



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE BOLOS
CON FINES DE ENTRETENIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA



AUTOR

PABLO ALEJANDRO BOLAÑOS CALDERÓN

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE BOLOS
CON FINES DE ENTRETENIMIENTO Y COMPETITIVIDAD EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA

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

Profesor Guía

Mgs. Jorge Troncoso Lago

Autor

Pablo Alejandro Bolaños Calderón

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Mgs. Jorge Troncoso Lago

Ci: 1756355242

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Marco Lalama

Ci: 1705328639

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”

Pablo Alejandro Bolaños Calderón

CI: 0604032771

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios por la salud en todos estos años de vida y a todas las bendiciones que han sido fundamentales para tener el poder y la fe de alcanzar cada uno de mis objetivos.

Además, agradezco a mis padres a los cuales amo con todo mi corazón, y que sin duda han sido parte indispensable brindándome todo su amor y ayuda tanto en mi vida personal como en la académica.

Finalmente, y con la misma importancia, están mis hermanos y mis abuelitos amados que me han apoyado en cada una de mis etapas como persona y estudiante, de lo cual estaré eternamente agradecido.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Carlos Bolaños y Ximena Calderón que me brindaron la oportunidad de poder estudiar en esta prestigiosa universidad y a mis abuelitos Aníbal Calderón y Isabel Carrillo por todo el gran ejemplo de personas que fueron en esta vida y que ahora se encuentran en el cielo protegiéndome y guiándome por el camino correcto.

RESUMEN

“Paradise Bowling Center” es un centro de entretenimiento que estará ubicado en la ciudad de Riobamba, cuyo principal servicio es el juego de bolos. Este negocio ofrecerá un tipo de entretenimiento innovador y distinto para la ciudad, ya que actualmente no existe ningún centro que ofrezca esta clase de servicio.

El juego de los Bolos tiene el objetivo de derribar con una bola un conjunto de diez pinos, donde cada jugador debe derribar la mayor cantidad de pinos para ganar más puntos que el equipo contrario, logrando así, ser el ganador de la partida.

Cabe mencionar que el centro de Bolos no tendrá competencia directa en la ciudad, pero al estar en la industria de entretenimiento y recreación, sí tendrá un gran número de competencia indirecta tales como: canchas sintéticas, cine, cancha de paintball, bares, discotecas y todo lugar de entretenimiento para los ciudadanos. Por este motivo, este centro buscará brindar a las personas un lugar diferente de entretenimiento frente a lo ya existente.

El mercado objetivo del centro de Bolos son personas entre los 12 a 40 años de edad, de estratos socioeconómicos A+, B+ y C+, que tengan las características de realizar actividades físicas o de recreación.

Finalmente, gracias a toda la investigación realizada se ha llegado a la conclusión de que este proyecto de centro de Bolos en la ciudad de Riobamba ha sido favorablemente aceptado por los encuestados, entrevistados y por los participantes del grupo focal. Además, la proyección financiera del proyecto es sumamente atractiva para posibles inversionistas, ya que tendrían una rentabilidad cercana al 50%.

ABSTRACT

“Paradise Bowling Center” is an entertainment center to be located in the city of Riobamba, which its main attraction is the bowling experience. This business is intended to offer an innovative and one of a kind entertainment experience in the city since currently there is no other place offering the same service in town.

The purpose of the bowling game is to knock down a set of 10 pines with the help of a heavy ball, each player’s task is to knock down as many pines as possible in order to accumulate more points than the other team to win the game.

It is important to mention that even though this business will not have direct competitors, it will certainly have indirect ones such as: synthetic soccer fields, Movie Theater, paintball playground, bars, pubs and every other entertainment center for the residents. For this reason, this business aims to offer a different type of entertainment from the current ones.

In addition, this entertainment center targets people between 12 and 40 years old, from an A+, B+ and C+ socioeconomic status, who enjoy physical or recreational activities.

Finally, thanks to the exhausted research process that was carried out, the conclusion is that the idea of a Bowling Center in the city of Riobamba has been positively accepted among the polled ones, the interviewees and the people from the focal group. Also, the financial projection of this business is very attractive for possible investors, since the project will represent a profit margin of about 50%.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	Objetivo General.....	2
1.3	Objetivos Específicos	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.2	ENTORNO EXTERNO (PESTEL).....	3
2.2.1	CIU	3
2.2.2	Factores Económicos	3
2.2.3	Factores Económicos	4
2.2.4	Factores Sociales	7
2.2.5	Factores Tecnológicos.....	8
2.3	Análisis de la Industria (PORTER)	9
2.3.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	9
2.3.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	10
2.3.3	Poder de Negociación de los Compradores	10

2.3.4	Amenaza por Productos Sustitutos.....	11
2.3.5	Rivalidad entre Competidores.....	11
2.3.6	MATRIZ EFE	11
2.4	Conclusiones.....	12
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	15
3.1	Análisis cualitativo	15
3.1.1	Entrevistas con Expertos	15
3.2	Investigación Cuantitativa.....	17
3.2.1	Segmentación Geográfica	17
3.2.2	Segmentación Demográfica	18
3.2.3	Segmentación Psicográfica	18
3.3	Investigación Cuantitativa.....	19
3.3.1	Mercado Objetivo.....	19
3.3.2	Cálculo de la Muestra	19
3.3.3	Tablas Cruzadas y Gráficos de la Encuesta.....	19
3.3.4	Hallazgos del capítulo:.....	21
4	Oportunidad del Negocio	22

4.1	Descripción de la oportunidad del negocio	22
5	PLAN DE MARKETING	26
5.1	Estrategia General de Marketing	26
5.1.1	Mercado Objetivo.....	27
5.1.2	Propuesta de Valor	27
5.1.3	Ventaja Competitiva.....	27
5.2	Mix de Marketing	29
5.2.1	PRODUCTO	29
5.2.2	Branding	30
5.2.3	PRECIO.....	32
5.2.4	PLAZA	34
5.2.5	PROMOCIÓN	35
6	PROPUESTA, FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1	MISIÓN	39
6.2	VISIÓN.....	39
6.3	Objetivos.....	39

6.3.1	Objetivos a Mediano Plazo:	39
6.3.2	Objetivos a Largo Plazo:.....	40
6.4	Plan de Operaciones	40
6.4.1	Ciclo de Operaciones:	41
6.4.2	Tiempos de los Procesos:	42
6.4.3	Estructura Legal.....	43
6.4.4	Organigrama.....	44
6.4.5	Estructura y Diseño Organizacional:.....	44
6.4.6	Personal, funciones y costos:	45
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.1.1	Proyección de Ingresos	48
7.1.2	Proyección de Costos.....	48
7.1.3	Proyección de Gastos.....	48
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	49
7.2.1	Inversión Inicial	49
7.2.2	Capital de Trabajo	50

7.2.3	Estructura de Capital	50
7.3	Proyección de Estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.3.1	Proyección de Estado de Resultados	50
7.3.2	Situación Financiera	51
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo	52
7.3.4	Flujo de Caja.....	52
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.4.1	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista	53
7.4.2	Cálculo de la Tasa de Descuento	53
7.4.3	Criterios de Valoración	54
7.5	Índices Financieros	54
8	CONCLUSIONES GENERALES	55
9	REFERENCIAS	57
	ANEXOS	61

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El proyecto para la elaboración de un Centro de Bolos en la ciudad de Riobamba tiene el fin de brindar una nueva posibilidad de entretenimiento, donde habrá un sitio innovador de entretenimiento sano, donde los jóvenes pueden disfrutar con sus amigos y pasar momentos de diversión en familia, sumando a ello la práctica deportiva; según el INEC (2016) existen 238 centros de entretenimiento en la provincia de Chimborazo, sin que exista un proyecto similar a este.

Gracias a este proyecto, los riobambeños no tendrán que buscar nuevas formas de entretenimiento en otras ciudades ya que, con este centro, muchas personas podrán divertirse jugando a los Bolos, mismo que necesita de la utilización de destrezas mentales y físicas; reduciendo así el tiempo de pasar en casa sin hacer actividades de recreación, lo que conlleva a obtener estrés y a ser sedentarios. Es necesario que las personas realicen actividades de distracción tanto físicas como mentales, ya que si no se realiza este tipo de actividades puede causar enfermedades que incluso pueden ser mortales; según datos del (INEC, 2010) los principales motivos de mortalidad en el año 2010 fueron por enfermedades hipertensas con el 7%, el 6,5% con diabetes y el 5,3% enfermedades cerebro vasculares que están relacionadas con el Síndrome Metabólico. El gobierno ha realizado iniciativas a la práctica deportiva como el programa “Ecuador Ejercítate” y “Ecuador es tu cancha”, dichos programas estimulan a las actividades de recreación. (2016)

Por otro lado, niños y jóvenes encontrarán aquí, un juego fuera de lo ordinario como canchas sintéticas, cines y otras actividades. Según datos del sitio web VISITA ECUADOR existen 20 canchas sintéticas en Riobamba. Además, gracias a los Bolos se aportará para que Riobamba tenga una mejor comunidad, ya que es un deporte sano y divertido; y, según el sitio web del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de España, afirma que los

bolos es un deporte que ayuda a tener una mejor flexibilidad en nuestras articulaciones. (2014)

Además, de manera indirecta se aportará para que los jóvenes se libren de ir a lugares como bares, discotecas o sitios nocturnos. Según el sitio web visita Ecuador, informa que existe un total de 62 bares-discotecas en la ciudad de Riobamba. Los jóvenes están expuestos en estos lugares a bebidas alcohólicas y sustancias prohibidas; además, según el SICAD (Sistema Integral de Capacitación en Dispensación) informa que los datos de la Tercera Encuesta Nacional sobre consumo de Drogas en Población General, alrededor de un 4.9% de la población ecuatoriana consumió algún tipo de sustancias como mínimo una vez en sus vidas, y que el consumo de alcohol empieza en los 15 a 19 años de edad generalmente en sitios prohibidos para menores de edad.

1.2 OBJETIVO GENERAL

- Determinar la rentabilidad de la creación del proyecto de un centro de Bolos en la ciudad de Riobamba.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno en el que se va a desempeñar el negocio.
- Hacer una investigación de mercados con el fin de medir la aceptación del proyecto.
- Realizar estudios tanto organizacionales como administrativos para ver la cantidad de RRHH que se va a necesitar.
- Desarrollar una propuesta de valor que sea beneficiosa para el cliente, junto a una actividad comercial debidamente estructurada.
- Determinar técnicamente la cantidad de materiales necesarios para la estructuración del centro.
- Elaborar un estudio financiero a profundidad para tener en claro todos los costos e ingresos que se tendrá a lo largo del proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.2 ENTORNO EXTERNO (PESTEL)

2.2.1 CIU

Según los datos del INEC (INEC, 2014, pág. 41) en la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas conjunto con la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañía y Valores, 2015), esta será la clasificación:

R9329: Otras Actividades de Esparcimiento y Recreativas N.C.P.

2.2.2 Factores Económicos

La estabilidad política que logró el Ecuador bajo la gestión de diez años de mandato (2007-2017) con el ex presidente de la república el Economista Rafael Correa Delgado, fue positiva, ya que, a diferencia de otros años, hubo un gran número de gobernantes en menos de una década. El CEPR (The Center for Economic and Policy Research), realizó un informe llamado “Una década de reformas: políticas macroeconómicas y cambios institucionales en Ecuador y sus resultados”, donde se obtuvieron buenos resultados, esto lleva a resaltar que el resultado fue positivo, ya que, el país ha logrado sobrepasar momentos difíciles como el colapso del precio del petróleo y de las remesas al Ecuador durante la crisis financiera mundial 2008-2009 y también de la recesión; además, este informe destaca esta década, ya que el Ecuador es un país en desarrollo y con una renta relativamente media-baja, y aun así, se encuentra menos restringido por la economía mundial “globalización”. (2017)

La estabilidad política, hace del Ecuador un país atractivo para que inversionistas vengan a hacer negocios; según el artículo “La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras” del sitio web El Ciudadano, el presidente de la firma china Mantoe Wei, destaca al Ecuador por presentar condiciones óptimas para la inversión; además, el director de Comercio de la Subsecretaría del Mipro (Ministerio de Industrias y

Productividad), nombró varios de los beneficios que el país otorga a los inversionistas, entre los más importantes fueron los incentivos arancelarios para las maquinarias de producción y materias primas; también señaló al ingreso de los productos del Ecuador en los mercados de la región que tienen cero arancel. (2015)

En el país hay normas que apoyan al deporte y a centros de recreación; según el artículo 1 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (2015, p. 3) “Las disposiciones de la presente Ley, fomentan, protegen y regulan al sistema deportivo, educación física y recreación, en el territorio nacional, regula y administrativamente a las organizaciones deportivas en general y a sus dirigentes, la utilización de escenarios deportivos públicos o privados financiados con recursos del Estado”.

Por otro lado, según el Ministerio del Deporte ha creado un programa llamado “Desarrollo de la actividad física en el Deporte Formativo, la Educación Física y la Recreación 2014-2017” mismo que tiene la función de orientar, supervisar, dirigir y de controlar el Sistema Deportivo Nacional, en base a las políticas de la misma institución con el fin de satisfacer a la sociedad ecuatoriana de conformidad con el mandato legal y constitucional. (2014)

2.2.3 Factores Económicos

Como aspecto positivo para el país, el editor de Análisis Semanal, Pablo Acosta en el artículo llamado “Ya entraron \$2.800 millones por financiamiento externo” dice que, el financiamiento externo que realizó el gobierno ayudaría a que la actividad económica no decaiga tanto (2016). Por lo que la industria del entretenimiento y recreación sería beneficiada en lo que se refiere a su economía en general. Además, el Ministerio de Finanzas en su sitio web oficial, dice que en requerimientos de financiamiento externo para el país podría ser de \$7.000 millones; y se estima que el ingreso total de endeudamiento y flujos externos llegaría aproximadamente a unos \$8.500 millones, lo que es una excelente noticia para el país, porque el Ecuador contará con \$1.500 millones adicionales. (2016)

Añadiendo a esta información, la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en su artículo “La inversión extranjera directa aumentó 39% en Ecuador” nombra a este aumento, positivo para la mayoría de las industrias del país, entre las que resalta la industria de este proyecto, ya que dicha inversión sirve como soporte para las necesidades de financiamiento del país para realizar sus inversiones productivas, además que la IED (Inversión Extranjera Directa) es más estable en relación a otros flujos especulativos de los mercados financieros, dirigiéndose más a proyectos realizados a largo plazo; y mientras exista más IED habrá mayor crecimiento económico, más empleo y más cantidad de divisas para los habitantes del país que recibe la inversión.. (2017) (Cap. Externo, ver Anexo 1)

Por otro lado, un punto negativo en la economía del Ecuador en los últimos tiempos, según el estudio “Economía decrecerá 2,5%” realizado por la CEPAL, informa que la economía del Ecuador tendría un decrecimiento de un 2,5%, afectando en la productividad de la industria de recreación, y otras más (2016). Entre los principales motivos, muestra la caída del petróleo desde el año 2015 como la principal causa; y también señala que a esto se suma la brecha fiscal y el terremoto del 16 de abril. Por lo que, autoridades empresariales tendrían que pensar en realizar ajustes, ya que esto podría ocasionar a las empresas disminución de utilidades, inestabilidad laboral e incluso tendrían que pensar en nuevas posibilidades de trabajo. (2016)

Por otra parte, según datos que brinda el BCE (Banco Central del Ecuador), dice que el Ecuador en América Latina es uno de los principales líderes en lo que se refiere a inversión, con un nivel promedio cada año del 24.5% del PIB, en el período entre 2007-2013. A continuación, se detallarán los datos sobre la inversión nacional:

- El Ecuador es uno de los países líderes en inversión, ya que tiene una FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo) promedio anual del 24.5% del PIB en el período antes nombrado, el mismo que es superior al promedio de América Latina y al del Caribe (ALC) que se encuentra ubicado en el 20.1%. En el 2013, el Ecuador tuvo un nivel del 27.9% de participación de la FBKF

como porcentaje del PIB, en cambio el promedio regional de ALC estuvo en un 19.9%. Gracias a la FBKF, se puede ver que la evolución de la inversión en las unidades productivas ha incrementado, por lo que las empresas dentro de la industria del entretenimiento tendrían una capacidad de producción futura en crecimiento.

- En lo que se refiere a la inversión privada que realizó el Gobierno (2014), pasó de \$7.257 millones en 2007 a \$12.461 millones en el 2013, esto representa un alza en el promedio anual de un 8.5% en términos nominales.

La CEPAL nombra a los países con mejor desempeño según las tasas de crecimiento anual de la IED (Inversión Extranjera Directa) en donde Ecuador tuvo un crecimiento del 39%, acompañado de Argentina, Venezuela, El Salvador. (2017)

El siguiente gráfico detallará la evolución de la inflación del Ecuador (INEC, 2016):

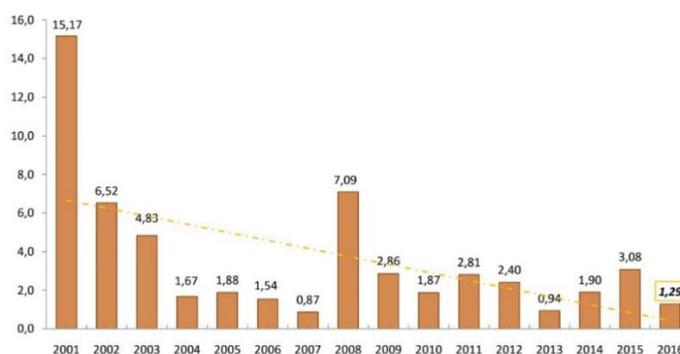


Figura No 1: Inflación del Ecuador

Tomado de: INEC, 2016

La estabilidad inflacionaria del país permite a negocios de industrias como de recreación, hacer inversiones en negocios con menos riesgo financiero. Según el BCE las tasas de interés en el país se han mantenido de una manera estable. (2016)

Según el (INEC, 2016) dice que las dos principales categorías que más aportaron en la variación del IPC fueron la de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas y, Recreación y Cultura. Dicho aporte fue de 42,36% y 42,03%

respectivamente. Por lo que, esto afecta positivamente a la industria de recreación ya que su aportación del IPC la pone en segundo puesto de industrias de todo el país. (Ver Anexo 2).

El desempleo en el país ha ido incrementado considerablemente en los dos últimos años, al igual que la Deuda Externa Pública. Según datos del BCE informa que para el mes de septiembre de 2015 el nivel de desempleo fue de 5.48%, y que para el mismo mes del 2016 se incrementó al 6.68%, afectando de forma negativa a la industria de entretenimiento ya que tienen que ajustarse a la situación económica, realizando incluso reducción forzada de personal. (2016) (Tasas Crédito, Anexo 3)

2.2.4 Factores Sociales

Según el sitio web DATOSMACRO informa que, para el 2015 el Ecuador tuvo 16.144.363 habitantes, lo que refleja un incremento de 117.363 personas en comparación con el 2014. La población masculina fue ligeramente mayor en el 2014, con 7.951.528 hombres, lo que es el 50% de la población total, y por el otro lado hubo 7.951.388 mujeres, lo que representa el otro 50%.

El Ministerio del Deporte conjunto con el plan nacional del buen vivir (2016), han fomentado la práctica deportiva a la sociedad. Como evidencias de ello, el Ministerio del Deporte creó programas como por ejemplo “Ecuador Ejercítate” y “Ecuador es tu cancha” dichos programas estimulan a las actividades de recreación. La Encuesta de Calidad de vida (2006-2014), dice que existió un incremento en casi 9 puntos % en la proporción de personas que realizan la práctica del deporte pasando del 28,6% en 2006 al 37,3% en 2014. Además, según el INEC, el 41,8% de la población ecuatoriana de 12 años en adelante han practicado deporte. (2016)

Según un dato del INEC, respaldado por la Organización Mundial de la Salud en su sitio web oficial, dice que el 24,2% de los habitantes entre 18 y 59 años, dedican 150 minutos de actividad física semanalmente en su tiempo libre. (2016)

El grupo de personas que más practica deporte en el país según el INEC, son las de 25 a 44 años con un total de 3.470.626, que representa el 36.3% del total de la población, y el grupo de personas que menos practican deporte en el país son las de 65 años en adelante que representan el 8.7% de la población; dicho dato es beneficioso para la industria ya que ese 36.33% son las personas que están realizando actividades recreativas y de entretenimiento de forma activa. (2006)

2.2.5 Factores Tecnológicos

El MINTEL (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información) en cooperación con el Plan Nacional del Buen Vivir, crearon programas para aprovechar y mejorar los recursos de las empresas de desarrollos en software y recursos de la biodiversidad, creando ventajas tecnológicas que sustenten la productividad de una empresa nueva o ya existente dentro de la industria del entretenimiento. Además, según el MINTEL, dice que gracias estos programas los negocios dentro de la industria de recreación podrán “Impulsar políticas, estrategias, planes, programas o proyectos para la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) de Tecnologías de Información y Comunicación” (TSI, 2016). Por otro lado, según el INEC, en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo a diciembre de 2015, nombra el alcance al que las personas tienen para el uso de las tecnologías; las mismas que se detallarán a continuación:

- El equipamiento de computadoras portátiles y de escritorio en los hogares a nivel nacional es de 24,8% y 27,7% respectivamente (Anexo 4). Además, el 89,5% de los hogares del país, existe por lo menos un celular, y en el 38,2% hay un teléfono fijo (Anexo 5) y en el 32,8% de los hogares del Ecuador tienen acceso a Internet, de estos, el 21,3% tiene acceso mediante red inalámbrica. (Anexo 6)
- La frecuencia de uso de Internet a nivel nacional, el 65,6% de personas, usan por lo menos una ocasión al día y el 30,4% de personas lo usan una vez por semana (Anexo 7) y el porcentaje de personas que tuvieron un celular activado en 2015 fue del 55,4%, y el 37,7% tenían un teléfono

inteligente (Anexo 8). La población desde los 5 años que representan el 89,9%, el 49,83% tiene el celular activado, el 18,81% tienen un Smartphone y el 17,11% utiliza redes sociales. (Anexo 9)

Es de gran importancia para la industria del entretenimiento tener una población con un buen alcance a las nuevas tecnologías, ya que será una de las vías para que las personas puedan estar al tanto de los nuevos negocios y de sus periódicas promociones, logrando así interactuar de manera constante y activa con los clientes.

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

2.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En la industria de recreación y el ocio en el Ecuador, existe una gran variedad de actividades en donde las personas pueden seleccionar. Entre las actividades que pueden ser escogidas están: realizar deporte (fútbol, básquetbol, vóley, tenis, correr, entre otros), ir al cine, bares entre otras más; según el sitio web Visita Ecuador, en Riobamba existen 20 canchas sintéticas, 1 supercines y 1 tenis club. (2016). Dentro de las barreras de entrada para el ingreso de empresas al sector del entretenimiento, por ejemplo, existen marcas de cines en el país que ya están posicionadas como lo es “supercines”, esto hace difícil la posible entrada de una competencia. Otro ejemplo que se puede citar, son las “canchas sintéticas” que en el país han venido creciendo considerablemente, en un artículo de “El Comercio” nombra a la empresa “Fútbolcity” una de las primeras canchas de la capital del país, que en 7 años han logrado tener 19 canchas y dos complejos, uno en Quito y otro en Ambato; en este artículo dice que la inversión es uno de los aspectos más importantes para poder empezar con la puesta en marcha de un negocio. (2016)

Además, los costos de cambiar de un proveedor a otro dentro de esta industria, es relativamente alto, ya que se requiere constantemente material para el funcionamiento de los negocios, como también los materiales que se necesitan para la infraestructura de negocios de entretenimiento es elevado. Otro factor por tomar en cuenta es la diferenciación del servicio, ya que en esta industria

existen gran cantidad de negocios similares, por lo que un negocio que desee ingresar al sector deberá contar con un factor diferencial importante frente a la competencia existente.

Como resultado, el nivel de barreras de entrada para nuevos competidores es alto y la amenaza del ingreso de nuevos competidores es débil.

2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En la industria del entretenimiento en la mayoría de los casos, es necesario contar con equipos especializados y personal técnico. En el país por ejemplo existe la empresa John Sichel que, en su sitio web oficial, provee implementos para la mayoría de los deportes que se practican en el país. Para negocios de centros de bolos, existen empresas extranjeras proveedoras de implementos y todo lo necesario para el funcionamiento de estos centros (Damfi y Bowling de los Estados Unidos, Newcastle Amusement Inc., Xima Bowling y Oasis Amusement Gaming Inc. de China), por lo que será indispensable importar la mayoría de los materiales y equipos para el correcto funcionamiento de un centro de bolos.

Con esto se puede decir que, el poder de negociación de los proveedores es medio-alto ya que son fundamentales para el funcionamiento del servicio.

2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores

En la actualidad los consumidores están bien informados de la variedad de actividades que tienen en su entorno para satisfacer sus necesidades de esparcimiento y recreación, porque pueden investigar lugares donde pueden pasar su tiempo libre. Existen aplicaciones que guían e informan a las personas acerca de los lugares más cotizados y que serían la mejor opción para ellos, como por ejemplo está la aplicación más descargada a nivel mundial "TripAdvisor" con más de 100 millones de descargas a nivel mundial en la tienda virtual "Play Store". Según el INEC, dice que, en una encuesta realizada por las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), el 51,3% de la población de cinco años en adelante, tienen como mínimo un celular activado;

y que el 16% de las personas a partir de los cinco años en adelante tienen un celular inteligente. Además, dice que, el 40,4% de la población ecuatoriana utilizaron internet en los últimos 12 meses. (2014)

Con ello se puede decir que, el poder de los compradores al momento de escoger a dónde ir a pasar su tiempo libre es medio-alto. En Riobamba actualmente no hay centros de bolos por lo que el poder de negociación de los compradores sería bajo.

2.3.4 Amenaza por Productos Sustitutos

En la industria del ocio, en el país existe una gran cantidad de productos y servicios sustitutos tales como parques, canchas sintéticas, cine, bares y discotecas, piscinas, complejos deportivos; según el sitio web Visita Ecuador, en Riobamba existen 20 canchas sintéticas, 1 supercines y 1 tenis club entre otras actividades de entretenimiento y recreación. (2016). Por tal razón, aunque estos negocios están enfocados únicamente en un mercado objetivo y tienen poca diferenciación, la amenaza de sustitutos en el país sería alta.

2.3.5 Rivalidad entre Competidores

En el Ecuador, hay una gran variedad de actividades de esparcimiento, en donde las personas pueden decidir entre diferentes posibilidades de entretenimiento. Por lo que, en la industria del ocio, específicamente en los bolos, existe una fuerte rivalidad que va incrementando, por ejemplo, en esta industria hay sustitutos que se deben tomar en cuenta como son: jugar al fútbol en canchas sintéticas en diferentes puntos del país, ir a bares, centros comerciales, cines entre los más importantes; además existen un sin número de actividades de esparcimiento para que las personas puedan disfrutar en su tiempo libre. Por tal razón, el nivel de competidores o sustitutos de esta industria es sumamente alta.

2.3.6 MATRIZ EFE

Tabla No 1: Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Programas del Gobierno y Ministerio del Deporte sobre la buena salud gracias al deporte.	0,09	3	0,27
Estabilidad inflacionaria que permite invertir en nuevos negocios.	0,14	4	0,56
Tasas de interés estables.	0,08	3	0,24
El 41,8% de la población practica deporte (INEC).	0,11	3	0,33
Las personas están dispuestas a pagar más por un mejor servicio.	0,10	2	0,20
Subtotal	0,52		1,60
AMENAZAS			
Competencia directa en la industria.	0,09	3	0,27
Altas tasas de impuestos a las importaciones.	0,15	4	0,60
Crisis Económica del país.	0,08	3	0,24
Centros de deporte y esparcimiento y actividades físicas al aire libre. (Sustitutos).	0,09	3	0,27
La tasa de desempleo sigue creciendo cada año.	0,07	2	0,14
Subtotal	0,48		1,52
TOTAL	1		3,12

En esta matriz se puede analizar que dentro de la industria del entretenimiento existen oportunidades que benefician a los negocios frente al gobierno y a la sociedad, dado que esta industria se encuentra en constante crecimiento. Por otro lado, existen amenazas que pueden afectar o dificultar el éxito de un negocio como es la competencia, crisis del país, impuestos entre otros factores que los negocios tienen que enfrentar para lograr sobresalir dentro de esta industria.

2.4 CONCLUSIONES:

- Los datos de la CEPR, se vio que el país después de la última década ha sobrepasado la crisis; siendo esto una oportunidad para la industria ya que además de la estabilidad política de estos 10 últimos años, el Ecuador es un país atractivo para inversionistas y para la creación de nuevos negocios de recreación.
- Gracias a que la FBKF (Formación Bruta de Capital Fijo) ha tenido el 24.5% de promedio anual del PIB en 2007-2014, ha convertido al país en uno de los países líderes en inversión con respecto a América Latina, siendo una oportunidad para la industria del entretenimiento, ya que así existe

mayor atracción por parte de países extranjeros para realizar negocios con el Ecuador.

- Las campañas del Ministerio del Deporte como “Ecuador Ejercítate”, han sido aspectos positivos, pasando a ser una oportunidad para la industria, ya que el país tendrá menor cantidad de sedentarismo; además se ha logrado que más personas practiquen actividades de esparcimiento; como lo afirma la Encuesta de Calidad de Vida (2006-2014), en donde dice que, el porcentaje de personas que practicaron deporte en el 2006 fue de 28,6%, pasando al 37,3% en 2014.
- La población cada año ha ido incrementando su nivel de alcance a las nuevas tecnologías, esto es un aspecto a tomar en cuenta por los negocios, ya que puede convertirse en una oportunidad si lo usan de la mejor manera para sacar el mayor provecho para beneficio de los negocios dentro de la industria, creando por ejemplo mayor interacción con los clientes y elaborando promociones en donde intervenga la tecnología, así, se convertirá en una excelente oportunidad.
- Se puede concluir que, si una empresa quiere ingresar al sector del ocio, debe realizar un estudio a profundidad para conocer si existe o no la posibilidad de que su negocio tenga éxito; ya que dentro de esta industria hay muchas actividades, en donde hay empresas ya posicionadas, lo que hace difícil la entrada de una posible competencia al mercado, misma situación que podría convertirse en amenaza para los negocios ya existentes en la industria.
- En la industria del entretenimiento hay que tomar en cuenta los implementos que se necesita antes de importarlos, por eso se debe hacer un análisis previo a la posibilidad de la importación del material si es necesario hacerlo o no; tomando en cuenta que los proveedores serán una parte indispensable para el negocio.
- Se debe ampliar la variedad de negocios en el sector, para que así, las personas puedan tomar decisiones; ya que la industria del ocio engloba todo tipo de actividades para la distracción; por lo que sería una oportunidad crear un negocio fuera de lo común dentro de esta industria.

- Dentro de la industria del ocio en el país existe una gran cantidad de sustitutos, por ello, los negocios deberán tener en cuenta que para alcanzar el éxito deberán trabajar bien en su ventaja competitiva para lograr así diferenciarse de los demás negocios, creando así una nueva oportunidad de éxito.
- Por último, la industria del ocio cada vez va a ir incrementando en la inclusión de nuevas posibilidades de entretenimiento, por tal motivo la rivalidad entre la competencia va a seguir en aumento; todo esto porque las personas cada vez van buscando nuevas opciones para pasar su tiempo libre; entonces por esta razón, se puede tomar como una oportunidad, ya que hay la posibilidad de crear negocios fuera de lo tradicional que sobresalgan dentro del sector de recreación.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO

3.1.1 Entrevistas con Expertos

3.1.1.1 Análisis Primera Entrevista

La primera entrevista fue realizada en la ciudad de Riobamba el día sábado 1 de abril de 2017 a la Sra. Rosa Villagran Vivar, mujer de 58 años de edad residente en la ciudad de Riobamba, propietaria del centro de entretenimiento llamado “Sport Plaza” centro de canchas sintéticas para practicar fútbol 7. Además, la Sra, Villagran es dueña del centro comercial “Mall del Centro” de Riobamba. En esta entrevista a una experta en centros de entretenimiento, se recopiló información y recomendaciones importantes. Recomendó realizar buen trabajo en la publicidad del centro, ya que ese fue uno de los factores más relevantes para que su centro se dé a conocer. Por otro lado, supo decir que es de vital importancia para un centro ser uno de los primeros en establecerse en una ciudad y ya que el centro de bolos no existe aún es una gran ventaja, claro está que recalcó, que siempre va a existir un riesgo en lo que se refiere a si la decisión final de las personas va ser el de ir o no a un centro nuevo que salga de lo normal.

3.1.1.2 Análisis Segunda Entrevista

Esta entrevista se la realizó vía Skype el día sábado 8 de abril de 2017, al Ingeniero Andrés Romero Ortega, hombre de 33 años de edad que reside en los Estados Unidos de América. El Ing. Romero es ex socio y administrador del centro de entretenimiento “Cosmic Bowling” de la ciudad de Guayaquil, ubicado en el centro comercial San Marino. Gracias a esta entrevista realizada a un experto en los centros de bolos, se sacó conclusiones importantes para la realización del centro en Riobamba. Primero, se pudo diferenciar al tipo de target que van a estos centros de bolos, con sus características y reacciones frente a las promociones, gracias a esto se puede tener un camino más claro para saber cuál va a ser el público objetivo del centro. Por otro lado, el

entrevistado supo decir que la ubicación del centro debe ser estratégica, es decir que debe ser ubicado en un lugar central de la ciudad en donde sea un lugar comercial para llegar a las personas de una manera más fácil y efectiva. Con respecto a la evolución de los bolos en el país, específicamente en las ciudades grandes como son Guayaquil y Quito, informó que ha ido de menos a más, ya que los bolos no es uno de los deportes más populares o más practicados en el país; pero que sin duda la afluencia de gente se ha visto en los últimos años que ha crecido la preferencia para practicar los bolos, así sea por simple hobby o por pasar momentos amenos y de distracción con amigos y con la familia. Con esto el entrevistado quiso llegar a que si se trabaja en una buena investigación de mercados se podrá tener un buen proyecto. Con respecto a la ciudad supo decir que, se debe aprovechar que Riobamba es una ciudad en pleno crecimiento y que está en desarrollo, por lo que sería atractivo invertir en nuevos negocios destinados en esta ciudad, y recomendó que para tener éxito en este negocio se debe trabajar de manera profesional desde un inicio hasta la puesta en marcha del negocio.

3.1.1.3 Grupo Focal

Para la puesta en marcha del grupo focal, se contó con 8 personas hombres y mujeres en base a al mercado objetivo, es decir, personas que realicen actividades de esparcimiento y/o deportivas con estrato social medio, medio-alto en un rango de edad entre los 14 a 40 años, en donde se trató del tema del proyecto y de las necesidades del mercado en la ciudad de Riobamba. Este grupo de enfoque se lo llevó a cabo en la ciudad de Riobamba en la pizzería “Chacarero” ubicado en el centro de la ciudad el día sábado 21 de abril de 2017. Dentro del análisis se pudo sacar varias conclusiones del grupo focal, en donde todos los presentes aportaron que la práctica deportiva y las actividades recreacionales son importantes tanto como para los jóvenes como también para los adultos por la razón que ayuda a mejorar nuestras habilidades tanto físicas como también psicológicas y que esto lleva a que la persona tenga una buena salud. Por otra parte, varias de las personas dijeron que en Riobamba hay poca diversidad de distracción saludable, es decir, que, a parte de las

canchas sintéticas, el cine y parques públicos no hay más para realizar actividades en familia o amigos, por esto piensan que si encajaría un centro de entretenimiento de este nivel como alternativa a lo tradicional. Además, entre los participantes acotaron que como Riobamba es una ciudad del país que se encuentra en desarrollo y que en los últimos años ha crecido, en este tiempo le vendría bien un centro de este estilo para que las personas puedan distraerse y que incluso haría que personas de ciudades o lugares cercanos quieran venir a la ciudad para pasar momentos divertidos. Uno de los puntos importantes que uno de los participantes acotó es que los riobambeños como ecuatorianos en general no tienen una cultura de jugar bolos, y que es buena la idea de ponerse un centro de este estilo en la ciudad pero que se debería trabajar mucho para que las personas tomen a los bolos como una de las principales actividades de distracción de la ciudad y que billares y ping pong ayudaría a captar gente, ya que en la ciudad los jóvenes lo practican mucho. Esta persona quiso llegar a que, gracias a estas alternativas de juegos populares en Riobamba dentro del centro, hará que se abra la oportunidad para que estas personas practiquen los bolos, en otras palabras, usar estos juegos como vía de llegada al juego de los bolos que es el juego principal del centro. Además, uno de los participantes supo decir que es aficionado a los bolos y que le encanta la idea de que en la ciudad existan Bolos. Adicional a ello, acotó que varias de las personas que les gusta los bolos, pero es sólo para verlo por televisión en espectáculos que realizan los profesionales. A esto se refirió que sería importante también trabajar en crear una nueva cultura de los bolos en los riobambeños, realizando espectáculos y realizando varias actividades que llamen la atención de las personas para así incentivarlas al consumo de los bolos. Por último, el precio que estarían dispuestos a pagar los participantes sería entre los 5 a 10 dólares.

3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.2.1 Segmentación Geográfica

El segmento que se ha seleccionado se encuentra en el país Ecuador, Provincia de Chimborazo, en el Cantón Riobamba. Según información recopilada del (INEC, 2016), dice que la cantidad de personas que habita la

provincia de Chimborazo es de 458.581 y que en la ciudad de Riobamba existe un total de 225.741 habitantes.

3.2.2 Segmentación Demográfica

Esta segmentación está compuesta por los géneros masculino y femenino. Las personas jóvenes y adultas a las que va dirigida el proyecto, están entre los 12 a 40 años. Los estratos socioeconómicos del público objetivo son: A+, B+ y C+, mismos que conforman el 34% del total de la población ecuatoriana (INEC, 2016). Por otro lado, los habitantes que se encuentran en el rango de edad antes mencionado como público objetivo representan el 49,8% del total de habitantes de Riobamba.

3.2.3 Segmentación Psicográfica

Según Kotler (2009) clasifica las variables psicográficas de la siguiente manera: Las enfocadas en la medición de las actividades: La manera en que las familias y los consumidores gastan su tiempo (trabajando, vacacionando, tiempo de ocio). También, las que están enfocadas en la medición de los intereses: Prioridades y preferencias de las familias y consumidores (Hogar, alimentos, moda). Por último, las que se encuentran enfocadas en la medición de las opiniones, de cómo se sienten cada uno de los consumidores que revelan sus diferentes reacciones (de familia o individuales) frente a la diversidad de afirmaciones. Tomando en cuenta estos factores que brinda Kotler, para el centro de bolos se estará dirigido a personas que tengan varias de las siguientes características:

- Grupos de amigos y familias que tengan el deseo de pasar su tiempo de ocio en actividades de recreación diferentes a lo tradicional como lo son: cine, canchas sintéticas, bares, entre otras.
- Familias que deseen divertirse en su tiempo libre en lugares sanos y donde puedan compartir momentos divertidos.
- Consumidores y familias que inviertan su tiempo y dinero en actividades que distraiga su mente de forma sana, y que prioricen las actividades de

entretenimiento, frente a pasar su tiempo de ocio en casa viendo televisión o descansado.

3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.3.1 Mercado Objetivo

Según datos INEC (2016):

Tabla No 2: Mercado Objetivo

Provincia de Chimborazo	458.581 habitantes
Cantón Riobamba	225.741 habitantes
12 a 40 años (49,8% de la población de Riobamba)	112.419 habitantes
Estrato A+ B+ C+ (34% de la población de Riobamba)	38.222 habitantes
Realizan actividades deportivas (31,6% de Riobamba)	12.078 habitantes
Total Mercado Objetivo	12.078 personas

3.3.2 Cálculo de la Muestra

Tabla No 3: Cálculo de la Muestra

Datos	
N	12078
K	1,96
E	5%
P	0,5%
Q	0,5%
Tamaño de la Muestra	372

3.3.3 Tablas Cruzadas y Gráficos de la Encuesta

Tabla No 4: Resultados preguntas 1 y 4

Count of 4) ¿Alguna vez ha jugado a los Bolos?	Etiquetas de columna				
1) ¿Practica usted actividades de recreación o actividades deportivas?	No	Sí	(blank)	Total general	
No	4.00%	22.00%	0.00%	26.00%	
Sí	10.00%	64.00%	0.00%	74.00%	
(blank)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Total general	14.00%	86.00%	0.00%	100.00%	

En esta tabla cruzada, se puede analizar que del total de los encuestados el 4% no practican deporte y no han jugado a los bolos; el 10% que si practica deporte dijeron que no han jugado a los bolos; por otro lado, el 64% supieron decir que si realizan actividades deportivas o de recreación y que también han jugado a los bolos. Con esto se puede concluir que el 64% conoce y ha jugado a los bolos, añadiendo que también realizan actividades deportivas y de recreación; lo cual es alentador para este proyecto, ya que nuestro público objetivo está en ese 64%, y según estos resultados hay grandes posibilidades de que se vuelvan clientes del centro.

Tabla No 5: Resultados pregunta 9 y género

Género	Etiquetas de columna				Total general
	No	Sí	Tal vez	(blank)	
FEMENINO	2.00%	44.00%	4.00%	0.00%	50.00%
MASCULINO	2.00%	36.00%	12.00%	0.00%	50.00%
(blank)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Grand Total	4.00%	80.00%	16.00%	0.00%	100.00%

Según el análisis de esta tabla cruzada, se puede ver que el 50% de las respuestas fueron del género femenino, en donde el 2% no asistiría al centro, el 44% si asistiría y el 4% tal vez asistiría. Por otro lado, el 50% restante de las respuestas fueron del género masculino, en donde el 2% al igual que el género femenino no asistirían al centro, el 36% si asistiría y el 12% tal vez asistiría. Con esto se concluye que en la ciudad de Riobamba el mayor porcentaje del público objetivo si asistiría al centro de Bolos.

10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una partida del juego de Bolos?

43 respuestas

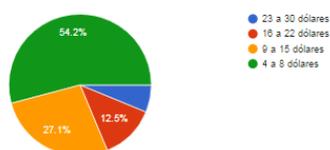


Figura No 2: Resultados pregunta 10

En este gráfico se ve que, del total de los encuestados, las personas que gastarían entre 4 a 8 dólares por una partida de bolos y que sí estarían dispuestos a asistir al centro de Bolos en la ciudad, representan el 54,2%. En

cambio, el 27,1% pagarían entre 9 a 15 dólares, el 12,5% entre 16 a 22 dólares y las personas que estarían dispuestas a pagar entre 23 a 30 dólares, representan el 6,2% restante. Con esto se ve que, las personas que estarían dispuestas a pagar entre 4 a 8 dólares por una partida de bolos, representan la mayoría con el 54,2%. Además, el centro de bolos tendría una gran acogida por la población, ya que la mayoría (80%) de encuestados dijeron que sí asistirían al centro de bolos en Riobamba.

5) ¿En qué ciudad ha jugado a los Bolos?

43 respuestas

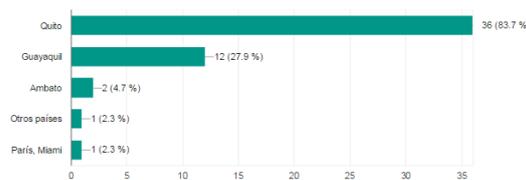


Figura No 3: Resultados pregunta 5

Según estas respuestas se observa que la mayor parte de personas que juegan a los Bolos viajan hasta Quito y Guayaquil. Con esto se puede concluir que, gracias al centro de Bolos en la ciudad de Riobamba las personas tendrán la oportunidad de tener Bolos en su ciudad, por lo que no tendrán que viajar para poder disfrutarlo.

3.3.4 Hallazgos del capítulo:

Tanto en las entrevistas a expertos como en el grupo de enfoque, se sacaron conclusiones positivas respecto al proyecto del centro de bolos, en donde los participantes estuvieron altamente positivos de la inclusión del juego de Bolos en la ciudad de Riobamba. Por otro lado, las encuestas dejaron resultados alentadores en donde el 80% de los encuestados respondieron que, si les gustaría asistir al centro de bolos, cuando este se encuentre en funcionamiento, mismo porcentaje de personas que se encuentran dentro del mercado objetivo del centro de Bolos.

4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Después de haber realizado un análisis profundo sobre el entorno externo, de la industria, de la competencia directa e indirecta, de los proveedores, los productos y servicios sustitutos y de los posibles clientes hacen suponer que la idea de la creación de un centro de Bolos en la ciudad de Riobamba, tiene una aceptación favorable para su funcionamiento por parte de las personas a las que se ha llegado con las diferentes herramientas de investigación utilizadas en el anterior capítulo; además los datos de la industria señalan que existe un crecimiento en los últimos años. A continuación, se detallará los aspectos relevantes que indican la oportunidad del negocio del centro de Bolos.

Antes de nombrar los aspectos de la oportunidad del negocio, es importante tener claro que los cambios tanto políticos como económicos, sociales y tecnológicos del país tienen una importante influencia en el éxito o fracaso de cualquier tipo de negocio, por tal motivo la importancia de estar informándose constantemente de los diferentes cambios actuales y de los futuros; esto será clave para encontrar las oportunidades que servirán para el crecimiento y éxito del negocio. Una de las oportunidades que se ha encontrado para este proyecto, es que el Gobierno ecuatoriano de la mano con el Ministerio del Deporte, han fomentado a la práctica deportiva en estos últimos años y que, según el sitio web de la Secretaría del Buen Vivir nombra que el Estado ecuatoriano se encuentra realizando grandes esfuerzos para incentivar la práctica deportiva en nuestro país; y que, el gobierno creó varios programas como “Ecuador Ejercítate” o “Ecuador es tu cancha”, dichos programas estimulan el deseo en las personas para realizar actividades de recreación. (2016)

En adición a lo antes nombrado, el centro de Bolos es beneficiado por dichas campañas, sobre todo para que las personas tengan el deseo de realizar actividades que les distraiga sanamente sabiendo que es bueno para su salud mental y física; por todo esto las personas buscarán lugares en donde pueden

realizar dichas actividades de esparcimiento, entre estas actividades se encuentra ubicada el centro de Bolos.

La idea de negocio se centra en la creación de un centro de Bolos en la ciudad de Riobamba, con fines de entretenimiento y competitividad. La misma que trata de brindar actividades de esparcimiento y recreación a los ciudadanos y a todas las personas que deseen visitar este centro. El deporte principal dentro de este centro será los Bolos, el mismo que contará con todos los implementos necesarios para el buen funcionamiento al momento que las personas vayan a jugar. Aparte de ello, existirán actividades alternativas como son mesas de billar, mesas de ping pong y un área de snacks y bebidas, donde las personas podrán satisfacer sus necesidades de alimentación e hidratación. Este centro contará con la seguridad necesaria que vele por todas las personas que se encuentren disfrutando del centro de entretenimiento en sus interiores y exteriores. Además, para fomentar la competitividad entre los clientes, se contará con un ranking de los mejores jugadores de bolos que han asistido al centro consiguiendo los más altos puntajes, mismo ranking se lo publicará dentro del centro, en el sitio web y en el fan page.

La idea de los bolos es completamente innovadora para la ciudad de Riobamba, ya que en la actualidad no existe otro centro de bolos en la ciudad; lo cual es una ventaja para este proyecto, ya que podemos ser los fundadores del primer centro de Bolos en Riobamba y con esto conseguiremos tener un poder de negociación alto con los clientes. Con esto se llega a que, no existiría competencia directa para nuestro centro, a pesar de que existan servicios alternativos nos haríamos fuertes en el mercado del entretenimiento sobre todo por la idea innovadora de formar un centro de esparcimiento para las personas en donde podrán disfrutar al jugar a los bolos y en las demás actividades, en un horario seleccionado y lo favorable del este centro es que podrá funcionar bajo cualquier clima ya que sería un centro bajo techo.

Por otro lado, gracias a las entrevistas que se realizó, se ha logrado recopilar valiosa información que incentiva la oportunidad del negocio, como por ejemplo en la entrevista realizada a la Sra. Rosa Villagran nombra que es fundamental

en el mayor de los casos ser los primeros el crear una nueva idea de negocio en la ciudad, especialmente en Riobamba; ya que es una ciudad en constante desarrollo y estos nuevos negocios le vienen bien al crecimiento de la ciudad. En cambio, en la otra entrevista con el Ing. Romero indicó que, el juego de bolos en el país en general ha estado creciendo en el porcentaje de afluencia de las personas a estos centros por pasatiempo o para disfrutar momentos de distracción, por lo que dio el visto bueno para la elaboración del proyecto del centro de bolos en la ciudad de Riobamba.

Por otra parte, en el grupo focal hubo una persona que nombró que en el país no existe una cultura del juego de bolos por parte de las personas, pero que ha visto igualmente un crecimiento favorable en este juego, ya que existen muchas personas que viajan a otras ciudades para jugarlo, entonces sería interesante que en diferentes ciudades del país vayan creando este tipo de centros para crear una cultura en las personas para el juego de bolos.

Para finalizar, se pudo observar que en dos de las preguntas claves de la encuesta primero vimos que el porcentaje de las personas encuestadas en la pregunta ¿alguna vez ha jugado a los bolos? fue positivo con el 86%, y de las personas que no han jugado a los bolos fue de 16%; la otra pregunta que nos alentó al ver que si hay una oportunidad de negocio fue la siguiente: ¿Si hubiera en la actualidad un centro de Bolos en la ciudad de Riobamba acudiría a este lugar? como respuestas positivas que sí asistirían fue el 80% de los encuestados. Como conclusión, se puede decir que gracias a estas dos preguntas se determinó que la mayoría de los encuestados en la ciudad de Riobamba dijeron que sí han jugado a los bolos y que también el mayor porcentaje de los encuestados dijeron que sí asistirían a este centro en la ciudad, y en la pregunta final sobre qué les parece la idea de un centro de bolos, únicamente se recibió respuestas positivas como por ejemplo “Excelente idea”, “Muy buena”, “Algo distinto para la ciudad”, entre otros comentarios por parte de las personas, que ayudan a ver que existe una aceptación positiva hacia el centro de bolos; por lo que lleva a la alentadora decisión de seguir

trabajando arduamente en el proyecto ya que la vía se ve prometedora para conseguir un negocio viable.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Según lo mencionado anteriormente en la oportunidad del negocio, muestra que no existe ningún centro de Bolos en la ciudad de Riobamba, y que la iniciativa de crear un centro de Bolos en la ciudad permite a los riobambeños tener una actividad diferente de lo que ya existe en la actualidad. Además, el centro de Bolos incluirá un servicio al cliente totalmente eficaz que logre satisfacer todas las necesidades requeridas por el cliente; ya que en la mayoría de los centros deportivos y de recreación de esta ciudad se nota claramente una carencia de tal servicio. En adición a esto, el servicio de Bolos incluirá un ranking de los mejores jugadores que han acudido al centro, todo esto elaborado con el fin de crear competitividad entre los clientes. Según los factores antes mencionados se ha llegado a definir que la **“Diferenciación”** va a ser la estrategia general de marketing que será utilizada para el proyecto. En este negocio es importante diferenciarse de la competencia, por lo que: “la diferenciación en la oferta consiste en elaborar un conjunto de diferencias significativas en la oferta a fin de conseguir una distinción de las ofertas de la competencia” (Kotler, 2006, pág. 322)

Uno de los factores en los que el centro de Bolos se va a diferenciar en el mercado, va a ser “el servicio como tal” ya que, el centro ofrecerá un servicio para que las personas realicen actividades de recreación por medio del juego de Bolos (mismo que no existe en la ciudad); además, los clientes podrán disfrutar de los servicios secundarios del centro. Cabe recalcar que el servicio es un factor clave para diferenciarse de los demás centros de entretenimiento, como lo afirma Kotler y Keller (2006) que cuando el producto físico no se puede diferenciar con facilidad, la clave del éxito competitivo reside en añadir servicios valiosos y mejorar su calidad.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla No 2: Mercado Objetivo

Provincia de Chimborazo	458.581 habitantes
Cantón Riobamba	225.741 habitantes
12 a 40 años (49,8% de la población de Riobamba)	112.419 habitantes
Estrato A+ B+ C+ (34% de la población de Riobamba)	38.222 habitantes
Realizan actividades deportivas (31,6% de Riobamba)	12.078 habitantes
Total Mercado Objetivo	12.078 personas

Gracias a todos estos datos brindados por el INEC (2016), se ha logrado determinar el mercado objetivo final del negocio, el mismo que se lo obtuvo de todos los datos antes mencionados; primero se sacó la cifra según las edades a las que se está dirigiendo el proyecto, la cual es de 112.419 personas, que representa el 49,8% de la población. Después de ello, se sacó de la población del Ecuador, la cantidad de 38.222 personas que están ubicadas en el estrato socioeconómico al que se está dirigido y que en porcentaje serían el 34% del total de la población. Por último, del 31,6% que practica deporte en el Ecuador, se llegó a obtener que el mercado objetivo total del proyecto es de 12.078 personas.

5.1.2 Propuesta de Valor

En primer lugar, antes de detallar la propuesta de valor de la que el centro de Bolos va a ofrecer a las personas en la ciudad de Riobamba, es importante empezar conociendo su significado; entonces, la propuesta de valor es “el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora” (Osterwalder. A, 2015).

5.1.3 Ventaja Competitiva

Según Porter (1995), la ventaja competitiva menciona tres tipos básicos:

-Liderazgo en Costos - Enfoque - Diferenciación.

De estas tres opciones el negocio estará enfocado específicamente en la “**diferenciación**”:

- Lograr diferenciación quiere decir que una marca desea ser única en la industria donde se desempeña, y que en varias dimensiones son apreciadas en buena forma por los compradores.
- La diferenciación tiene varias áreas que pueden ser: producto, ventas, comercialización, distribución, servicio, imagen, entre otras.

Este proyecto estará basado netamente en la diferenciación. A continuación, se detallará los factores que hará del centro un negocio diferenciador:

- Como principal aspecto de diferenciación del negocio, es que en la ciudad de Riobamba va a ser el único centro de Bolos, lo que lo hace diferente y salir de lo ordinario frente a los demás centros de recreación y entretenimiento actualmente existentes. En el caso que en un futuro cercano se abra otro centro de bolos en la ciudad, se tendrá que trabajar aún más en la fidelización y en la mente de los clientes brindándoles más promociones (serán detalladas más adelante) y un excelente servicio diferencial para que cuando piensen en ir a jugar a los Bolos, la primera opción sea la de este negocio.
- En primera instancia, el centro de Bolos contará con una atención al cliente de alta calidad, con el fin de hacer que los clientes salgan con la satisfacción de haber sido atendido en todas sus necesidades e incluso sobrepasando sus expectativas y exigencias con respecto al centro viendo en este algo nuevo e innovador dentro de la ciudad; todo esto es elaborado con el fin de ganar clientes y volverlos fieles al centro de Bolos.
- Por otro lado, un servicio extra que diferenciará al centro de Bolos de Riobamba de los centros de bolos del país y también de los centros de esparcimiento de la ciudad de Riobamba, será que se brindará la posibilidad de generar competitividad entre los clientes que acuden al centro, creando expectativas en los clientes en que tengan el deseo de ser los mejores jugadores de Bolos del centro. Con respecto a esto, habrá un ranking de los mejores jugadores que han acudido y que han obtenido los mejores puntajes en las partidas de Bolos, el mismo que se lo publicará dentro del centro en

cada uno de los monitores de las líneas de Bolos y que también lo podrán ver en las redes sociales y en la página oficial del centro de Bolos.

- Por último, se brindará la posibilidad para todos los clientes interesados en asistir a las clínicas o charlas para conocer más sobre los Bolos, las mismas que se las efectuará una vez al mes.

Continuando con la propuesta de valor que ofrecerá el centro de bolos, el proyecto se ha enfocado en los beneficios para los clientes de **MÁS por MÁS**. Antes de explicar estos beneficios, cabe mencionar que si fuera el caso que en Riobamba existiera más centros de Bolos o si el proyecto se comparara con otras ciudades que tienen centros de Bolos, se hubiera optado por escoger **MÁS por LO MISMO**, ya que se brindaría un mejor servicio al cliente con servicios extras para la distracción de cada cliente por el mismo precio de los otros centros de Bolos. Pero, como en Riobamba no existe ningún centro de bolos, se ha escogido Más por Más, esto quiere decir que se brindará un mejor servicio para que el cliente quede satisfecho con lo antes nombrado en la ventaja competitiva, por un precio mayor que va acorde con todo lo que se ofrece dentro del centro de Bolos.

5.2 MIX DE MARKETING

5.2.1 PRODUCTO

5.2.1.1 Descripción del Servicio:

El centro de Bolos de la ciudad de Riobamba es un lugar en donde las personas pueden ir a pasar su tiempo libre o de ocio, con el fin de satisfacer sus necesidades de distracción y de entretenimiento. En este sitio, las personas podrán divertirse jugando a varios juegos como el billar, ping pong y la principal atracción del centro que es jugar a los BOLOS; además habrá un servicio adicional de snacks y bebidas hidratantes (espacio arrendado para snacks). El juego de los Bolos es un deporte que se lo practica bajo techo, y tiene el fin de derribar con una bola pesada a un conjunto de 10 bolos o pines, en donde cada jugador tiene el objetivo de derribar la mayor cantidad de pines posibles para obtener más puntos para ganar. La partida clásica de Bolos

consiste en que cada jugador va a tener 10 turnos. Cada turno tiene 2 lanzamientos, en donde cada jugador tendrá la posibilidad de realizar 20 lanzamientos. El ganador se lo determina cuando un jugador al finalizar el décimo turno ha obtenido más puntos que los otros jugadores.

5.2.2 Branding

5.2.2.1 Nombre: “PARADISE BOWLING CENTER”

Se escogió este nombre, porque se quiere crear un centro en donde las personas sientan que están en un lugar fuera de lo común (paraíso virtual) y sobre todo que se sientan cómodos con todos los servicios que ofrece el centro; consiguiendo así, satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes que acudan al centro.

5.2.2.2 Logo:



Figura No 4: Logo del centro de Bolos

El logo del centro representa colores vivos, mismos que desean simbolizar una imagen alegre y acogedor del centro, donde las personas podrán divertirse jugando a los Bolos junto con sus amigos y/o familiares.

Tabla No 6: Horario de Atención del centro de Bolos

Horario de Atención	
Días	Horas
Miércoles a jueves	2pm a 10pm
Viernes a Domingos	4pm a 12pm

5.2.2.3 Amplitud:

A continuación, se nombrarán los servicios que contará el Centro de Bolos de la ciudad de Riobamba:

- El deporte de los bolos contará con 10 líneas o pistas de bolos independientes para cada partida, en donde las personas podrán jugar y divertirse junto a sus amigos o familiares.
- Además, se contará con 2 mesas de billar y 2 mesas de ping pong como servicios de entretenimiento adicionales dentro del centro de bolos.
- Otro servicio que tendrá el centro de bolos es que habrá un espacio en donde las personas pueden comprar o adquirir Snacks y bebidas hidratantes (mismo espacio será arrendado para dicho servicio).

5.2.2.4 Profundidad:

5.2.2.5 Servicio de los Bolos

El servicio de Bolos del centro para que los clientes puedan disfrutar jugándolo, estará planteado de la siguiente manera:

- **Partida de Bolos:** Esta partida consiste en que cada jugador tendrá 10 turnos, cada turno tiene de 1 a 2 lanzamientos dependiendo si hay o no un strike (chuzo), así que cada jugador tendrá 20 lanzamientos como máximo.

5.2.2.6 Servicios Complementarios

A continuación, se detallarán los servicios adicionales que ofrece el centro de Bolos:

- **Partida de Billar y partida de Ping Pong:** Las partidas de billar y de ping pong serán efectuadas únicamente por tiempo límite, 30 minutos (en el caso de ping pong) y de una hora de servicio (en el caso del billar).

5.2.2.7 Clínicas y Garantías

Clínicas de Bolos:

El centro de Bolos brindará sin costo adicional la opción a todas las personas que estén interesadas en asistir a unas charlas o clínicas que serán impartidas por personal capacitado en el área, y que se las efectuará una vez al mes fuera del horario normal de atención; mismas que tienen el fin de impartir información fundamental a cerca de los Bolos; además, se capacitará a los clientes en cómo se debe jugar a los Bolos de la manera correcta, para que tengan conocimiento de cuál es el peso de la bola que necesitan según su peso y altura, con el fin de prevenir lesiones y mejorar su técnica en cada lanzamiento para lograr mejores resultados. Adicionalmente, después de cada charla habrá una sección práctica, en donde las personas podrán aplicar todos los conocimientos impartidos. Cada recalcar que existirá un costo para esta sección, pero no será el mismo precio de una partida normal en el centro, sino que tendrán un descuento del 40% sobre precio normal.

Garantías:

- Cada pista de bolos contará con un monitor en donde los clientes podrán ver los resultados y posiciones de cada jugador.
- Para los servicios de billar y ping pong, habrá un reloj que detalle el tiempo de cada partida.

5.2.3 PRECIO**5.2.3.1 Precio de Venta**

Para la determinación del precio de venta de una partida de Bolos, se analizado los siguientes factores:

- **Competencia:** En la ciudad de Quito y Guayaquil el centro de bolos “Cosmic Bowling” el precio de venta por una partida de Bolos es de 5 dólares.
- **Encuesta y Grupo Focal:** Según los resultados de la encuesta del centro de Bolos, el 54,2% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar de entre 3 a 8 dólares. Además, en el grupo de enfoque entre todos los presentes concordaron que un precio acorde con el mercado

riobambeño en relación con el servicio innovador de bolos, el precio estaría bien si se lo determinara entre los 5 a 10 dólares.

Tomando en cuenta los factores importantes antes nombrados, el precio de venta al público, por lo tanto, será de \$5,00 por persona para el servicio de partida de Bolos. Por otra parte, para el servicio de billar el precio de venta será de \$1,50 por personas; y para el servicio de ping pong por persona será de \$0,50 (valores promedio en el mercado de Riobamba).

5.2.3.2 Estrategia de Precios

Servicio Principal (Bolos):

Por lo tanto, para establecer el precio final de venta para una partida de Bolos se ha tomado en cuenta la estrategia basada en la competencia directa, la cual se encuentra fuera de la ciudad (Guayaquil-Quito), mismo valor final que será de **5 dólares**. Además, la encuesta también ayudó para la determinación del precio de 5 dólares ya que, la mayor parte de los encuestados pagarían entre 3 a 8 dólares. Se ha optado por esta estrategia basada en la competencia, por el motivo que son empresas ya posicionadas en sus ciudades con varios años de funcionamiento, y que además de ello, los ciudadanos de Riobamba ya no tendrían que gastar costos en movilización a otras ciudades para poder jugar a los Bolos, teniendo en este centro la oportunidad de jugarlo al mismo precio, pero la diferencia sería que lo podrán disfrutar en su ciudad de residencia.

Servicios Complementarios:

Para el establecimiento de precios de venta del billar y de ping pong \$1,50 y \$0,50 respectivamente, se ha realizado estrategia de penetración de mercados, estableciendo precios menores que del mercado en Riobamba, ofreciendo el mismo servicio, pero en un ambiente mucho más agradable a diferencia de los lugares tradicionales para jugar a estos servicios.

5.2.3.3 Estrategia de Entrada:

Para esta estrategia se implementará la posibilidad para nuestros primeros clientes, la posibilidad de que, por cada cinco partidas de bolos recibirán una gratis. Dicha estrategia será utilizada en los dos primeros meses de funcionamiento del negocio. La aplicación de esta estrategia tiene el fin de ganar como entrada en el mercado, la mayor cantidad de clientes desde la apertura del centro.

5.2.3.4 Estrategia de Ajuste de Precios:

En este punto, se utilizará la estrategia de “fijación de precio psicológica”, en donde se considera los aspectos psicológicos que poseen los precios y no basados simplemente en los aspectos económicos. Se trabajará en la percepción de las personas para que valoren el servicio que se les brinda en el centro, mas no únicamente en el precio. El método que se realizará dentro los aspectos psicológicos es el de la fijación de “precio habitual”, en donde se excluirá precios que sean alternativos, con implementación de un único precio para cada servicio. Esto beneficiará al negocio en que los consumidores se acostumbrarán a pagar un solo precio, el mismo que en práctica de este método significa, crear un precio de cifra exacta, única y que sea duradera en el tiempo para un servicio. Por lo tanto, el precio psicológico para la partida de Bolos sería de \$4,99.

5.2.4 PLAZA

5.2.4.1 Estrategia de Distribución

El centro de Bolos, al ser un servicio que ofrece la posibilidad de divertirse jugando a los Bolos y a los servicios complementarios que se los brinda en un único local; por tal razón no existe ningún distribuidor para tal servicio, y por tal motivo no habrá ni se efectuará una estrategia de distribución.

5.2.4.2 Punto de Venta

La ubicación del centro de Bolos de Riobamba se encontrará al norte de la ciudad en la Avenida Canónigo Ramos a dos cuadras al sur de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH). Dicha ubicación es ideal, ya que esta es una zona poblada y de alto tránsito peatonal como también vehicular, donde se puede llegar fácilmente en cualquier medio de transporte.

5.2.4.3 Canales de Distribución

5.2.4.4 Estructura del Canal:



Figura No 5: Estructura del Canal

5.2.4.5 Tipo de Canal:

El centro de Bolos de la ciudad de Riobamba tendrá un tipo directo de canal de distribución, por el motivo que no existe un distribuidor de servicio ni intermediarios de por medio para un servicio como este; esta es la razón por la que las personas que deseen ir a disfrutar de este servicio, la única opción para ellos será la de asistir al centro de Bolos.

5.2.5 PROMOCIÓN

5.2.5.1 Estrategia de Promoción:

Las estrategias de promoción del centro de Bolos de la ciudad de Riobamba serán las siguientes:

- Se pondrá un rótulo en la entrada y en la primera semana dos modelos invitarán a las personas a entrar, para que conozcan los servicios del centro.

- Se realizará visitas a centros deportivos, hoteles y empresas de la ciudad para dejar flyers informativos sobre el centro.
- El mensaje central (slogan) con el que se desea llegar a las personas es el siguiente: “Ven y demuestra tu potencial de una manera divertida y entretenida” “Porque el competir es de grandes, demuestra que eres el mejor”.

5.2.5.2 Herramientas de Promoción

5.2.5.3 Publicidad

El centro de Bolos contará con una fan page en Facebook con el nombre del centro “Paradise Bowling Center”, la misma que se encargará de publicar semana a semana fotos y videos de las personas que asistan al centro, con el fin de interactuar con los clientes de una manera más cercana. Además, en este fan page se anunciarán todas las promociones y toda la información necesaria para que las personas estén al tanto de todo lo que se realiza en el centro de Bolos.

Por otro lado, se realizarán pautas publicitarias el primer año de funcionamiento, en una radio de la ciudad “Bonita FM”, la misma que informará a la ciudadanía información acerca del centro de Bolos en lo que se refiere a su ubicación, servicios que brinda y sobre todo a invitar a cada una de las personas a que conozcan y visiten al centro; cabe recalcar que dichas menciones en esta radio se las efectuará una vez al día, específicamente los días martes, miércoles y jueves en el programa que se lo realiza de 7pm a 8pm; además que la radio nos realizará una entrevista mensual, la misma que no tendrá costo para la empresa y servirá como promoción para el centro.

5.2.5.4 Promoción de Ventas

A continuación, se detallarán las promociones del centro de Bolos:

- **Miércoles loco:** Todos los días miércoles habrá la promoción de 2x1, en el mismo que consiste en que dos personas pagan el precio de una persona por una partida completa de Bolos.

- **Jueves en familia:** Ven con menores de 12 años y ellos no pagan por el servicio de Bolos.
- **Jueves y viernes para compartir:** Los días jueves y viernes habrá la promoción de 2x1 en el horario de 2pm a 7pm (jueves) y de 2pm a 6pm (viernes).
- **San Valentín:** Por toda la semana de San Valentín habrá la promoción en el que si vienes con tu pareja pagas únicamente por el precio de una persona por una partida completa de Bolos.
- **Cumpleaños Bolero:** Por el día de tu cumpleaños puedes venir a disfrutar con 3 acompañantes pagando únicamente el precio de una persona.

5.2.5.5 Relaciones Públicas

Para el día de la inauguración del centro de Bolos, se realizará un evento en el que se invitará a personas reconocidas de la ciudad, como al alcalde, reina de la ciudad entre otras personas las que podrán ingresar con su respectiva invitación, además para esta inauguración no se cobrará las partidas de Bolos, serán totalmente gratuitas y se incluirán cocteles de bienvenida y varios bocadillos donde los meseros servirán a cada uno de los invitados. Para tener fotos de recuerdo de la inauguración, se contratará adicionalmente a un fotógrafo para dicha función.

Además, para toda la primera semana después del día de inauguración, se tendrá en la parte de afuera un animador acompañado de modelos que entreguen flayers publicitarios y tendrán la función de animar a que las personas visiten el centro.

5.2.5.6 Marketing Directo

Ya que el centro de Bolos optará por posicionarse mediante medios tradicionales como los anteriormente mencionados, no tendrá que utilizar esta herramienta de promoción.

5.2.5.7 Fuerza de Ventas

Por el lado de la herramienta de fuerzas de ventas en este caso no aplicaría, ya que al ser un servicio que se lo realiza directamente en el centro de Bolos, no será necesario tener personal de ventas que ofrezca y venda dicho servicio en la ciudad.

5.2.5.8 Evidencia Física

Este centro entre sus instalaciones contará con el servicio de parqueadero gratuito exclusivamente para los clientes; además, habrá parqueaderos exclusivos para personas con capacidades especiales, mujeres embarazadas o de tercera edad; y se agregarán rampas para el fácil acceso de personas en sillas de ruedas. También se contará con espacios para bicicletas y para motocicletas. Como seguridad de las personas que se encuentren en el centro, se tendrá un sistema de cámara vigilancia las 24 horas del día, con el fin de tener un sitio de entretenimiento seguro.

5.2.5.9 COSTOS PLAN DE MARKETING

Tabla No 7: Plan de Marketing

PUBLICIDAD MENSUAL			
		BONITA FM	
3 Cuñas de 20"		\$ 80,00	
Total Radio			\$ 80,00
Logo			\$ 200,00
Fan Page (4000 personas de alcance)			\$ 100,00
Valla publicitaria (10x5)			\$ 200,00
TOTAL PUBLICIDAD			\$ 580,00
EVENTO DE INAUGURACIÓN			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Invitaciones	30	\$ 10,00	\$ 300,00
Cocteles	60	\$ 5,00	\$ 300,00
Bocadillos	90	\$ 3,00	\$ 270,00
Fotógrafo	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Meseros	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Partida de bolos gratuita por persona	30	\$ 5,00	\$ 150,00
Flayers publicitarios	2000	\$0,30	\$60,00
TOTAL EVENTO DE INAUGURACIÓN			\$ 1.480,00

6 PROPUESTA, FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN

Somos una empresa enfocada en el entretenimiento y esparcimiento, que brinda como principal atracción el servicio del juego de Bolos, portando tecnología de punta en toda la instalación e implementos sostenibles a largo plazo demostrando que en tres años se generará bienestar laboral y aportando a que los clientes tengan una mejor salud, entretenimiento y esparcimiento.

6.2 VISIÓN

Ser una empresa reconocida en centros de Bolos del país en 5 años de funcionamiento, que brinde un servicio de calidad y una experiencia inolvidable para cada persona que acuda a este centro de entretenimiento; además de estar posicionada en Riobamba como uno de los mejores centros deportivos de la ciudad.

6.3 OBJETIVOS

Los objetivos del centro de Bolos estarán divididos en mediano plazo (de 1 año a 2 años) y objetivos a largo plazo (de 3 a 5 años), los mismos que se detallarán a continuación:

6.3.1 Objetivos a Mediano Plazo:

- Reemplazar para el segundo año 2 mesas de billar y 2 mesas de ping pong.
- Incrementar semestralmente en un 10% en las ventas de los servicios que ofrece el centro hasta el segundo año (Tomando en cuenta el crecimiento del sector promedio, resultados de encuestas y grupo focal).
- Lograr posicionar al centro de Bolos en la mente de las personas como unas de las primeras alternativas de entretenimiento y recreación en la ciudad de Riobamba para el primer semestre del segundo año de funcionamiento.

6.3.2 Objetivos a Largo Plazo:

- Incrementar las utilidades del centro en un 5% para el tercer año de funcionamiento.
- Elevar las ventas de los servicios del centro en un 8% anual a partir del tercer año (Tomando en cuenta el crecimiento del sector promedio, resultados de encuestas y grupo focal).
- Aumentar la participación de mercado a un 12% en relación con los centros de entretenimiento de la ciudad de Riobamba para el quinto año.
- Analizar la posibilidad de que del cuarto al quinto año el negocio se pueda expandir a una o más ciudades del país.

6.4 PLAN DE OPERACIONES

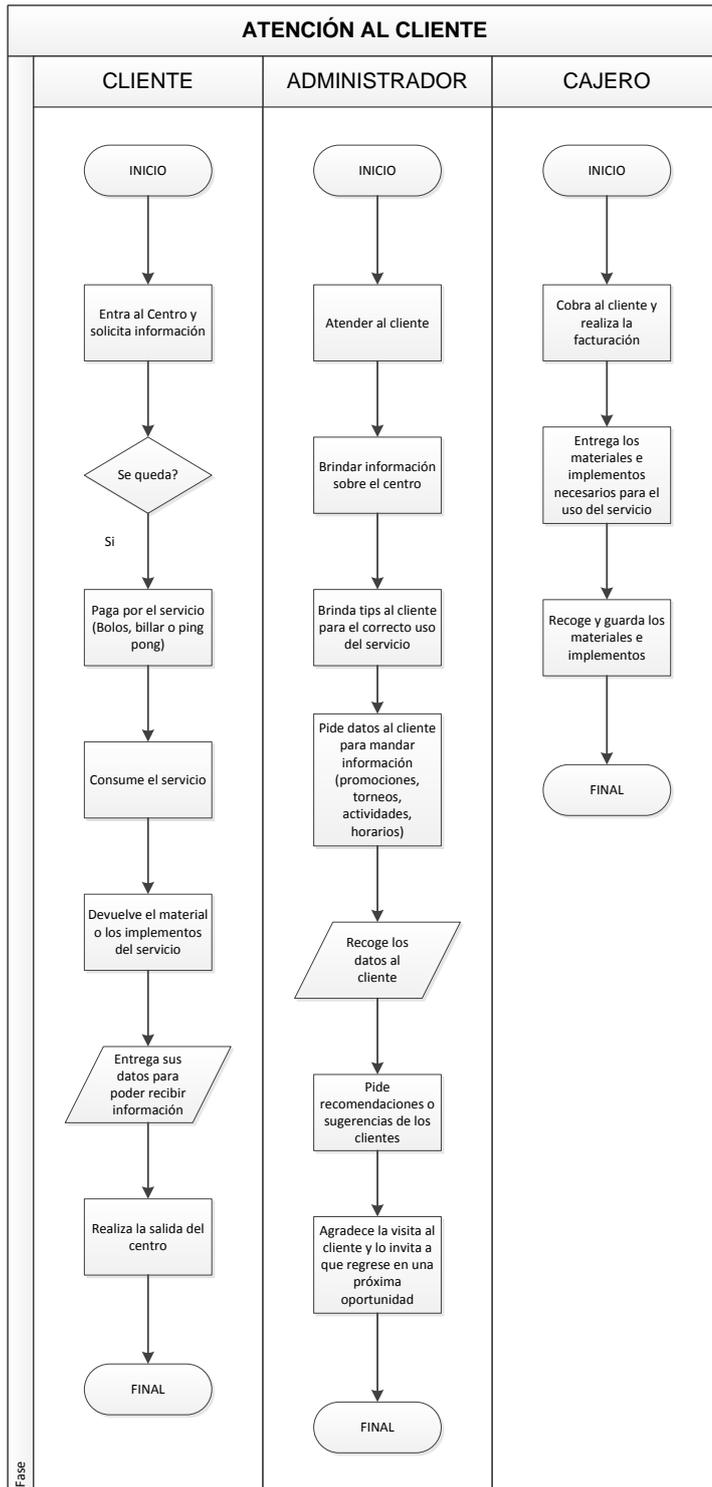


Figura No 5: Atención al cliente

6.4.1 Ciclo de Operaciones:

-Etapa de Recepción: Aquí es cuando el cliente ingresa al centro y escoge entre los diversos servicios que se ofrece como son los bolos, billar, ping pong, video juegos, juegos infantiles o snacks; y posteriormente toma la decisión de solicitar uno o varios servicios al personal designado.

-Etapa de asignación de servicio: En esta etapa el cajero será el que registre los datos del cliente para después preparar el sistema de puntuación, preguntando el nombre de cada jugador y entregando los zapatos (La limpieza de los zapatos la realizará el encargado de limpieza 3 veces por jornada); posterior a ello, el cajero cobrará al cliente por la prestación del servicio solicitado, y se encargará de designar una línea de bolos, o si fuese el caso la mesa de una partida de billar o de ping pong.

-Etapa de asesoría: El administrador es el que interviene en esta etapa brindando un asesoramiento rápido a los clientes que opten por los bolos, para que exista un correcto y normal uso del servicio por parte del cliente.

-Etapa de ejecución del servicio: En esta etapa el cliente realiza su partida del juego de bolos, billar o ping pong.

-Etapa de final del servicio: Aquí los clientes devuelven los implementos para culminar con su visita al centro.

6.4.2 Tiempos de los Procesos:

Cabe mencionar que para determinar cada tiempo del proceso en el que adquiere el servicio el cliente, se tomó en cuenta el servicio principal que es el juego de Bolos.

Tabla No 8: Tiempos de los Procesos

TIEMPOS DE LOS PROCESOS		
CATEGORÍA	ACCIONES	TIEMPO DE LA ACCIÓN (minutos)
Cliente	Solicitud de servicio de bolos	1
Cajero	Cobrar la partida de bolos y facturar	5
Cajero	Asignar la línea de bolos disponible y preparar sistema de puntuación	4
Cajero	Entregar los zapatos y preguntar si necesita asesoría para el juego	2
Cliente	Colocarse los zapatos e ir a la línea de bolos	4
Administrador	Brindar tips para el correcto uso del servicio	5
Cliente	Jugar la partida de bolos	60
Cliente	Devolver los zapatos al cajero	2
Cajero	Guardar los zapatos en su lugar	1
TOTAL		84
Tiempo en horas requeridas		1 hora y 40 minutos
Personal Requerido		3

6.4.2.1.1 Factores Adicionales

El proceso de operaciones dentro del centro de Bolos, como se ha visto en lo antes mencionado, presenta claramente un proceso bien estructurado, donde cada uno de los miembros del personal tienen su función con su respectivo tiempo de acción laboral en cada una de las etapas cuando el cliente se encuentra dentro del centro, antes y después de adquirir el servicio, demostrando tener tiempos relativamente cortos para lograr así, una agilidad en cada una de las etapas para que el cliente reciba su servicio de una manera pronta y eficaz. Además, se puede determinar que gracias a este proceso, el número de empleados que van a estar en contacto directo con el cliente serán el total de cuatro personas.

6.4.3 Estructura Legal

La empresa "Paradise Bowling Center" estará enfocada netamente en ser una sociedad anónima, ya que así se tendrá un mejor manejo de las acciones con la opción de venderlas a accionistas que deseen invertir en el negocio; además se contará con la posibilidad de expansión de la empresa por lo que no habrá limitantes en el manejo y control de los accionistas. Para poder constituir esta sociedad anónima es necesario tener un capital mínimo de 800 dólares, los

cuáles se tienen que pagar un 25% mínimo del capital además de ser suscritos. El registro de accionistas del negocio será el mínimo de un accionista y no se tendrá un límite máximo de accionistas.

6.4.4 Organigrama

Según Jack Fleitman (2012) dice que el organigrama es la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”. Por lo tanto, el organigrama del centro de Bolos estará realizado en base a esta definición:

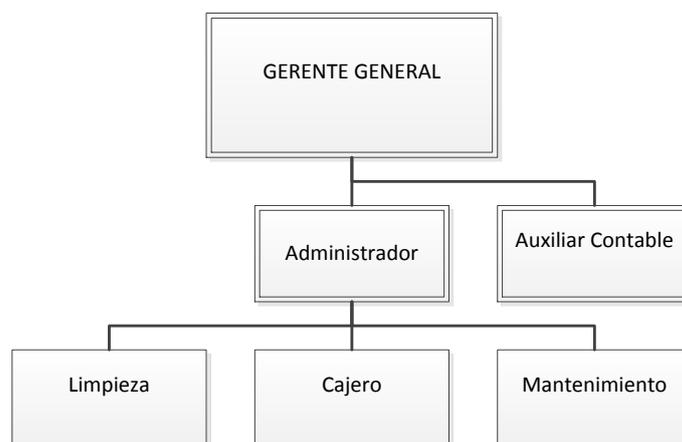


Figura No 6: Organigrama del centro de Bolos

6.4.5 Estructura y Diseño Organizacional:

El centro de Bolos es un negocio que brinda servicios de entretenimiento bajo techo (lugar cerrado), cuyos servicios serán atendidos por un grupo de nueve personas (Gerente General, administrador, dos cajeros, mantenimiento, 2 de limpieza) y dos personas extras que no estarán necesariamente todos los días en el centro (Auxiliar contable y capacitador técnico), el mismo diseño organizacional que se divide por orden de funciones y autoridad, por lo que se optó por presentar un esquema de organigrama vertical para diferenciar la posición jerárquica de cada miembro de la empresa.

6.4.6 Personal, funciones y costos:

A continuación, se detallará el perfil que debe tener un candidato para alcanzar cada posición de personal y además se nombrará las funciones de cada miembro de la empresa:

Tabla No 9: Personal

CARGO	GERENTE GENERAL
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Nivel de Educación	Profesional en Negocios y Marketing Deportivo o afines a Administración y Marketing
Experiencia	Mínimo de 2 años laboralmente
Aptitudes	Poder de liderazgo positivo, proactivo, controlar equipos de trabajo, poder de motivación, responsable
Sueldo	1500 dólares mensuales y beneficios de ley
Funciones y responsabilidades	Liderar las gestiones estratégicas del negocio.
	Ser el representante principal de la empresa.
	Hacer respetar las normativas y reglamentos de la empresa.
	Realizar charlas motivacionales a todo el personal del centro.

Tabla No 10: Personal

CARGO	ADMINISTRADOR
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Nivel de Educación	Profesional en Negocios y Marketing Deportivo o afines a Administración y Marketing
Experiencia	Mínimo de 2 años laboralmente
Aptitudes	Poder de liderazgo positivo, proactivo, controlar equipos de trabajo, poder de motivación, responsable
Sueldo	800 dólares mensuales y beneficios de ley
Funciones y responsabilidades	Controlar y verificar la función del personal del centro.
	Administrar el sitio web oficial y la fan page.
	Llevar a cabo las actividades publicitarias.
	Desarrollar estrategias de marketing eficaces.
	Controlar los eventos y torneos que se realicen en el centro.
	Brindar una capacitación previa a cada uno de los clientes antes de usar los servicios.
	Realizar la negociación con los usuarios que acudan al centro con el fin de volverlos en clientes.
	Encargado de seleccionar a los demás miembros del personal.

Tabla No 11: Personal

CARGO	AUXILIAR CONTABLE
Sexo	Indistinto
Edad	25 a 40 años
Nivel de Educación	Profesional en Contabilidad/Procesos Contables o A fines.
Experiencia	Mínimo de 2 años
Aptitudes	Proactivo, poder de motivación, responsable y cumplido.
Sueldo	600 dólares mensuales y beneficios de ley
Funciones y responsabilidades	Presentar el Balance mensualmente.
	Llevar procesos contables.
	Declaraciones al SRI.

Tabla No 12: Personal

CARGO	CAJERO
Sexo	Indistinto
Edad	20 a 35 años
Nivel de Educación	Estudios Universitarios terminados o cursando últimos semestres/Título de bachiller
Experiencia	Sin experiencia
Aptitudes	Buen manejo de números, proactivo, actitud positiva, buenas relaciones interpersonales, responsable
Sueldo	375 dólares mensuales y beneficios de ley
Funciones y responsabilidades	Manejo de la caja y cuadre de la misma.
	Cobrar a los clientes por el servicio que deseen.
	Preparar el sistema de puntuación de bolos y activar el reloj para controlar el billar y ping pong.
	Entregar indumentaria e implementos necesarios para cada servicio.
	Recepción de los datos de cada cliente y guardarlos en el sistema.
	Elaborar los depósitos para enviar al banco.

Tabla No 13: Personal

CARGO	MANTENIMIENTO
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Nivel de Educación	Conocimiento en sistema de bolos, videojuegos y electrónica.
Experiencia	Sin experiencia
Aptitudes	Proactivo, actitud positiva, buenas relaciones interpersonales, responsable
Sueldo	375 dólares mensuales y beneficios de ley
Funciones y responsabilidades	Mantenimiento del sistema de bolos.
	Reparar posibles daños en líneas de bolos, máquina de video juegos o problemas con sistemas de luz.
	Mantenimiento de mesas de billar, mesas de ping pong, máquina de juegos y juegos infantiles.

	Mantenimiento de las instalaciones del centro.

Tabla No 14: Personal

CARGO	LIMPIEZA
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Nivel de Educación	Indistinto
Experiencia	Sin experiencia
Aptitudes	Proactivo, actitud positiva, buenas relaciones interpersonales, responsable
Sueldo	375 dólares mensuales y beneficios de ley
Funciones y responsabilidades	Mantener limpio cada área de las instalaciones del centro.
	Limpieza de baños 2 veces al día.
	Limpieza del material a utilizar por los clientes al final del día.
	Botar la basura del local varias veces al día.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

7.1.1 Proyección de Ingresos

En el estado de resultados se observa que, para el quinto año, se planea alcanzar los \$ 487,493.74 de ingresos en el inicio del mismo, comparados a los \$ 311,694.49 con los que se iniciará el proyecto. La tasa de crecimiento del 10% en los ingresos va relacionado a cómo ha ido incrementado el sector del entretenimiento año a año. Según análisis de mercado, se determinó que los precios iniciales para las partidas de bolos, billar y ping pong son de \$ 5, \$ 1.50 y \$ 0.50 respectivamente. Se prevé que, de los servicios que ofrecerá la empresa, el 75% corresponderá al uso de las pistas de bolos, el 15% al billar y el 10% restante al ping pong. Adicionalmente, habrá un ingreso extra proveniente de la cesión de un espacio para la operación comercial de otra empresa para la venta de snacks y bebidas dentro del establecimiento, mismo que será al principio del proyecto de \$ 600 mensuales y se incrementará de acuerdo con los precios del mercado inmobiliario. El número de clientes atendido por el precio de \$5 en la partida de bolos será por una persona, para el billar el precio por cliente será de \$1.50 y para el ping pong será de \$0.50 por cliente atendido. A continuación, se detallará el ingreso por ventas:

Tabla No 15: Ingresos por Servicio

Número de días promedio por mes:		22		
	Precio unitario	Cantidad diaria	Ingreso esperado al día	Ingreso esperado mensual
Bolos	\$ 5,00	206,25	\$ 1.031,25	\$ 22.687,50
Billar	\$ 1,50	41,25	\$ 61,88	\$ 1.361,25
Ping pong	\$ 0,50	27,5	\$ 13,75	\$ 302,50
Total	\$ 7,00	275	\$ 1.106,88	\$ 24.351,25

7.1.2 Proyección de Costos

Al ser una empresa que brindará servicios de entretenimientos a sus clientes, Paradise Bowling Center no tendrá costos variables.

7.1.3 Proyección de Gastos

Se realiza el análisis de gastos del proyecto basándose únicamente en los gastos operacionales del mismo. Estos están compuestos por: sueldos, suministros de limpieza, gastos de mantenimiento, seguros, publicidad y gastos de capacitación tanto para clientes como para empleados. Al no contar con costos indirectos, los gastos descritos anteriormente representan el 100% de los gastos de la empresa.

Se calcula que, en total, los gastos de la empresa ascenderán a \$ 692,221.81 durante el período analizado que fueron cinco años. Con este nivel de ingresos se planea lograr un crecimiento sostenible de los ingresos de la empresa.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

7.2.1 Inversión Inicial

Al ser un centro de bolos, y un establecimiento sin precedentes en la ciudad de Riobamba, se requerirá de una fuerte inversión inicial. Los recursos económicos se utilizarán en inversión de activos fijos, intangibles y capital de trabajo. El total de la inversión inicial del proyecto es de \$ 514,740 divididos de la siguiente manera: \$ 100,000 para la adquisición del terreno; \$ 85,000 para la construcción y adecuación del lugar; \$ 300,000 para la importación de la maquinaria de bolos; \$ 12,000 para la compra de software; \$ 11,380 para la compra de muebles y enseres; \$ 4,250 para equipo electrónico; \$ 1,480 para el evento de inauguración y \$ 630 para la publicidad inicial.

Paradise Bowling Center no tendrá ampliaciones en sus instalaciones durante la vida del proyecto analizado, las únicas reinversiones que se realizarán son la compra de nuevos equipos de computación necesarias para el correcto desempeño del negocio.

Tabla No 16: Inversión Inicial

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	2.110,00	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$ 514.740,00

7.2.2 Capital de Trabajo

Por definición, el capital de trabajo es el capital inmovilizado o inversión fija que se requiere para hacer frente a la deuda líquida y gastos inmediatos del negocio (ECO.UNLPAM, 2012). Paradise Bowling Center requerirá de 3 a 6 meses de gasto y para el quinto año de operaciones un capital de trabajo neto de \$ 21.048.28, lo cual será suficiente para operar normalmente el negocio y dar cumplimiento a sus obligaciones económicas y financieras al momento del análisis.

Tabla No 17: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo Neto	\$ 21.048.28
-------------------------	--------------

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital del centro estará conformada de la siguiente manera de acuerdo con las posibilidades de los accionistas: 60% de capital propio y 40% de deuda, misma que se adquirirá con una institución de intermediación financiera local.

7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

Tabla No 18: Estado de Pérdidas y Ganancias

	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ingreso por ventas	\$ 311.694,49	\$ 373.187,14	\$ 418.465,17	\$ 451.651,98	\$ 487.493,74
Ingreso por alquileres	\$ 7.620,00	\$ 8.541,54	\$ 9.046,79	\$ 9.218,98	\$ 9.394,45
<i>Total Ingresos</i>	\$ 319.314,49	\$ 381.728,68	\$ 427.511,96	\$ 460.870,96	\$ 496.888,19
GASTOS					
Gastos sueldos	\$ 72.000,06	\$ 80.579,98	\$ 84.583,18	\$ 88.792,86	\$ 93.219,66
Gastos generales	\$ 25.955,83	\$ 22.618,29	\$ 20.556,57	\$ 20.947,83	\$ 21.346,53
Gastos de depreciación	\$ 30.724,20	\$ 30.724,20	\$ 30.724,20	\$ 30.724,20	\$ 30.724,20
Gastos de amortización	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
<i>Total gastos</i>	\$ 130.280,09	\$ 135.522,48	\$ 137.463,95	\$ 142.064,89	\$ 146.890,40
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, INTERESES Y PARTICIPACIÓN EMPLEADOS					
	\$ 189.034,39	\$ 246.206,20	\$ 290.048,01	\$ 318.806,08	\$ 349.997,79
Gastos por intereses	\$ 21.989,70	\$ 18.072,23	\$ 13.680,16	\$ 8.756,00	\$ 3.235,29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y	\$ 167.044,69	\$ 228.133,97	\$ 276.367,85	\$ 310.050,07	\$ 346.762,50

PARTICIPACION EMPLEADOS					
15% participación empleados	\$ -	\$ 34.220,10	\$ 41.455,18	\$ 46.507,51	\$ 52.014,38
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 167.044,69	\$ 193.913,88	\$ 234.912,67	\$ 263.542,56	\$ 294.748,13
25% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 48.478,47	\$ 58.728,17	\$ 65.885,64	\$ 73.687,03
UTILIDAD NETA	\$ 167.044,69	\$ 145.435,41	\$ 176.184,50	\$ 197.656,92	\$ 221.061,09

Cabe recalcar que, en cuanto a los gastos, estos no incrementan de la misma manera de que los ingresos ya que no dependen del volumen de ventas. Gastos como los sueldos, depreciación y suministros se mantienen en el tiempo (incrementando normalmente de acuerdo con el porcentaje de inflación).

7.3.2 Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 514.740,00	\$ 652.908,34	\$ 770.269,45	\$ 907.485,48	\$ 1.061.308,82	\$ 1.233.161,96
<i>Corrientes</i>	\$ 6.110,00	\$ 192.651,11	\$ 357.332,26	\$ 554.380,64	\$ 767.789,60	\$ 1.007.449,12
Efectivo	\$ 6.110,00	\$ 192.651,11	\$ 357.332,26	\$ 554.380,64	\$ 767.789,60	\$ 1.007.449,12
<i>No Corrientes</i>	\$ 508.630,00	\$ 460.257,23	\$ 412.937,19	\$ 353.104,84	\$ 293.519,22	\$ 225.712,83
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 500.630,00	\$ 500.630,00	\$ 500.630,00	\$ 502.730,00	\$ 506.980,00	\$ 506.980,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 35.965,87	\$ 71.931,73	\$ 107.897,60	\$ 139.613,47	\$ 175.579,33
Intangibles	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.600,00	\$ 3.200,00	\$ 4.800,00	\$ 6.400,00	\$ 8.000,00
PASIVOS	\$ 205.896,00	\$ 177.019,65	\$ 148.945,34	\$ 109.976,87	\$ 66.143,30	\$ 16.935,33
<i>Corrientes</i>	\$ -	\$ 621,68	\$ 8.457,19	\$ 9.748,94	\$ 11.053,04	\$ 12.451,11
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 621,68	\$ 1.041,03	\$ 1.318,02	\$ 1.596,40	\$ 1.876,24
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 7.416,15	\$ 8.430,92	\$ 9.456,65	\$ 10.574,88
<i>No Corrientes</i>	\$ 205.896,00	\$ 176.397,97	\$ 140.488,16	\$ 100.227,93	\$ 55.090,25	\$ 4.484,22
Deuda a largo plazo	\$ 205.896,00	\$ 176.397,97	\$ 140.488,16	\$ 100.227,93	\$ 55.090,25	\$ 4.484,22
PATRIMONIO	\$ 308.844,00	\$ 475.888,69	\$ 621.324,10	\$ 797.508,61	\$ 995.165,53	\$ 1.216.226,62
Capital propio	\$ 308.844,00	\$ 308.844,00	\$ 308.844,00	\$ 308.844,00	\$ 308.844,00	\$ 308.844,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 167.044,69	\$ 312.480,10	\$ 488.664,61	\$ 686.321,53	\$ 907.382,62

Tabla No 19: Estado de Situación Financiera

Al principio del proyecto, el mayor rubro es el de propiedad, planta y equipo; mismo que acapara la mayor cantidad de recursos de la empresa con un valor de \$ 500,630 antes del inicio del mismo. El efectivo aumenta exponencialmente durante los cinco años, llegando ser a final del quinto año de casi un millón de dólares. La única deuda con la que cuenta Paradise Bowling Center a lo largo de los primeros cinco años es la adquirida con la entidad financiera para obtener el 40% de los recursos necesarios para la inversión inicial. Para el quinto año, el patrimonio (capital contable de los accionistas) de la empresa asciende a \$ 1,216,226.62, mientras que la deuda es tan solo de \$ 16,768.31, arrojando como resultado un valor de empresa de \$ 1,233,161.96, que son los recursos con los que cuenta la compañía.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

En este estado del margen neto se le sumaron los gastos en depreciación, amortización e impuestos por pagar. Se observa que el efectivo de Paradise Bowling Center aumenta casi con la misma velocidad que disminuye la deuda de la empresa, al pagar mes a mes los intereses de la deuda. Al final del período analizado, el efectivo alcanza un valor de \$ 1,007,449.12.

Tabla No 20: Estado de Flujo de Efectivo

	Inicial	1	2	3	4	5
EFFECTIVO TOTAL	\$ 6.110,00	\$ 18.271,36	\$ 13.594,93	\$ 15.271,02	\$ 16.921,07	\$ 18.682,90
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	\$ 174.379,75	\$ 343.737,33	\$ 539.109,62	\$ 750.868,53	\$ 988.766,23
TOTAL EFFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 6.110,00	\$ 192.651,11	\$ 357.332,26	\$ 554.380,64	\$ 767.789,60	\$ 1.007.449,12

7.3.4 Flujo de Caja

Aquí se tiene un flujo que incrementa año a año de manera sustancial, pero se debe tomar en cuenta que la inversión el proyecto es fuerte (\$ 514,740), por lo que la inversión se recuperará durante el cuarto año de operaciones. A partir del quinto año, todo sumará al beneficio neto de los inversionistas.

Tabla No 21: Flujo de Caja

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (514.740,00)	\$ 402.347,57	\$ 361.740,97	\$ 415.361,44	\$ 452.541,81	\$ 1.469.611,00
	\$ 402.347,57	\$ 764.088,54	\$ 1.179.449,98	\$ 1.631.991,78	\$ 3.101.602,78

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN

Tabla No 22: Flujo de Caja del Inversionista, WACC y Criterios de Valoración.

Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (304.844,00)	\$ 355.432,22	\$ 313.505,43	\$ 365.645,78	\$ 401.166,71	\$ 1.416.375,41
	\$ 355.432,22	\$ 668.937,65	\$ 1.034.583,43	\$ 1.435.750,14	\$ 2.852.125,55
WACC Simple	18,97%				

Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$7.079.480,64	VAN	\$3.299.202,79
TIR	82,51%	TIR	120,16%
IR	\$6,07	IR	\$9,36

7.4.1 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista

El flujo de caja del inversionista refleja el flujo económico según las actividades de la empresa, descontando los valores de préstamos, gastos de intereses, amortizaciones de capital y escudo fiscal. Se empieza con un valor negativo de \$ 305,164 debido al préstamo inicial. Este va aumentando paulatinamente únicamente disminuyendo el último mes de cada año al verse obligada la empresa a desembolsar el pago de los diferentes impuestos.

7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento

El WACC (por sus siglas en inglés de "Weighted Average Cost of Capital") indica el costo ponderado de los activos de la empresa. Esta es conocida como la "tasa de descuento" y para Paradise Bowling Center alcanza el 18.97%, que

es el mínimo de rentabilidad que esperarán los accionistas para descontar sus flujos de efectivo. Con un rendimiento superior, se superarán los costos de financiamiento y se iguala la prima de riesgo dado el costo de oportunidad en el país.

7.4.3 Criterios de Valoración

El modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) muestra un valor de 19.72%. Esta es la rentabilidad que se necesita para descontar todos los flujos de caja del proyecto, donde se reflejan todas las entradas y salidas de dinero. El VAN (valor actual neto) del proyecto es de \$ 7,079,480.64 durante los cinco primeros años. La TIR indica un valor de 82.51%, esto quiere decir, si se descuentan los flujos a ese valor, el valor actual de los mismos sería igual a cero.

7.5 ÍNDICES FINANCIEROS

El ROA (Return Over Assets) mide el beneficio que obtiene la empresa a partir de sus activos. Para el centro de Bolos es de 17.93%. El ROE (Return Over Equity) mide el beneficio que obtiene la empresa a partir de su capital propio (patrimonio). Para el proyecto será de 18.18%. La rentabilidad indica qué beneficio obtiene la empresa por las ventas que realiza. Paradise Bowling Center al final del período analizado alcanza un beneficio de 45.35 centavos por cada dólar que vende.

Tablo No 23: Índices Financieros

<u>ÍNDICES FINANCIEROS</u>	Año	1	2	3	4	5
ROA		25,58%	18,88%	19,41%	18,62%	17,93%
ROE		35,10%	23,41%	22,09%	19,86%	18,18%
LIQUIDEZ INMEDIATA		3,69	5,17	8,25	16,05	72,82
RENTABILIDAD		53,59%	38,97%	42,10%	43,76%	45,35%

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Se analizó que, en el Ecuador existe gran variedad y cantidad de negocios de entretenimiento y recreación, por lo que la competencia entre esos negocios es muy alta, motivo por el cual, se debe innovar y crear actividades distintas para las personas, como es el caso del centro de Bolos que en Riobamba no existe y sería algo innovador para la ciudad en donde existe varios sitios de entretenimiento tradicionales.
- En el Ecuador el gobierno apoya en gran medida a las actividades de recreación y deportivas para la población en general, por lo que trabajar o crear nuevos negocios en este sector que está en constante crecimiento hace que se eleve las posibilidades de lograr éxito, para aprovechar esto, se deberá elaborar un buen proyecto analizando este apoyo del gobierno y a toda la industria en general.
- Ya que el centro de Bolos no tendría competencia directa en Riobamba, se concluyó que hay que tomar en cuenta la existencia de la gran variedad de competencia indirecta, además, es fundamental tener una diferenciación con respecto a los demás centros de bolos del país para así tener una imagen propia.
- Al no existir competencia directa en el negocio del centro de Bolos, hace que tenga una alta posibilidad de alcanzar el éxito en la ciudad de Riobamba, además que, gracias al estudio en este proyecto, se ha recopilado valiosa información en las encuestas, entrevistas y Focus Group, donde se obtuvieron resultados positivos para la creación del centro de Bolos obteniendo con esto una buena aceptación por parte de las personas para la creación del centro de Bolos.
- En la estructuración del horario de atención que es de miércoles a domingos como se lo ha determinado en el proyecto, gracias a que la mayor parte de las personas en las encuestas seleccionaron que irían en mayores ocasiones en los fines de semana con el 91,7%, se pudo concluir que se deben crear más actividades de promoción durante los días miércoles y jueves para así lograr una mayor captación de clientes en estos días entre semana.

- Después de haber estructurado todo el plan de marketing del centro, se ha llegado a la conclusión que todas las herramientas de promoción y publicidad con sus respectivos gastos cumplen con el presupuesto sin contar con exceso en costos innecesarios, mismas herramientas que serán las necesarias para poder captar nuevos clientes de forma periódica, además de la buena ubicación del centro no será necesario tener gastos elevados en publicidad ya que el centro estará en una zona de alto tránsito de personas; por otra parte, gracias al buen servicio que se le ofrecerá al cliente se tendrán altas posibilidad de que los clientes realicen publicidad boca a boca.
- Dentro de la elaboración de la estructura organizacional del centro de Bolos, se ha concluido que el número de personas ya establecido es el ideal para cumplir con todas las acciones y actividades dentro de los tiempos máximos en los procesos de atención al cliente, mismas acciones que se las debe efectuar diariamente y gracias al personal se las realizará de una manera eficaz.
- A partir del análisis financiero de Paradise Bowling Center, se puede concluir que el proyecto es altamente atractivo para los inversionistas, al tener una tasa de descuento del 18.97% al final del proyecto, y una rentabilidad final cercana al 50%. Invertir en Paradise Bowling Center le da la posibilidad a cualquier inversionista de obtener una prima de rendimiento superior al de la gran mayoría de industrias en Ecuador.
- Al ser un lugar novedoso en la ciudad de Riobamba, Paradise Bowling Center aumentará sus ingresos paulatinamente dependiendo a la tasa de crecimiento del sector año a año, sin la necesidad de que sus gastos de vean afectados en la misma o mayor magnitud. Esto hace que la utilidad crezca en el tiempo sostenidamente.
- Al contar con una gran parte de capital propio (60%) para la inversión inicial, Paradise Bowling Center no tiene la necesidad de incurrir en fuertes gastos financieros, por lo que los gastos en este rubro serán optimizados. Es importante para cualquier negocio tener siempre un considerable aporte inicial de los socios y accionistas.

9 REFERENCIAS

(Anónimo, 2013). *Teoría de la Ventaja Competitiva*. Eumed. Recuperado de

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ventaja-competitiva.html>

Banco Central. (11 de diciembre de 2014). *Inversión (Formación Bruta de Capital Fijo) Privada y Pública*. Recuperado de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/728-inversi%C3%B3n-formaci%C3%B3n-bruta-de-capital-fijo-privada-y-p%C3%ABblica>

Banco Central. (junio de 2016). *Reporte Mensual de Inflación*. Recuperado de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201606.pdf>

Banco Central. (junio 2017). *Tasas de Interés*. Recuperado de

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Candiales, L. (2009) *Estrategias de diferenciación de producto en los ramos patrimoniales de las empresas aseguradoras del Municipio Maracaibo*. Recuperado de

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/239/59>

2

CEPR. (febrero de 2017). *Una década de reformas: políticas macroeconómicas y cambios institucionales en Ecuador y sus resultados*. Recuperado de

<http://cepr.net/images/stories/reports/ecuador-2017-02-spanish.pdf>

CEPAL. (5 de agosto de 2016). *Economía del Ecuador decrecerá 2,5%*. Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/08/05/nota/5725866/cepaleconomia-decrecera-25>

CEPAL. (22 de junio de 2016). *La inversión extranjera directa aumentó 39% en Ecuador*. Recuperado de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-inversion-extranjera-directa-aumento-39-en-ecuador>

Cruz, B. (2012) *Organigramas. Definiciones y herramientas*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>

Diario el Telégrafo. (5 de mayo de 2016). *Ya entraron “2.800 millones por financiamiento externo*. Recuperado de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/3/ya-entraron-usd-2-800-millones-por-financiamiento-externo>

ECO.UNLPAM. (2012). *Capital de Trabajo*. Recuperado de

<http://www.eco.unlpam.edu.ar/sitio/objetos/materias/contador-publico/5-ano/administracion-financiera/aportes-teoricos/elcapitaldetrabajo.pdf>

El Ciudadano. (30 de marzo de 2015). *La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras*. Recuperado de

<http://www.elciudadano.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/>

INEC. (enero de 2015). *Índice de Precios del Consumidor*. Recuperado de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

INEC. (marzo de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado de

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

INEC. (2010). *Fascículo Provincial Chimborazo*. Recuperado de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Manulateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

Kotler, P. (2006) *DIRECCION DEL MARKETING*. Edición Milenio

Lexis S. A. (20 de febrero de 2015). *Ley del Deporte, Educación física y Recreación*. Recuperado de

<http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>

Ministerio del Deporte. (marzo de 2016). *Ecuador Ejercítate*. Recuperado de

<http://www.deporte.gob.ec/ecuador-ejercitate-activa-las-24-provincias-del-pais/>

Ministerio del Deporte (marzo de 2016). *Recreación*. Recuperado de

<http://www.deporte.gob.ec/recreacion/>

Ministerio de Turismo. (2010). *Lugares de entretenimiento en el cantón Riobamba*. Recuperado de

<https://www.visitaecuador.com/filtro/>

Molina, R. (2009) *Segmentación psicográfica*. Recuperado de

<https://rossami.com/2009/06/11/segmentacion-psicografica/>

Osterwalder, A. (2015) *Propuesta de valor*. Recuperado de

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor>

Quijano, G. (2015) *Estrategias de Marketing. Marketing & Finanzas*. Recuperado de

<http://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

Superintendencias de Compañías. (2015) *Clasificación de negocios*. Recuperado de

<http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

ANEXOS

Anexo 1: Cambios en la Captación de Capital Externo



Tomado de: CEPAL, 2017

Anexo 2: Alimentos y Bebidas no Alcohólicas - Recreación y Cultura

ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS				
Mensual: 0,27% Anual: 1,15%				
Producto	Ponderación	Aporte al IPC general	Porcentaje de aporte	Inflación
NARANJA	0,0021	0,0201	21,71%	14,35%
QUESO DE MESA	0,0068	0,0148	15,94%	3,89%
YOGURT	0,0038	0,0139	15,01%	6,92%
ARVEJA TIERNA	0,0009	0,0071	7,61%	14,98%
MANDARINA	0,0008	0,0056	6,02%	10,24%
PLÁTANO VERDE	0,0029	0,0053	5,74%	3,22%
LECHE LÍQUIDA LARGA VIDA	0,0027	0,0051	5,49%	3,60%
TOMATE DE ÁRBOL	0,0019	0,0046	4,94%	4,19%
PRESAS DE POLLO	0,0096	0,0044	4,74%	0,90%
CARNE DE RES SIN HUESO	0,0103	0,0042	4,54%	0,62%

Tomado de: INEC, 2016

RECREACIÓN Y CULTURA				
Mensual: 1,90% Anual: 1,40%				
Producto	Ponderación	Aporte al IPC general	Porcentaje de aporte	Inflación
ENTRADA A ESTADIOS DEPORTIVOS	0,0006	0,0455	49,12%	46,14%
PAQUETE DE VACACIONES	0,0021	0,0097	10,49%	8,91%
ENTRADA A CINE	0,0019	0,0026	2,78%	2,22%
COMPUTADORA PORTÁTIL	0,0030	0,0012	1,28%	0,75%
GASTO EN TARIFA DE TELEVISIÓN PAGA	0,0059	0,0011	1,22%	0,38%
DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO	0,0019	0,0011	1,17%	0,96%
LIBROS Y ENCICLOPEDIAS	0,0011	0,0007	0,78%	1,18%
REPRODUCTOR DE VIDEO	0,0010	0,0007	0,77%	1,37%
JUJUETE	0,0007	0,0004	0,47%	1,11%
MUÑECA	0,0010	0,0003	0,28%	0,48%

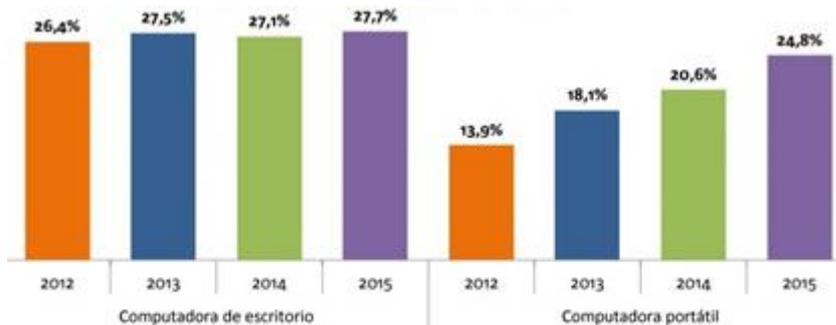
Tomado de: INEC, 2016

Anexo 3: Tasas de Interés Máximas de Crédito a mayo 2017

Tasas de Interés			
mayo - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.61	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.76	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.49	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.81	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.37	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.43	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.42	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.80	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.58	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.50	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.61	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.92	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	25.02	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.42	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.22	Inversión Pública	9.33

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2017

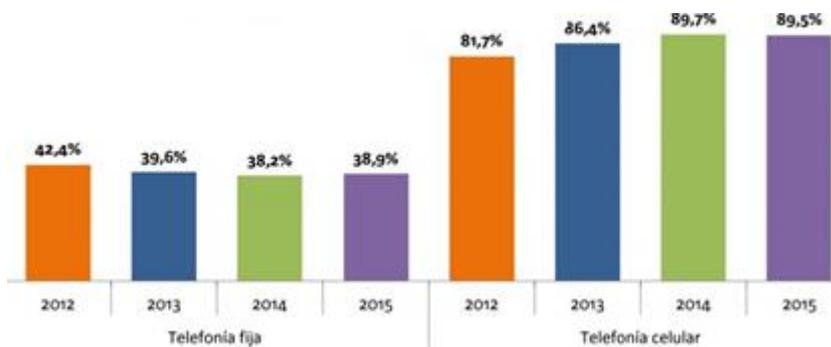
Anexo 4: Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional



¿Tiene este HOGAR: Televisión a color, Equipo de sonido, DVD-VHS, Computadora de escritorio, Computadora portátil?

Tomado de: INEC, 2015

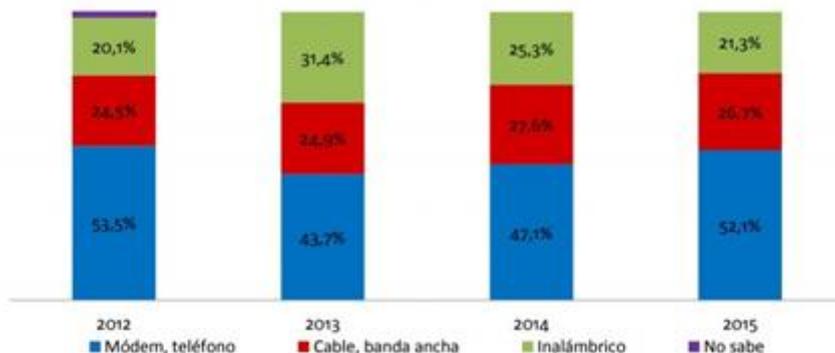
Anexo 5: Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional



¿Tiene este HOGAR: Línea telefónica fija? Telefonía celular?

Tomado de: INEC, 2015

Anexo 6: Hogares que tienen acceso a internet a nivel nacional



¿Tiene este HOGAR: Módem/Teléfono? ¿Cable/Banda Ancha? Inalámbrico? Ninguno? ENEMDU 2010 - 2012
 ¿A través de línea telefónica? A través de cable? ¿A través de medio inalámbrico BAM-3G? ENEMDU 2013-2015

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo - ENEMDU (2012 - 2015).

Tomado de: INEC, 2015

Anexo 7: Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional



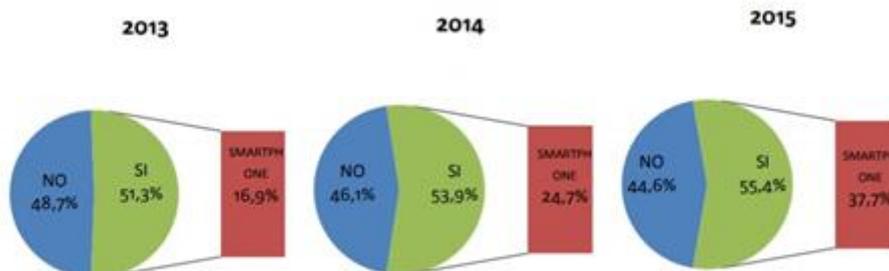
¿Con que frecuencia usó (...) el Internet en los últimos 12 meses: Al menos 1 vez al día? Al menos 1 vez a la semana? Al menos 1 vez al mes? Menos de 1 vez al año? No sabe?

NOTA: Estas categorías son mutuamente excluyentes.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012 - 2015).

Tomado de: INEC, 2015

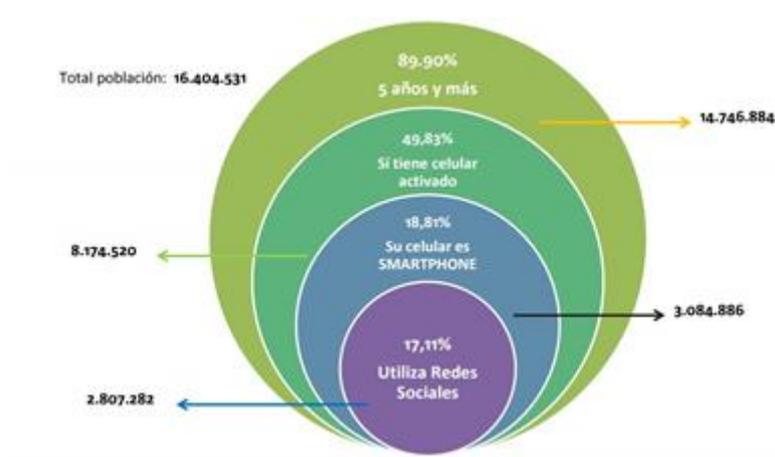
Anexo 8: Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente a nivel nacional



¿El (os) teléfono (s) celular (es) que (...) tiene es / son SMARTPHONE (teléfono inteligente, se puede comunicar a través e-mails, etc.)?

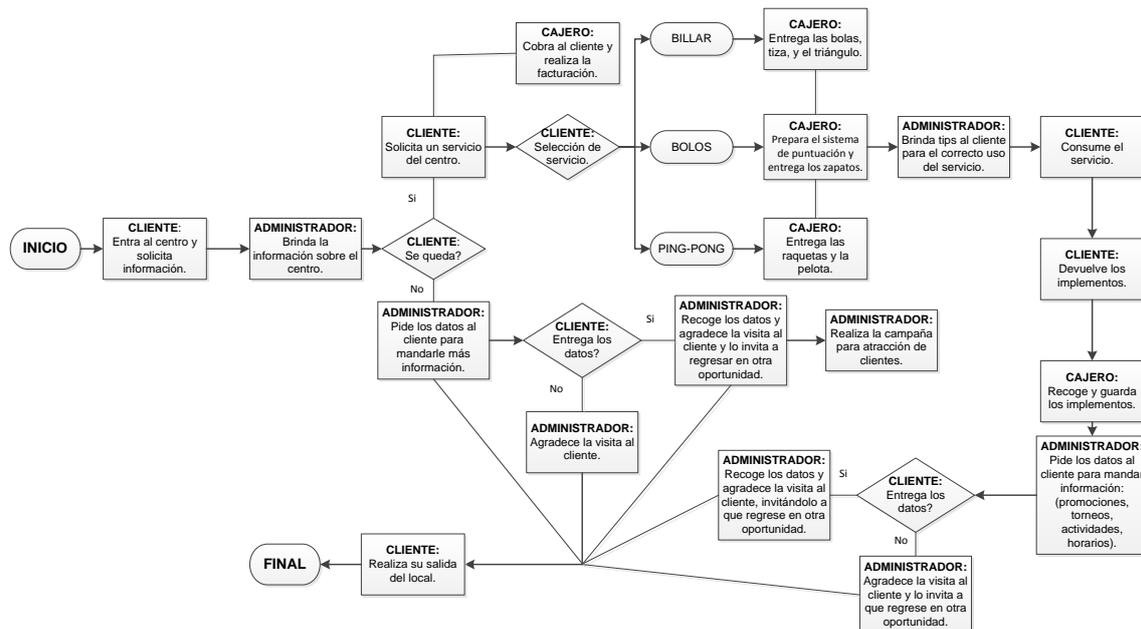
Tomado de: INEC, 2015

Anexo 9: Porcentaje de población con celular y redes sociales



Tomado de: INEC, 2015

Anexo 10: Flujoograma de operaciones



Anexo 11: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Bienes inmuebles			
Área de Bolos		\$	60.000,00
Área de snacks		\$	20.000,00
Área de parqueadero		\$	5.000,00
TOTAL COSTOS DE CONSTRUCCIÓN		\$	85.000,00
TERRERO		\$	100.000,00
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS			
Detalle	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Maquinaria de bolos	10	\$ 30.000,00	\$ 300.000,00
TOTAL MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS			\$ 300.000,00
ACTIVO INTANGIBLE			
SOFTWARE CONTABLE			8.000,00
SOFTWARE MAQUINARIA BOWLING			4.000,00
TOTAL			12.000,00
MUEBLES Y ENSERES			
Detalle	Cantidad	P. Unitario	P. Total
Sillas	80	\$ 20,00	\$ 1.600,00
Mesas	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00
Mesa de billar	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Mesa de Ping Pong	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Basureros	10	\$ 2,00	\$ 20,00
Archivadores	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Zapatos	80	\$ 20,00	\$ 1.600,00
Bolas	70	\$ 30,00	\$ 2.100,00
Pinos	120	\$ 5,00	\$ 600,00
Inodoros	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00
Lavabos	4	\$ 80,00	\$ 320,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 11.380,00
EQUIPO ELECTRÓNICO			
Computadoras	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Monitores (bolos)	10	\$ 130,00	\$ 1.300,00
Televisores	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Impresoras	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Caja registradora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Juego de parlantes	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
TOTAL EQUIPO ELECTRÓNICO			\$ 4.250,00
EVENTO DE INAUGURACIÓN			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Invitaciones	30	\$ 10,00	\$ 300,00
Coctéles	60	\$ 5,00	\$ 300,00
Bocadillos	90	\$ 3,00	\$ 270,00
Fotógrafo	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Meseros	2	\$ 100,00	\$ 200,00
Partida de bolos gratuita por persona	30	\$ 5,00	\$ 150,00
Flayers de publicidad	2000	\$ 0,03	\$ 60,00
TOTAL EVENTO DE INAUGURACIÓN			\$ 1.480,00
PUBLICIDAD			
Fan Page (4000 personas de alcance)	\$	150,00	mensual durante el primer año primeros dos años una sola vez
Publicidad radio	\$	80,00	
Vallas publicitarias	\$	200,00	
Diseño logo	\$	200,00	

TOTAL PUBLICIDAD INICIAL	\$ 630,00	
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	2.110,00	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$ 514.740,00

Anexo 12: Estructura del Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital propio	60%	\$ 308.844,00
Deuda	40%	\$ 205.896,00

Años	Estructura de Capital					
	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	40,00%	27,11%	19,34%	12,12%	6,23%	1,37%
Capital propio	60,00%	72,89%	80,66%	87,88%	93,77%	98,63%
Comprobación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Anexo 13: Tasa de Descuento WACC

Tasa libre de riesgo	4,82%
Rendimiento del Mercado	12,99%
Beta	1,20
Riesgo País	5,10%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	19,72%

WACC	
Año 1	14,88%
Año 2	16,44%
Año 3	17,38%
Año 4	18,26%
Año 5	18,97%

Anexo 14: Flujo de Caja del Proyecto y del Inversor Anual

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (510.740,00)	\$ 402.347,57	\$ 361.740,97	\$ 415.361,44	\$ 452.541,81	\$ 1.469.611,00
	\$ 402.347,57	\$ 764.088,54	\$ 1.179.449,98	\$ 1.631.991,78	\$ 3.101.602,78
Flujo de Caja del Inversor Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (304.844,00)	\$ 355.432,22	\$ 313.505,43	\$ 365.645,78	\$ 401.166,71	\$ 1.416.375,41
	\$ 355.432,22	\$ 668.937,65	\$ 1.034.583,43	\$ 1.435.750,14	\$ 2.852.125,55

Anexo 15 (Formato de la Encuesta)

ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO

Encuesta realizada con el fin de recopilar información valiosa para la creación de un centro de bolos en la ciudad de Riobamba.

*Obligatorio

Género *

- MASCULINO
- FEMENINO

Edad *

Tu respuesta _____

4) ¿Alguna vez ha jugado a los Bolos? *

- Sí
- No

(Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 6)

5) ¿En qué ciudad ha jugado a los Bolos?

- Quito
- Guayaquil
- Otro: _____

2) ¿Cada cuánto tiempo practica este tipo de actividades?

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

3) ¿Conoce acerca del deporte o juego de los BOLOS/BOWLING? *

- Sí
- No

1) ¿Practica usted actividades de recreación o actividades deportivas? *

- Sí
- No

(Si su respuesta es NO por favor pase a la pregunta 3)

6) ¿A cuáles de estos centros acude con mayor frecuencia? (Seleccione máximo 3) *

- Canchas Sintéticas
- Paintball
- Parques de la ciudad
- Cine
- Bares/Discootecas
- Lugares para practicar Tennis/Squash
- Ninguno
- Otro: _____

7) ¿Qué le parece más importante en un centro de entretenimiento?

(Seleccione máximo 3 opciones) *

- Servicio
- Precio
- Comodidad
- Parquederos
- Baños
- Ubicación
- Otro:

10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una partida del juego de Bolos?

- 23 a 30 dólares
- 16 a 22 dólares
- 9 a 15 dólares
- 4 a 8 dólares

11) ¿Seleccione la opción donde cree que más asistiría al centro de bolos?

- Fines de semana
- Entre semana

8) ¿Seleccione 3 de las actividades que más le llamaría la atención para un centro de bolos? *

- Los Bolos
- Mesas de Billar
- Mesas de Ping Pong
- Maquina de Video Juegos
- Juegos Infantiles
- Bar/Restaurante

12) ¿Qué le parece la idea de que exista un centro de Bolos en la ciudad de Riobamba?

Tu respuesta _____

9) ¿Si hubiera en la actualidad un centro de Bolos en la ciudad de Riobamba acudiría a este lugar? *

- Sí
- No
- Tal vez

Si su respuesta es NO ha terminado con la encuesta, por favor enviar su respuesta en la parte final, muchas gracias.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

