>5.958,61</b>	<b>5.957,20</b>	<b>5.955,78</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>9.883,55</b>	<b>8.082,24</b>	<b>8.080,92</b>	<b>8.829,59</b>	<b>8.078,25</b>	<b>8.076,90</b>	<b>8.075,53</b>	<b>8.824,16</b>	<b>8.072,77</b>	<b>8.071,38</b>	<b>8.069,97</b>	<b>8.068,55</b>

### Anexo 7 Gastos financieros anuales

GASTOS FINANCIEROS			
AÑOS	CAPITAL	INTERES	CUOTA
1	2.020,80	829,35	2.850,15
2	2.227,10	623,05	2.850,15
3	2.454,45	395,70	2.850,15
4	2.705,02	145,13	2.850,15
5	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9.407,36</b>	<b>1.993,22</b>	<b>11.400,59</b>

Anexo 8 Estado de Situación Financiera

<b>PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>45.436,82</b>	<b>17.860,01</b>	<b>27.068,06</b>	<b>40.873,12</b>	<b>50.285,78</b>	<b>58.853,21</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	14.719,82	- 13.543,51	- 1.249,78	17.261,77	25.105,92	38.381,73
Cuentas por cobrar	0	3.816,72	5.461,24	5.484,95	4.943,66	4.965,48
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14.719,82</b>	<b>- 9.726,79</b>	<b>4.211,46</b>	<b>22.746,72</b>	<b>30.049,58</b>	<b>43.347,21</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>Propiedad, Planta y equipo</b>						
Adecuaciones	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00	5.150,00
Maquinaria y equipo	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Muebles y enseres	5.607,00	5.607,00	5.607,00	5.607,00	5.607,00	5.607,00
Insumos	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00
Equipos de oficina	2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00	2.720,00
Equipos de computación	6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00	6.840,00
Depreciación acumulada	-	4.426,20	8.852,40	13.278,60	10.864,80	15.291,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>						
Software	1.520,00	1.520,00	1.520,00	1.520,00	1.520,00	1.520,00
Gastos de constitución	-	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Amortización acumulada	-	304,00	608,00	912,00	1.216,00	1.520,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>30.717,00</b>	<b>27.586,80</b>	<b>22.856,60</b>	<b>18.126,40</b>	<b>20.236,20</b>	<b>15.506,00</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>9.407,36</b>	<b>8.011,56</b>	<b>6.655,10</b>	<b>4.187,72</b>	<b>1.102,70</b>	<b>1.087,91</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>625,00</b>	<b>1.495,63</b>	<b>1.482,70</b>	<b>1.102,70</b>	<b>1.087,91</b>
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00
Impuestos por pagar	-	-	870,63	857,70	477,70	462,91
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9.407,36</b>	<b>7.386,56</b>	<b>5.159,47</b>	<b>2.705,02</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	9.407,36	7.386,56	5.159,47	2.705,02	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>36.029,45</b>	<b>9.848,44</b>	<b>20.412,96</b>	<b>36.685,40</b>	<b>49.183,08</b>	<b>57.765,30</b>
Capital Social	37.629,45	37.629,45	37.629,45	37.629,45	37.629,45	37.629,45
Utilidades Retenidas	- 1.600,00	- 27.781,01	- 17.216,50	- 944,05	11.553,62	20.135,85

Anexo 9 Flujo de efectivo

<b>PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>- 1.600,00</b>	<b>- 26.242,53</b>	<b>14.520,83</b>	<b>20.966,01</b>	<b>17.389,16</b>	<b>13.275,81</b>
Utilidad Neta	- 1.600,00	- 27.781,01	10.564,51	16.272,44	12.497,68	8.582,22
Depreciaciones y amortización						
Depreciación	-	4.426,20	4.426,20	4.426,20	4.426,20	4.426,20
Amortización	-	304,00	304,00	304,00	304,00	304,00
CxC	-	- 3.816,72	- 1.644,52	- 23,70	541,29	- 21,81
CxP PROVEEDORES	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	625,00	-	-	-	-
Impuestos	-	-	870,63	- 12,93	- 380,00	- 14,80
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>- 29.037,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>- 6.840,00</b>	<b>-</b>
Adquisición PPE y intangibles	- 29.037,00	-	-	-	- 6.840,00	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>47.036,82</b>	<b>- 2.020,80</b>	<b>- 2.227,10</b>	<b>- 2.454,45</b>	<b>- 2.705,02</b>	<b>-</b>
Deuda Largo Plazo	9.407,36	- 2.020,80	- 2.227,10	- 2.454,45	- 2.705,02	-
Capital	37.629,45	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>16.399,82</b>	<b>- 28.263,33</b>	<b>12.293,73</b>	<b>18.511,56</b>	<b>7.844,15</b>	<b>13.275,81</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	- 24.354,00	- 101.274,36	103.754,23	240.906,79	391.548,92
<b>SALDO EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>16.399,82</b>	<b>- 52.617,33</b>	<b>- 88.980,63</b>	<b>122.265,78</b>	<b>248.750,94</b>	<b>404.824,74</b>

Anexo 10 Flujo de caja del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Utilidades Op. después de Impuesto (NOPAT)	(\$ 1.060,80)	(\$ 17.868,95)	\$ 11.773,58	\$ 17.541,23	\$ 13.305,05	\$ 9.031,77
(+) Depreciación y Amortización	\$ 0,00	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20	\$ 4.730,20
(-) Incremento Capital de Trabajo	(\$ 14.719,82)	\$ 11.528,10	(\$ 773,89)	(\$ 36,64)	\$ 161,29	(\$ 36,61)
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	(\$ 30.717,00)	\$ 1.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.840,00	\$ 0,00
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(\$ 46.497,62)</b>	<b>(\$ 10,66)</b>	<b>\$ 15.729,89</b>	<b>\$ 22.234,79</b>	<b>\$ 25.036,54</b>	<b>\$ 13.725,36</b>
Valor Terminal						\$ 104.798,40
<b>Flujo Neto</b>	<b>(\$ 46.497,62)</b>	<b>(\$ 10,66)</b>	<b>\$ 15.729,89</b>	<b>\$ 22.234,79</b>	<b>\$ 25.036,54</b>	<b>\$ 118.523,76</b>

Anexo 11 Criterios de Inversión

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	\$55,849	<b>VAN</b>	\$55,849
<b>IR</b>	\$1.99	<b>IR</b>	\$2.24
<b>TIR</b>	38.59%	<b>TIR</b>	41.87%
<b>Periodo Rec.</b>	3.86	<b>Periodo Rec.</b>	3.88

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
<b>VAN</b>	\$55,309.75	<b>VAN</b>	\$55,848.95
<b>IR</b>	\$1.99	<b>IR</b>	\$2.26
<b>TIR</b>	38.59%	<b>TIR</b>	41.87%
<b>Periodo Rec.</b>	4.86	<b>Periodo Rec.</b>	4.86

