



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO
ESPECIALIZADO DE PAINTBALL EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA



AUTOR

DIEGO JAVIER OSPINA RODRIGUEZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO
ESPECIALIZADO DE PAINTBALL EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo”

Profesor Guía:

Jorge Troncoso Lago, Mgs.

Autor:

Diego Javier Ospina Rodríguez

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Diego Javier Ospina Rodríguez, 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”

Jorge Troncoso Lago, Mgs

CI: 1756355242

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

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

Omar Patricio Vinueza Burbano

CI: 171550175-3

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”

Diego Javier Ospina Rodríguez

CI: 0603439951

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, a mi madre y mis abuelos que son lo más importante que tengo, los cuales me cuidaron, educaron y me apoyaron en cada decisión en mi vida, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede ser.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios por guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan, mi madre y mis abuelos por el amor, comprensión y ayuda en los momentos difíciles en mi vida.

RESUMEN

En el presente estudio se desarrolla un plan de negocios para la creación de un complejo de Paint ball en la ciudad de Riobamba para el periodo 2016-2018, que permitirá el progreso del mercado deportivo de la ciudad.

Con este propósito se realiza el análisis de las capacidades internas y de las oportunidades del negocio, donde se determina que el paintball es un deporte el cual ayuda a desarrollar en la persona habilidades físicas y mentales, además de promover a que estas se interrelacionen entre sí, lo que brinda una oportunidad en el medio para este tipo de actividades.

A partir de este análisis se presenta el estudio de mercado, donde se determina que la ciudad de Riobamba tiene un amplio espectro para desarrollar este tipo de deporte, además que las personas de esta ciudad si se interesan por la práctica deportiva, es decir no son sedentarias, demostrando afición por esta disciplina.

A partir de la información recabada se define la base filosófica y los planes de operación del negocio, que serán llevados a cabo por los involucrados con la gestión de la empresa, por ello también se fija una estructura organizacional con funciones, actividades y tareas distribuidas para cada área.

Finalmente se presenta las inversiones, operaciones y flujos esperados, a partir de lo cual se evalúa financieramente el proyecto, llegando a determinar que existe gran posibilidad para esta actividad tanto a nivel de rendimiento como eficiencia, por lo que se recomienda su puesta en marcha.

ABSTRACT

This study develops a business plan for the creation of a paintball complex in the city of Riobamba for the period 2016-2018, which will allow the progress of the city's sports market.

For this purpose, the analysis of the internal capacities and of the opportunities of the business is realized, where it is determined that the paintball is a sport that helps to develop in the person physical and mental abilities, besides promoting that they interrelate with each other, Which provides an opportunity in the middle for this type of activities.

From this analysis, the market study is presented, where it is determined that the city of Riobamba has a wide spectrum to develop this type of sport, in addition that the people of this city if they are interested in the sport practice, that is to say they are not Sedentary, showing a liking for this discipline.

Based on the information gathered, the philosophical basis and business operation plans are defined, which will be carried out by those involved in the management of the company. For this reason, an organizational structure with functions, activities and distributed tasks is also established. Each area.

Finally, the investments, operations and expected flows are presented, from which the project is evaluated financially, arriving to determine that there is great possibility for this activity both in terms of performance and efficiency, which is why it is recommended to start up.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General	3
1.1.2 Objetivos Específicos.....	3
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1 Entorno Político	3
2.1.2 Entorno Económico.....	5
2.1.3 Entorno Social	7
2.1.5 Entorno Tecnológico.....	7
2.2. Análisis de la Industria (Porter).....	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.2.3 Amenazas de los nuevos competidores	10
2.2.4 Amenazas de productos y servicios sustitutos	11
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	11
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
2.4 Conclusiones del análisis externo.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación Cualitativa	15
3.1.1 Análisis de las entrevistas.....	15
3.1.2 Focus Group.....	18
3.2 Investigación Cuantitativa	20
3.2.1 Análisis de las encuestas.....	20
3.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1. Estrategia general de marketing	25

5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2. Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto	28
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción y publicidad.....	34
5.2.5 Proyección de costos del plan de marketing.....	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.2. Plan de Operaciones	38
6.2.1 Ciclo de operaciones	38
6.2.2. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	40
6.2.3 Requerimiento de maquinaria y equipos.....	41
6.2.4 Infraestructura e instalaciones	41
6.3 Estructura organizacional	42
6.3.1 Tipo de organigrama.....	42
6.3.2 Descripción de funciones del personal	43
6.3.3 Gastos de sueldos y salarios del personal.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.1.1 Proyección de ingresos.....	45
7.1.3 Proyección de gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo.....	47
7.2.3 Estructura de capital	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48

7.3.2 Estado de situación financiera	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	51
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	53
7.5 Índices financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La Implementación de diversas empresas tanto privadas como públicas dedicadas a fomentar el deporte profesional y amateur a nivel nacional se da cuando se identifica la nueva tendencia que presenta el mercado, el deporte se ha convertido en un sector altamente rentable ya que no existe una competencia excesiva, al mismo tiempo ha evolucionado considerablemente a tal punto de ser una de las industrias más rentables de esta década ; por otro lado la existencia de infraestructuras privadas especializadas en distintos deportes los cuales están a disposición de los usuarios, dependiendo de los gustos y preferencias de los mismos. (el mundo, 207)

El ejercicio físico, ya sea en un espacio cerrado, o al aire libre, es una oportunidad excelente para ejercitar el cuerpo, activarlo y retrasar el envejecimiento y la pérdida de masa muscular, por otro lado, está demostrado que los adultos de 18 a 64 años dediquen como mínimo 150 minutos semanales a la práctica de actividad física aeróbica, de intensidad moderada, o bien 75 minutos de actividad física aeróbica vigorosa cada semana, o bien una combinación equivalente de actividades moderadas y vigorosas, esto provoca un buen funcionamiento del organismo y permite liberar el stress acumulado de las personas. (Organizacion mundial de la salud, 2017).

El ejercicio habitual brinda salud mental, ya que la actividad física provoca la liberación de endorfinas, que benefician el estado de ánimo, protegiendo del mal humor, o la depresión. (Saludemia, 2017)

En el Ecuador el Paintball se ha convertido en un deporte de gran acogida es por eso que existe una liga de paintball; la más antigua y grande del Ecuador es la EPPL (Ecuadorian Professional Paintball League) fue creada en 2007 pero desde 2010 con este nuevo nombre y el formato XBALL, es una liga que ejecuta los eventos de paintball a nivel nacional además cuenta con la organización del

sudamericano de paintball en Ecuador y del Latinoamericano de Paintball (Ecuadorian Professional Paintball League; 2016).

Según el diario el Telégrafo, Andrés Flores Tutivén, asegura que el Paintball en el país se ha vuelto muy popular, ya que las personas no lo ven como un hobby sino como un deporte serio. Además, la accesibilidad para adquirir implementos, como: bolas de pintura, marcadores cápsulas de aire, (pistolas), máscaras faciales entre otros, hace que gane adeptos de todas las edades (eltelegrafo, 2016).

Este proyecto se realiza con el propósito de crear un complejo de Paintball en la ciudad de Riobamba, el cual tenga una infraestructura adecuada para dar el mejor servicio al cliente, y enfocarse en el desarrollo de este deporte tanto profesional como amateur, brindando empleo y generando turismo en la ciudad.

La Investigación del mercado al cual se dirige este proyecto, se determina mediante diversas técnicas de recolección de información; este modelo de negocio es beneficioso ya que en la ciudad no existen establecimientos de este tipo, pero existen establecimientos sustitutos los cuales están conformados en: 215 establecimientos dedicados a las artes, entretenimiento y recreación; dando empleo a 662 personas, estos datos son según el Inec (Inec, 2016).

Además, este tipo de deporte está enfocado en personas comprendidas entre 12- 55 años los cuales estén en condiciones de manejar este tipo de arma, en la ciudad de Riobamba existen 225741 personas las cuales el 52% son mujeres y el 48% hombres, mostrando que existe mayor población femenina en la ciudad (INEC, 2016).

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un complejo de Paint ball en la ciudad de Riobamba para el periodo 2016-2018, que permitirá el progreso del mercado deportivo de la ciudad.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el plan de marketing para la creación del complejo de Paintball en la ciudad de Riobamba.
- Análisis del entorno de las empresas destinadas al entretenimiento en la ciudad de Riobamba.
- Analizar el mercado objetivo correspondiente al servicio de Paintball en la ciudad
- Realizar el análisis financiero de la creación del complejo de Paintball para determinar la rentabilidad del mismo.
- Identificar la factibilidad de la creación de un complejo de Paintball en la Ciudad de Riobamba.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

2.1.1 Entorno Político

El análisis del entorno político está compuesto por dos partes, por un lado, se analizará la coyuntura política del país y la vigencia de leyes relacionadas con el ámbito de investigación, que corresponde a la actividad deportiva y recreativa.

En las últimas décadas el Ecuador se caracterizó por constantes cambios en la dirección del gobierno, este aspecto se agravó con la crisis económica que azoto al país en el año 1998 y 1999, lo que dio paso a la dolarización y a una constante inestabilidad y cambios de presidentes en un corto lapso de ocho años. Estos

acontecimientos fueron el preámbulo para el triunfo de la Revolución Ciudadana en el Ecuador (Ugarteche, 2013)

En el aspecto político, desde el año 2007 en el Ecuador el movimiento Alianza País ha manejado las riendas de la política nacional, con la elección de Rafael Correa como presidente se instauró un modelo de gobierno con alta participación del sector público en las actividades de la sociedad, para cumplir con ese propósito se promulgó una nueva Constitución en el año 2008 y partir de la vigencia de ese cuerpo legal, se promulgaron una serie de leyes que permitieron al estado mantener un mayor control de las actividades privadas (Bonometti & Ruiz , 2010).

En el año 2017 el país atravesó por un proceso electoral, el resultado determinó que las preferencias políticas del país se enfoquen en continuar con la elección del presidente Lenin Moreno, lo cual marca una continuidad en la conducción política, aunque el presidente Moreno ha tomado cierta distancia con la forma de gobernar de su antecesor, pero se ha manifestado que continuará con el modelo de participación estatal en las actividades de la sociedad (Gonzalez, 2017)

En base a esta información se puede concluir que el entorno político es una oportunidad debido a que existe una estabilidad política que permite a los gobernantes planificar y ejecutar acciones enfocadas en un plan de gobierno, el cual tiene el respaldo del sector ejecutivo y legislativo.

En lo que respecta al ámbito legal, en el país se aprobó en el año 2010, la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, con el fin de normar e impulsar la práctica deportiva en el país, como parte de la obligación del Estado, por proveer de políticas públicas que beneficien la salud de los ciudadanos a través de la actividad física (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

En lo que respecta a las instalaciones deportivas la Ley del Deporte establece lo siguiente:

Las instalaciones públicas y privadas para el deporte, educación física y recreación estarán libres de barreras arquitectónicas, garantizando la plena accesibilidad a su edificación, espacios internos y externos, así como el desarrollo de la actividad física deportiva a personas con dificultad de movimiento, adultos (a) mayores y con discapacidad. Es obligación del diseño de la instalación tener una señalización correcta, espacios amplios para personas con discapacidad, además de servicios especiales para gente con discapacidad, con el objetivo de dar un buen servicio al consumidor de cualquier tipo de capacidad física (Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, 2010).

La vigencia de esta ley se sustenta en lo mencionado por la Constitución de la República en su artículo 381, el cual establece que el Estado es el ente encargado de proteger, promover y coordinar la cultura física y la práctica deportiva en el país, con el fin de contribuir a la salud de sus ciudadanos (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Alineándose con esta participación estatal en las actividades deportivas, el Plan Nacional del Buen Vivir, establece entre sus objetivos los siguientes puntos relacionados con el deporte y esparcimiento (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013):

- Masificar las actividades físicas y relacionadas con la recreación
- Incentivar la práctica deportiva en ambientes de sano esparcimiento
- Promover el buen uso del tiempo libre de los ciudadanos
- Incentivar el uso de espacios físicos para la práctica deportiva

La descripción de los cuerpos legales que incentivan la práctica deportiva es una oportunidad para generar nuevos emprendimientos en el sector.

2.1.2 Entorno Económico

En el entorno económico se analiza las variables que afectan el desarrollo del emprendimiento, en este caso, el crecimiento económico medido por el Producto Interno Bruto, inflación y la tasa de interés activa.

A partir del año 2007 el Producto Interno Bruto (PIB) ha tenido un comportamiento de crecimiento hasta el año 2010, en este período el crecimiento de la economía promedio el 4% anual, especialmente bajo el impulso de los precios del petróleo. A partir del año 2013, la situación económica del país tuvo momento de inestabilidad debido a la baja de los precios del petróleo y al menor flujo de divisas por las exportaciones. Esta situación se agravo en el año 2015 y 2016, cuando el PIB tuvo sus porcentajes de crecimiento más bajos desde el año 2007 (Ekos Negocios, 2017).

Las tendencias económicas indican que la economía se mantendrá en una fase recesiva al menos hasta el año 2017, esto incide en un menor gasto público del gobierno para estabilizar sus finanzas (Fondo Monetario Internacional, 2017).

En conclusión, se puede mencionar que existe una amenaza para el proyecto debido a que el país atraviesa una fase de recesión en su economía lo que genera un menor gasto en las familias y el sector público.

En lo que respecta a la inflación, el crecimiento de los precios se ha mantenido estable en los últimos meses y la tendencia es que se mantenga en niveles inferiores al 3% (Banco Central del Ecuador, 2016). Esto es una oportunidad porque genera una estabilidad en el índice de precios y permite a las empresas no incrementar de forma desmedida sus precios.

Al igual que la inflación, la tasa de interés activa en el país tiene una tendencia decreciente, en el año 2016, la tasa de interés que cobran los bancos en los préstamos se ubicaba en alrededor de 17%, en el año 2017 esta misma tasa se ubica en alrededor de 14% según el segmento al cual se dirija el crédito (Banco Central del Ecuador, 2016). Esto es una oportunidad porque genera un menor costo financiero para los nuevos emprendimientos.

2.1.3 Entorno Social

La población actual del país está comprendida en 16.4 millones de personas, con 38.9% de las personas con edades comprendidos entre 25-54 años siendo este el mayor porcentaje de la población. La tasa de crecimiento de la población en el Ecuador es de 1.37% y su expectativa de vida es de 76 años (Indexmundi, 2014).

Esto es una oportunidad para el proyecto porque la población está compuesta por personas en edad de practicar deporte e invertir su tiempo en actividades de entretenimiento.

En el caso de la población que se dedica a actividades deportivas y entretenimiento, en la provincia de Pichincha, el 49% de personas realizan actividad deportiva con habitualidad, en lo que respecta al uso del tiempo, las personas invierten 53 minutos a la semana para actividades de entretenimiento (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Esto es una oportunidad para el proyecto porque las personas tienen una disposición hacia el deporte y el entretenimiento en el uso de su tiempo disponible.

2.1.5 Entorno Tecnológico

El Gobierno a través del Ministerio de Telecomunicaciones han creado Infocentros ubicados en establecimientos educativos públicos, los cuales disponen de equipamiento de vanguardia, promoviendo la erradicación del alfabetismo digital. A lo largo de estos años el Ecuador ha crecido notablemente en el aspecto de telecomunicaciones, en el 2006, seis de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet; en el 2016, 60 de cada 100 ecuatorianos tenían acceso a Internet (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En relación con la computadora el 44,4% de la población ha usado la computadora en los últimos 12 meses, esto indica que la mayoría de la población en el Ecuador está en constante conexión con el internet, además que usan más

sus celulares que las computadoras para navegar en el internet (Ministerio de Telecomunicaciones, 2014).

Esto significa que gran parte de la población tiene acceso al internet, además en el estudio realizado, se determina que una cantidad considerable tiene acceso a las redes sociales, como en este caso es Facebook, por lo cual es rentable realizar campañas de marketing enfocadas en las redes sociales, siendo este aspecto una oportunidad.

En la industria del entretenimiento, artes y recreación se observa que existen constantes campañas en redes sociales para ofertar productos y servicios, cada vez existen nuevas aplicaciones tecnológicas las cuales permiten una mejor difusión de la publicidad de las empresas hacia los consumidores, tomando en cuenta que es una herramienta de bajo costo y con mayor impacto en la sociedad (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En la actualidad la sociedad atraviesa en una era globalizada, en la cual todas las personas están interconectadas con todo el mundo, cada vez más la tecnología va teniendo una participación mucho más grande en la vida del ser humano, esto es una oportunidad para generar campañas de promoción y comunicación para negocios nuevos.

2.2. Análisis de la Industria (Porter)

De acuerdo con el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la ubicación del presente plan de negocios es la siguiente:

R: ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN

R93: Actividades deportivas, esparcimiento y recreativas

R9311: Explotación de instalaciones deportivas

R9311.01: Explotación de instalaciones deportivas bajo techo o al aire libre

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores influye en el precio final de un bien o servicio, porque forman parte de la estructura de costos de la empresa, estableciendo si la empresa es competitiva en su mercado (Porter, 2007).

Para analizar esta fuerza competitiva se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- **Concentración de proveedores:** en el país existen diversas empresas que se dedican a la comercialización de productos para la práctica de paintball, entre los que se encuentra KAO y Mil Deportes. Además, se puede acceder a proveedores en el exterior por medio de internet.
- **Costo de cambio del proveedor:** debido al alto número de proveedores el costo de cambio del proveedor es bajo para las empresas que buscan accesorios y materiales para la práctica de paintball.
- **Diferenciación del proveedor:** los materiales y accesorios de paintball no están ligados al uso de patentes exclusivas por lo que no existe diferenciación, por lo tanto, satisfacen la misma necesidad para las empresas.

En base a la información anterior se establece que el poder de negociación de los proveedores es bajo, esto es una oportunidad para el emprendimiento de la empresa.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden obligar a bajar los precios de un producto o servicio a través de la exigencia de la calidad más alta e incrementar los costos (Porter, 2009)

En base al concepto anterior se puede mencionar, que el poder de negociación de los consumidores es alto, porque la industria enfocada al entretenimiento, artes y recreación tiene un amplio uso por parte de los consumidores, es decir a las personas les gusta acudir a centros de entretenimiento y recreación con una relativa frecuencia, ya que al acudir a centros de entretenimiento se libran del

estreses y de la vida laboral, entre los cuales podemos citar el cine, bares, discotecas, teatros, eventos deportivos, parques, centros comerciales, etc.

Por otro lado, depende del tipo de necesidades del consumidor, en este caso el consumidor acude a lugares o establecimientos de entretenimiento y recreación dependiendo de sus gustos y preferencias.

Esto una amenaza para el emprendimiento de la nueva empresa porque existe alta cantidad de sustitutos y los clientes tienen un alto poder de negociación.

2.2.3 Amenazas de los nuevos competidores

Las empresas que deseen competir deben tener precios, costos y un índice de inversión necesarios para entrar a una industria aportando con su nueva capacidad y a su vez ganar un espacio en el mercado (Porter, 2009). En base a este concepto se puede mencionar los siguientes factores:

- **Bajas barreras de entrada:** no existe restricción para ingresar a la industria del esparcimiento y actividades deportivas, el gobierno incentiva la práctica deportiva, esto incide que los emprendedores busquen este sector en crecimiento.
- **Moderada inversión inicial:** para entrar a la industria del entretenimiento, artes y recreación deportiva se necesita una inversión moderada, debido a que no existe una alta infraestructura, en el caso del paintball se practica al aire libre.
- **Diferenciación en el servicio:** ya que en este tipo de industria deportiva ya existe competencia, para lo cual es necesario crear una ventaja competitiva considerable para que se pueda acoplar al mercado.
- **Curva de aprendizaje:** al ser nueva la industria deportiva enfocada en el paintball, por lo que es probable que se cometan errores en desarrollar la industria deportiva y esparcimiento.

Estos factores inciden una media amenaza de ingreso de nuevos participantes en la industria deportiva.

2.2.4 Amenazas de productos y servicios sustitutos

De acuerdo a la industria del entretenimiento, artes y recreación existen diferentes productos y servicios sustitutos lo cual es alto; en este enfoque se toma en cuenta los servicios de entretenimiento que tienen mayor participación en el mercado, como el servicio de los cines, bares, discotecas, centros deportivos e instalaciones deportivas, centros comerciales, teatros, conciertos.

En segundo lugar, se debe tomar en cuenta los precios destinados a los consumidores, aquellos pueden decidir los tipos de servicios, dependiendo de los gustos y preferencias, así mismo en relación a los precios, ya que en la industria del entretenimiento existe una competencia perfecta la cual significa que existe oferta y demanda, la cual permite que los precios varíen constantemente y el consumidor tenga el control sobre los mismos.

Es por eso que los consumidores adquieren servicios sustitutos como, el cine, bares, discotecas, centros comerciales, teatros, los cuales estén comprendidos en el rango de precios dependiendo del poder adquisitivo de las personas; y finalmente proporcionado con el rendimiento y calidad, es decir el precio sube a medida que existe una mejor infraestructura y un mejor servicio por parte de las empresas destinadas al entretenimiento.

Esta información permite concluir que la amenaza de productos sustitutos sea alta en la industria.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

En la industria del entretenimiento, artes y recreación existe una amplia competitividad, ya que existe una gran variedad de establecimientos, los cuales se dedican a brindar servicios de entretenimiento y recreación.

Entre los establecimientos enfocados al entretenimiento se encuentra los cines, eventos deportivos, teatros, centros comerciales, bares, discotecas, parques, áreas verdes, infraestructuras deportivas en las cuales se pueden practicar cualquier deporte, es decir cualquier establecimiento en el cual la persona se pueda relajar y recrearse.

En la ciudad de Riobamba existe una gran variedad de competidores destinados a la industria del entretenimiento, artes y recreación, entre los cuales se destaca Supercines, canchas sintéticas, parques, centros comerciales, bares y discotecas.

Además, la población de la ciudad dispone de eventos deportivos que se realizan en una manera periódica en la ciudad y el aspecto de entretenimiento cultural se destaca por la presencia de los museos, ya que es una ciudad la cual tiene una amplia historia y riqueza contemporánea.

Otro aspecto importante en la industria del entretenimiento son las actividades de turismo, en el caso de Riobamba, es una ciudad con bastante riqueza natural y se caracteriza por estar rodeada de volcanes y la presencia de los Trenes del Ecuador es atractiva para la industria.

Este análisis concluye que la rivalidad entre los competidores sea alta en la industria de entretenimiento en la ciudad de Riobamba.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El resultado del análisis de entornos se detalla en la siguiente tabla de la Matriz EFE:

Tabla 1.
Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Impulso de actividad física y recreativa por parte de las autoridades públicas	10,00%	4	0,400
2	Constitución, Ley del Deporte y Plan del Buen Vivir se alinea con el esparcimiento y actividad física	5,00%	3	0,150
3	Inflación moderada	5,00%	4	0,200
4	Disminución de la tasa de interés activa	5,00%	3	0,150
5	Alto porcentaje de la población realiza deporte constantemente	5,00%	4	0,200
6	Uso del tiempo de las personas hacia el deporte, recreación y esparcimiento	5,00%	3	0,150
7	Población tiene alto porcentaje en jóvenes	5,00%	3	0,150
8	Uso de la tecnología incrementa la comunicación entre empresas y clientes	5,00%	3	0,150
9	Estabilidad política	5,00%	3	0,150
10	Bajo poder de negociación de los proveedores	5,00%	3	0,150
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		55,00%		1,85
AMENAZAS				
11	Decrecimiento de la economía	5,00%	3	0,150
12	Alto poder de negociación de los clientes	10,00%	4	0,400
13	No existen barreras legales de entrada a la industria	5,00%	2	0,100
14	Moderada inversión inicial	5,00%	3	0,150
15	Facilidad de ingreso de nuevos competidores	5,00%	4	0,200
16	Alto número de sustitutos	10,00%	4	0,400
17	Alta rivalidad entre los competidores	5,00%	4	0,200
SUBTOTAL AMENAZAS		45,00%		1,60
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,45

La puntuación ponderada de la matriz EFE, relacionada con los factores externos de la industria da un resultado de 1,85 lo cual indica que es superior a la calificación de las amenazas de 1,60.

La industria del entretenimiento se encuentra ubicada en un lugar oportuno, donde existen oportunidades con mayor relevancia y peso que las amenazas; esto quiere decir que existe un mercado óptimo para la implementación de un nuevo modelo de negocio enfocado a la industria del entretenimiento, artes y recreación.

2.4 Conclusiones del análisis externo

1. El entorno político es una oportunidad porque en el país existe una estabilidad política que permite a los gobernantes planificar y ejecutar acciones enfocadas en un plan de gobierno, especialmente en las actividades deportivas que son impulsadas por el estado.
2. El entorno económico es una oportunidad porque existe una inflación moderada y baja en la tasa de interés. En el caso del crecimiento económico en el país existe una recesión siendo una amenaza.
3. El entorno social es una oportunidad porque las personas tienen una disposición hacia el deporte y el entretenimiento en el uso de su tiempo disponible, las personas disponen de mayor tiempo libre y la población está constituida por personas jóvenes.
4. El entorno tecnológico es una oportunidad porque la sociedad atraviesa en una era globalizada, en la cual todas las personas están interconectadas con todo el mundo, cada vez más la tecnología va teniendo una participación mucho más grande en la vida del ser humano.
5. El poder de negociación de los proveedores es bajo lo que representa una oportunidad para emprender el proyecto.
6. El poder de negociación de los clientes es alto esto representa una amenaza porque el cliente puede influir en el precio final del servicio.

7. La amenaza de nuevos competidores es alta, porque no existe una barrera legal que frena la entrada de nuevos participantes en la industria y no existe una alta inversión para iniciar una operación comercial.
8. La amenaza de servicios sustitutos es alta porque existe gran cantidad de servicios enfocados en el entretenimiento y diversión.
9. La rivalidad entre los competidores es una amenaza para el emprendimiento porque existe una alta cantidad de sustitutos lo que genera que los inversionistas se interesen en el sector.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Análisis de las entrevistas

Entrevista al experto: Máximo Layedra

Experiencia: Jugador profesional de Paintball 5 años

Según la entrevista realizada, la industria relacionada con los deportes extremos como en este caso el del Paintball, se puede señalar que este deporte ayuda al desarrollo intelectual y físico del ser humano ya que aumenta su capacidad mental y mejora su resistencia y su velocidad física; por otro lado, fomenta al trabajo en equipo lo cual es muy importante ya que ayuda a desarrollar socialmente a las personas.

Por otro lado, la práctica de este deporte se lo debe hacer cuando la persona tenga la edad suficiente y la destreza física como para levantar una marcadora y así mismo pueda manejarla de una manera consiente y cautiva, con la finalidad de que no arriesgue su integridad física ni la de los demás.

La práctica de este deporte es costosa ya que se necesitan instrumentos y equipamientos deportivos, el cual varía según las necesidades de los deportistas y también varía según la categoría de los mismos, es decir el equipamiento

enfocado a un deportista amateur es mucho más barato que el equipamiento enfocado a un profesional.

Los elementos a tomar en cuenta para que exista una mejor acogida de la sociedad con este tipo de deporte es mediante la difusión del mismo, ya sean por redes sociales, campañas publicitarias efectivas enfocadas al mercado al cual se va a dirigir, así mismo brindando cursos gratis a las personas de cualquier clase social, género, y edad, con el objetivo de que exista un interés en la sociedad por practicar este tipo de deporte.

El paintball como modelo de negocio se pueden implementar un sin número de servicios, los cuales satisfagan al consumidor y espectador conjuntamente, así mismo logrando un confort y comodidad de los usuarios.

Entre los servicios que se pueden ofrecer a los consumidores son, el brindar un servicio de bar y cafetería, áreas sociales para los espectadores y jugadores puedan descansar y estar cómodos, crear áreas para los niños, parqueaderos bien diseñados y con una capacidad considerable, tener un servicio de internet rápido y eficiente, para los deportistas enfocarse en crear camerinos, vestidores, duchas para los deportistas, es decir una infraestructura buena y a la altura de un complejo de Paintball.

La creación de un complejo en la ciudad de Riobamba es rentable ya que en la ciudad existen personas que se interesan por la práctica de este deporte, así mismo al enfocándose en este deporte y la constante capacitación, entrenamiento, se puede desarrollar futuros deportistas de elite en este tipo de deporte, con la finalidad de que representen a la provincia en campeonatos nacionales e internacionales.

Entrevista al experto: Danny Fuenmayor

Experiencia: Jugador profesional de Paintball 5 años

El paintball es un deporte el cual hace que las personas se relacionen entre sí, es decir hace que trabajen en equipo, interactúen entre sí, y se promuevan amistades.

La edad para la práctica de este deporte está comprendida entre los 15-16 años de edad, ya que tienen que considerar la madurez de las personas, por motivos de seguridad e integridad, es decir tienen que tener una edad suficiente como para saber protegerse así mismo, cuidar y respetar al prójimo ya que se están jugando con armas con un alto porcentaje de riesgo es por eso que se convierte en un deporte extremo.

Para la práctica de este deporte depende únicamente del deportista o consumidor, ya que él decide cuantas horas practicar a la semana, ya que algunos les pueden gustar y a otros no; además existen otros factores como el tiempo y las posibilidades económicas ya que la práctica de este deporte es costosa.

Para la práctica de este deporte se pueden implementar dos modalidades de juego, la primera es la modalidad speedball la cual trata de estar en un campo de césped de más o menos el tamaño de una cancha de futbol, en la cual estén distribuidos obstáculos inflables, lo cual evita que los deportistas se tropeasen o se golpeen con algún obstáculo; el deportista tiene que correr de un extremo al otro sin ser derribado por las balas, en esta modalidad los deportistas utilizan marcadoras rápidas, es decir que disparen alrededor de 30 balas por segundo.

La segunda modalidad, se la modalidad de goofball o táctico, la cual trata de establecer estrategias como en la guerra para tratar de eliminar a tus enemigos, en esta modalidad trata de eliminar a todos los integrantes del grupo contrario, y se utilizan marcadoras tácticas, es decir que disparen con mayor precisión por este motivo lanzan alrededor de 10 balas por segundo.

Los elementos para tomar en cuenta en este deporte es en primer lugar instruir e informar bien a la sociedad de que se trata este deporte, además de tratar de eliminar el miedo que tienen las personas cuando se les habla de este tipo de deporte, además incentivar a la práctica de este deporte con cursos y demostraciones gratis.

Por otro lado, crear campañas publicitarias para informar del modelo de negocio y abarcar más mercado, es decir que conozcan y sepan que existe, además de incluir la publicidad de la empresa por redes sociales ya que es un medio generalizado, gratis y que está al alcance de todos.

Conjuntamente informar constantemente de promociones, cursos vacacionales, campeonatos provinciales o locales que se vayan a realizar.

En definitiva, diseñar y crear una infraestructura acorde a las necesidades de la empresa y del consumidor, es decir crear servicios los cuales hagan que el consumidor se siente augusto y cómodo en la instalación deportiva; por ejemplo, crear un servicio de bar, amplios parqueaderos, salas de espera, salas de recreación, área wifi, área para niños, servicios higiénicos óptimos, para los deportistas, duchas, vestidores, tienda de materiales, lockers, además el brindar un buen servicio al consumidor.

3.1.2 Focus Group

Lugar: Riobamba, Pizzería el Chacarero

Tema: Creación de un complejo de Paintball en la ciudad de Riobamba

Existe un mayor apoyo en los deportes que forman parte de la cultura ecuatoriana, como por ejemplo el futbol, el ecuavoley y el atletismo por otro lado, las instituciones deportivas públicas y privadas apoyan a deportes de equipo más que a los deportes individuales, y descartan el sustento a muchos deportes individuales como el tenis, pingpong, deportes ecuestres, levantamiento de pesas, etc. De los cuales muchas personas tienen talento solo que no tienen apoyo para desarrollarse en estos deportes.

El paintball en el Ecuador es un deporte nuevo el cual la gente recién lo está conociendo y poniéndolo en práctica, por otro lado, existe una asociación de paintball en el Ecuador lo cual da a entender que este tipo de deporte está extendiéndose a nivel nacional, por otro lado, hace falta una buena comunicación

de esta modalidad de deporte así mismo una eficiente difusión con el objetivo de crear más interés por parte de las personas hacia este deporte.

Este deporte si es apto para la práctica de las personas de este país, ya que incentiva al trabajo en equipo, el compañerismo, así mismo mejorar la destreza mental y física, además que las personas que son buenas pueden representar a las provincias o al país en algún torneo nacional o internacional.

La edad apropiada para la práctica de este deporte esta entre los 11 años en adelante, el objetivo de esta edad tiene que ver con la capacidad física y mental de las personas, ya que un niño puede caerse con el peso de la marcadora y también son irresponsables y pueden hacerse daño, hay que tomar en cuenta que un artefacto peligroso está en sus manos.

Este deporte lo practicarían 1-2 veces por semana, dependiendo del gusto que le tengan a este deporte, así mismo del tiempo que tengan, ya que la mayoría de personas que tienen interés en este deporte son personas aficionadas, que solo buscan divertirse y entretenerse en este deporte.

Los tipos de modalidades que conocen de este deporte son el táctico que corresponde a un juego de estrategia y la modalidad captura la bandera.

Los elementos que se deben tomar en cuenta para que existe una mayor acogida en este deporte es la difusión de las redes sociales, así mismo dar charlas de que se trata este deporte ya que muchas personas no lo conocen, sienten miedo a este juego ya que se trata de dispararse unos con otros, y tienen miedo en "si es que va doler o no", por eso es de suma importancia dar charlas de que para este deporte deben tomar las medidas necesarias para brindar seguridad a los participantes, además de dar información a la población.

El método más efectivo para difundir este tipo de servicios es por las redes sociales ya que es gratis y todo mundo tiene acceso, por cuñas en radios, medios televisivos, vallas publicitarias, y campañas de capacitación para la educación de este tipo de deporte.

La infraestructura en este tipo de deporte es importante ya que tiene que tener un lugar en donde practicar este deporte, así mismo tiene que existir parqueaderos, baños, vestidores y lockers para los deportistas, también áreas para niños, venta de bebidas para hidratarse y un área social.

En Riobamba existe solo un campo de paintball “clandestino” el precio del alquiler por persona cuesta 5 dólares la hora, lo cual es un precio alto para el servicio mediocre que ofrecen, hay que tomar en cuenta que si se brinda un buen servicio al consumidor ellos pagarían agradablemente por dicho servicio.

Para dar un buen servicio al consumidor se debería dar una atención excelente, las instalaciones sean buenas, acogedoras y seguras, el equipamiento, los insumos y la seguridad para los deportistas sea de calidad para evitar cualquier contratiempo.

3.2 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa al ser un trabajo académico se definió una muestra no probabilística por conveniencia de cincuenta encuestas obteniendo los siguientes resultados que se muestra a continuación:

3.2.1 Análisis de las encuestas

Las encuestas se realizaron a 50 personas comprendidas entre 15 y 30 años de edad. Se efectuaron el día lunes 9 de enero del 2017, en la ciudad de Riobamba.

¿A que centros deportivos acude con mayor frecuencia? (50 respuestas)

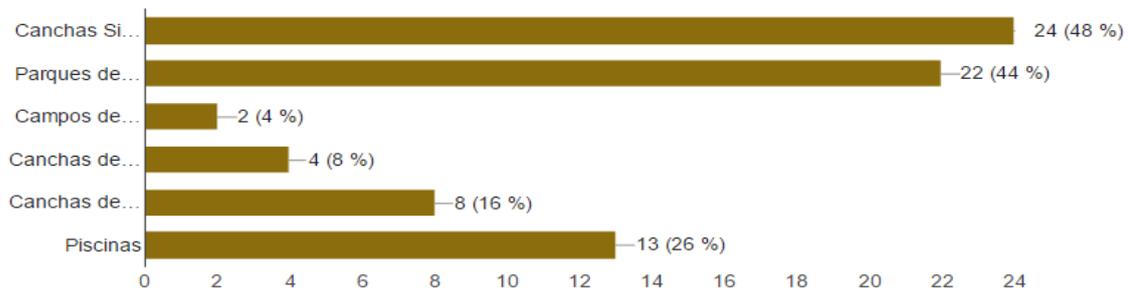


Figura 1. Centros deportivos más visitados

Según las encuestas realizadas a las personas comprendidas entre 15-30 años de edad de la ciudad de Riobamba, el 48% de la población acude con mayor frecuencia a las canchas de fútbol sintéticas, en un 44% se encuentran los parques de la ciudad y con un 4% de la población acude a campos de paintball, lo cual indica que la principal competencia en centros deportivos son las canchas sintéticas, seguidamente de los parques de la ciudad.

Tabla 2.
Análisis de la encuesta

Cuenta de ¿Alguna vez a jugado Paintball?	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	No	Sí	Total general
Femenino	14.00%	28.00%	42.00%
Masculino	2.00%	56.00%	58.00%
Total general	16.00%	84.00%	100.00%

El resultado de la respectiva tabla cruzada establece que el 14% de la población femenina que no ha jugado paintball, mientras que el 28% de la población femenina Si ha jugado paintball, esto es diferente al resultado del género masculino, ya que el 56% de la población Si ha jugado paintball, mientras que con un 2% no ha jugado este tipo de deporte, en definitiva, las personas tanto hombres como mujeres en su mayoría si han jugado paintball alguna vez, por ende entienden este tipo de juego.

Tabla 3.
Análisis costos de servicio

Cuenta de ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio de Paintball?		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	3 Dolares	5 Dolares	7 Dolares	8 Dolares	Total general	
Femenino	4.00%	22.00%	10.00%	6.00%	42.00%	
Masculino	8.00%	34.00%	8.00%	8.00%	58.00%	
Total general	12.00%	56.00%	18.00%	14.00%	100.00%	

El resultado de la respectiva tabla cruzada muestra que el 22% de la población femenina está dispuesta a pagar 5\$ dólares americanos por el servicio de paintball, mientras que el 34% de la población masculina está dispuesta a pagar igualmente 5\$ dólares americanos por el servicio de paintball, mientras que con un 10% de la población femenina está dispuesta a pagar \$7 dólares y el 8% de la población masculina está dispuesta a pagar entre \$7 y \$8 dólares americanos, las personas en su mayoría estarían dispuestas a pagar un valor de \$5 dólares por dicho servicio.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

- El paintball es un deporte el cual ayuda a las **necesidades del cliente**, las personas tienen habilidades físicas y mentales, además promueve a que las personas puedan interrelacionarse entre sí, por otro lado, trata de sacar a las personas de la rutina y del stress.
- Por otro lado, el paintball es un deporte nuevo en el país al cual hay como sacarle provecho, es decir fomentar este tipo de deporte en la sociedad mediante la ayuda medios de difusión masivo, como redes sociales, medios visuales, y la difusión boca a boca, todo esto con el objetivo de que las personas tengan más interés e ímpetu por practicar este tipo de deporte.
- Las **preferencias del consumidor** con respecto a las promociones, cursos vacacionales, campeonatos provinciales o locales que se vayan a realizar, con la finalidad de crear futuros talentos de la provincia, los cuales puedan representar a la misma en campeonatos nacionales o internacionales, y dejar el nombre del país por lo alto.

- Las **necesidades del cliente** en cuanto a la infraestructura en este tipo de deporte son importantes ya que se tiene que tener un lugar óptimo, de calidad y principalmente seguro para los consumidores y espectadores, es por eso que tiene que existir parqueaderos, baños, vestidores, lockers, áreas para niños, venta de bebidas para hidratarse y un área social.
- En definitiva, la ciudad de Riobamba tiene un mercado con **preferencias del consumidor** que se interesan por la práctica deportiva, es decir no son sedentarias, además tienen interés en este deporte, ya que la mayoría de personas si han practicado esta disciplina.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El paintball es un deporte el cual ayuda a desarrollar a la persona habilidades físicas y mentales, además promueve a que las personas puedan interrelacionarse entre sí, por otro lado, trata de sacar a las personas de la rutina y del stress.

La estabilidad política que vive el Ecuador en el ámbito deportivo ha avanzado ampliamente a lo largo de estos años, creando leyes y normativas las cuales impulsan al desarrollo del deporte, además el gobierno, conjuntamente con el Ministerio del Deporte incentiva a la creación de instalaciones deportivas tanto para empresas públicas y privadas, con la finalidad de que estas instalaciones estén a disposición de la sociedad.

Esta oportunidad de negocio no solamente beneficiará a los accionistas sino también al desarrollo de la ciudad, es decir incentivando la práctica deportiva en un nuevo deporte y brindando más plazas de empleo ya que en la ciudad de Riobamba existe alrededor de 215 establecimientos destinados al servicio de entretenimiento, artes y recreación, el personal ocupado para las empresas destinadas a este tipo de servicio está comprendido por 662 personas según los datos del INEC, esto quiere decir que no existe muchas fuentes de empleo por establecimiento, teniendo así una media de 3 - 4 empleados por establecimiento.

Este modelo de negocio enfocado en la industria deportiva va de la mano con el factor ecológico ya que, al realizar deporte el ser humano está en contacto con la naturaleza y el cuerpo, esto es muy importante ya que son dos motores que funcionan colectivamente para el cuidado de la salud de las personas.

Hoy en día la sociedad vive en una era globalizada, en la cual todas las personas están interconectadas con todo el mundo, cada vez más la tecnología va teniendo una participación mucho más grande, esto es una gran oportunidad en el modelo de negocio, ya que con la tecnología se puede en primer lugar instruir e informar bien a la sociedad de que se trata esta práctica, además de tratar de eliminar el miedo que tienen las personas cuando se les habla de este tipo de deporte, además incentivar a la práctica del mismo con cursos, capacitaciones y por otro lado, crear campañas publicitarias para informar del modelo de negocio y abarcar más mercado, es decir que conozcan la empresa y sepan que existe.

En la ciudad de Riobamba existen alrededor de 225741 personas según los datos del INEC, el tipo de investigación realizado para nuestro modelo de negocio se identificó a 123.254 personas comprendidas entre 12-50 años de edad, de clase social media, media-alta al cual se va a dirigir.

Según las encuestas realizadas a nuestro mercado objetivo se puede identificar varios aspectos positivos para la implementación del complejo de paintball en la ciudad de Riobamba.

Las encuestas que se realizaron para la respectiva investigación de mercado fue un número de 50, las mismas que fueron encuestadas a personas comprendidas entre 15-30 años de edad, el cual da que 14% de la población femenina no ha jugado paintball, mientras que el 28% de la población femenina si ha jugado paintball, mientras que el 56% de la población masculina si ha jugado paintball, en definitiva, las personas tanto hombres como mujeres en su mayoría si han jugado paintball alguna vez, por ende entienden este tipo de juego.

El 22% de la población femenina está dispuesta a pagar 5\$ dólares americanos por el servicio de paintball, mientras que el 34% de la población masculina está

dispuesta a pagar igualmente 5\$ dólares americanos por el servicio de paintball, para lo cual da como resultado que el precio módico por el servicio debe ser de 5 dólares que los consumidores están en las posibilidades de pagar.

En definitiva, la ciudad de Riobamba tiene un mercado grande en el cual se puede desarrollar este tipo de deporte, además que las personas de esta ciudad si se interesan por la práctica deportiva, es decir no son sedentarias, además tienen interés en este deporte, ya que la mayoría de personas si han practicado esta disciplina.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

De acuerdo a la fundamentación teórica de Lambin (2010), existen tres estrategias básicas para empresas que buscan un espacio en el mercado y que servirán de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores, estas son: diferenciación, liderazgo en costos y posicionamiento.

La empresa se concentrará en desarrollar la estrategia de posicionamiento. Se escoge esta estrategia porque según la investigación de mercado, las personas de la ciudad de Riobamba si conocen el juego de paintball, pero no lo han jugado, por lo tanto, la empresa debe enfocarse en posicionarse en la mente del consumidor para que accedan al servicio como una alternativa de entretenimiento combinando deporte y recreación.

Para cumplir con la estrategia de posicionamiento se deben cumplir con dos acciones principales, estas son:

Fidelidad de los clientes: mediante el desarrollo de una imagen clara y diferenciada de la competencia, para posicionar a la empresa como una fuente de satisfacción al decidir acceder al servicio de entretenimiento y recreación.

Servicio sobresaliente: mediante la contratación de un talento humano comprometido con la empresa y que conozca el servicio que se ofrece a los

clientes, para de esta manera, se pueda transmitir una cultura de servicio y se cree una relación de largo plazo.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de la empresa se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Mercado objetivo

	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País (INEC)	Ecuador	16.528.730
	Provincia (INEC)	Chimborazo	458.581
	Cantón (INEC)	Riobamba	225.741
Segmentación Demográfica	Edades entre 12 y 50 años (INEC)	52,15%	117.725
	Estrato socioeconómico medio y alto (INEC)	35,90%	42.263
Segmentación Psicográfica	Personas practican deporte (ENASUT)	28,00%	11.833
Segmentación Conductual	Conocen el juego de paintball (INVESTIGACIÓN DE MERCADO)	42,00%	4.971
MERCADO TOTAL			<u>4.971</u>

De acuerdo a la tabla anterior, el mercado objetivo del servicio de paintball en la ciudad de Riobamba se ubica en **4.971 personas**.

5.1.2. Propuesta de valor

Para construir la propuesta de valor de la empresa se concentra en describir los beneficios, percepciones y experiencias que el mercado objetivo busca obtener con el uso del servicio:

Tabla 5.
Propuesta del valor

BENEFICIO		PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN EMPRESA - CLIENTE
Beneficio básico	Entretenimiento basado en la práctica deportiva para personas entre 12 y 50 años que residen en la ciudad de Riobamba	Complejo especializado en la práctica de paintball como una actividad dirigida al público joven y adulto con el fin de incentivar la unión familiar, incrementar las relaciones de amistad y generar momentos esparcimiento sano en la ciudad de Riobamba	Experiencia de diversión y entretenimiento fundamentada en la práctica deportiva para toda la familia y amigos. Seguimiento y demostración de actividades de paintball para los interesados en desarrollar una práctica profesional del deporte. Constante comunicación entre el cliente y el complejo de paintball para conocer las necesidades de los clientes. Servicios adicionales como máquinas expendedoras de alimentos y bebidas, juegos en horario nocturno, venta de productos relacionados a la práctica de paintball como vestimenta y accesorios
Valor esperado	Seguridad. Infraestructura adecuada. Instalaciones limpias y ordenadas. Atención especializada		
Valor agregado	Potencialización de las actividades físicas de los participantes. Talleres y charlas para enseñar a los clientes la actividad deportiva. Clubes y escuelas de paintball según edad y avance en la práctica deportiva. Organización de competencias. Alianzas y asociaciones con otros clubes de paintball de otras ciudades para realizar torneos.		

La propuesta de valor que concentra la esencia del club de paintball describe el beneficio básico que esperan recibir las personas que visitan el complejo, además de exponer el valor esperado y el valor agregado que permiten satisfacer las necesidades de las personas que buscan un entretenimiento diferente basado en la actividad deportiva en la ciudad de Riobamba. La relación cliente y empresa describe los servicios principal y adicional que prestara la empresa con el fin de diferenciarse de la competencia directa e indirecta.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es el grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, 2012). En este caso el servicio se enfoca en la práctica de paintball en un complejo especializado donde las personas que gustan de la práctica de esta actividad deportiva puedan hacerlo de manera segura en instalaciones adecuadas.

Atributos: El paintball es un deporte grupal donde hombres y mujeres participan al mismo nivel, el juego tiene como objetivo practicar o simular situaciones de persecución en la que los jugadores mientras disfrutan y se divierten ponen a prueba su agilidad, física, mental y determinación, estos factores son claves para el éxito del juego.

La práctica del paintball ayuda a desarrollar el carácter de los participantes mientras desarrollan sus habilidades físicas y aprenden a trabajar en equipo, a través de la práctica de este deporte se busca promover un espacio de recreación y diversión para disfrutar entre familiares, amigos, grupos de trabajo y encontrar el espíritu aventurero.

Actualmente, el paintball está siendo utilizado además de una actividad física y recreativa como una herramienta para las empresas en el ámbito de recursos humanos a través de esta práctica los colaboradores fomentan la integración, mejoran la relación laboral, adquieren confianza en sí mismos, desarrollan habilidades para ser unos buenos líderes, se fomenta la iniciativa y la comunicación y sobre todo se divierten mientras alivian la carga del estrés diario.

El deporte se lo practica en equipos, el número de personas puede variar en cada equipo, los participantes tienen acceso al equipo protector que en este caso lo conforman una máscara, un chaleco, protector de cuello y traje, para que el juego empiece todos los jugadores deben estar bien protegidos, conocer las reglas y estar dispuestos a respetarlas ya que no es permitido ningún contacto

físico entre jugadores. El juego consiste en capturar la bandera del grupo adversario a cada jugador se le entrega las bolas de pintura (cápsula fina de gelatina redonda rellena de líquido de colores: naranja, azul, rosa, blanco, amarillo). Este líquido no es tóxico y se disuelve con el agua, no mancha la ropa ni la piel. Al tener contacto la bola de pintura con el jugador esta capa de gelatina se rompe dejando caer el líquido dejando una marca en el traje o en su máscara. Al momento en que el jugador es marcado con una bola en cualquier parte del cuerpo instantáneamente es eliminado del juego.

Las partidas pueden durar entre 30 y 60 minutos este tiempo suele depender del número de jugadores y de que tan rápido capturen la bandera del otro equipo, además los jugadores pueden tomar un descanso para recargar más bolas de pinturas. Los participantes terminan su partida después de haber disfrutado la experiencia y haber compartido entre amigos como un equipo.

Branding: Considerando que el paintball es un deporte en el cual dos equipos luchan por alcanzar una bandera se ha seleccionado el nombre de CALL of WAR, que significa llamado de guerra porque la práctica del paintball simula una persecución en la que se dispara bolas de pintura para sacar del juego al contrincante.

Logotipo: El diseño del logotipo representa la esencia del juego en este caso una máscara de las que usan los participantes para protección y dos pistolas de bolas de pintura entrecruzadas en la parte superior, en color rojo y negro.



Figura 2. Logotipo

Colores: Los colores escogidos para el diseño del logotipo son rojo y negro, el color rojo simboliza la felicidad, cercanía y extraversión es un color llamativo que busca atraer el interés por parte del consumidor; el color negro simboliza la fuerza, elegancia y acción, por lo que la conjunción de estos dos colores representa la alegría y la fuerza con la que los participantes disfrutan del paintball.

Slogan: “Juega en serio”

Tipografía: muy seria y dinámica, da ese énfasis en la confianza y versatilidad de sus productos.

5.2.2 Precio

Estrategia de precio

Se determinó que la estrategia de precio será de penetración, es decir determinar un precio para atraer a un mayor número de clientes abarcando un sector o segmento más amplio del mercado, con el fin de atraer mercado que al momento escoge otras opciones de entretenimiento.

De esta manera se busca que la estrategia de penetración se asocie a la estrategia general de marketing que se enfoca en el posicionamiento del complejo de paintball en la mente del consumidor, para cumplir con este objetivo se escoge determinar precios atractivos y segmentados por horarios para que los clientes se sientan incentivados para ejecutar la compra del servicio.

Para obtener una estrategia de penetración se determina que el servicio que se ofrece a los consumidores es **más por más**, este tipo de penetración en el mercado implica un precio mayor por un mayor beneficio, para desarrollar esta estrategia se debe tomar en cuenta el prestigio, la calidad del servicio y el estilo de vida del comprador.

Para determinar este tipo de estrategia es importante conocer el precio de la competencia, en el caso de la ciudad de Riobamba no existe una competencia directa, sino competencia indirecta especialmente los cines, eventos deportivos y otras actividades relacionadas con el esparcimiento.

Para tomar como referencia para determinar el precio de la competencia indirecta, se establece el precio de un boleto de cine en horario regular, esto es \$ 4,99, el cual incluye disfrutar una película durante el tiempo aproximado de 90 minutos.

Como referencia de la competencia en otras ciudades del país se detalla el precio de instalaciones de paintball similares a las que se planea establecer en la ciudad de Riobamba:

Tabla 6.
Estrategia de precio

Ciudad	Empresa	Precio por una hora de servicio
Quito	Splatwar	\$ 12
Quito	Quito Woodsball	\$ 13
Guayaquil	Paintball Match	\$ 23
Guayaquil	Paintball Rojos	\$ 15
Cuenca	Paintball Combat	\$ 10

Para definir el precio de venta del servicio se ha considerado algunas variables como son la competencia en otras ciudades del país, la competencia indirecta en la ciudad de Riobamba y el costo que le produce a la empresa ofrecer cada partida de paintball, para esto se considera el costo de las bolas de pintura (100 para cada práctica) y los equipos necesarios (obstáculos, accesorios como chaleco, protector de cuello) y marcadora de CO2, como se especifica en la siguiente tabla

Tabla 7.
Detalle de costos

DETALLE DE COSTO	Valor
100 bolas de pintura para la práctica del paintball	1,40
Accesorios: Chaleco, protector de cuello	1,86
Marcadora con CO2	2,90
COSTO UNITARIO	6,16

El costo para la empresa por cada persona que practique el juego de paintball es de \$6,16. Se fija un margen de ganancia del 35%.

En base a toda la información anterior, el precio escogido para el servicio de paintball en la ciudad de Riobamba es de **\$ 8 por una hora** de entretenimiento en las instalaciones de Call of War, este precio incluye el equipamiento y accesorios como mascara, chaleco, protector de cuello y 100 bolas de pintura.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada para lograr el posicionamiento de la marca, será segmentar el precio del servicio de acuerdo al flujo de clientes en ciertos horarios establecidos según la afluencia de público, así se incentiva la asistencia al

complejo de paintball en horarios menos habituales, en base a la siguiente segmentación:

Lunes: el complejo cierra sus operaciones para mantenimiento y limpieza

Martes: 2 x1 en la asistencia al complejo de paintball

Miércoles: la segunda hora a mita de precio

Jueves: 10% de descuento

Viernes, Sábado y Domingo: precio regular de \$ 8

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste se considera para clientes frecuentes que tienen una asistencia regular al complejo de paintball, a este grupo se ofrece la compra de un servicio por adelantado con la aplicación de un descuento según el número pre pagadas de horas que adquieran.

Así por el pago de 10 horas se ofrece un precio de \$ 60, por el pago de 20 horas se ofrece un precio de \$ 100 y por el pago de 30 horas se ofrece un precio de \$ 150. Esta estrategia de ajuste busca fidelizar a los clientes, mediante la emisión de una tarjeta VIP con la cual acceden a estos descuentos en el precio por hora, además reciben descuentos en la compra de accesorios y vestimenta, reciben charlas de capacitación y tiene privilegios en la reserva de las instalaciones para eventos corporativos o participaciones en grupo.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Se utilizará una estrategia de distribución directa o exclusiva que se refiere a que “No existen intermediarios para hacer llegar el servicio al consumidor final”. (Kotler-Armstrong, 2013)

Marketing digital

- **Página web:** el complejo de paintball contará con su propio portal web, donde los clientes podrían encontrar información concerniente a los servicios, instructores, videos de los entrenamientos, horarios incluso hacer la reserva de las clases.

El costo del diseño de la página web es de \$342 incluido IVA por una sola vez. Adicionalmente se contratará el servicio de mantenimiento y actualización de la web a partir del segundo año y este costo tendrá un costo de \$99. (Páginas Web Ecuador, 2016).

- **Correos masivos:** Ser utilizará el programa Windows Essential Business Server a través del cual se enviará correos masivos a posibles clientes con la información del complejo de paintball, con el detalle de los servicios que ofrece y promociones específicas. El costo de este servicio está previsto en un valor de \$60 mensuales.

Publicidad

- **Redes sociales:** La publicidad en redes sociales se realizará a través de Facebook y Twitter, a través de estas redes sociales se pretende llegar con la información del servicio a la mayor cantidad de usuarios posibles que formen parte del mercado objetivo de la empresa, se crearán campañas de publicidad a través de esta plataforma de manera continua para dar a conocer el servicio de entretenimiento, sus ventajas, características, precios, y promociones. Se ha establecido realizar un gasto mensual en redes sociales de \$1.200 anuales.
- **Cuñas radiales:** La academia pautará cuñas en dos de las radios deportivas de la ciudad de Riobamba. La frecuencia de los anuncios será mensual y se contratará el servicio por todo el año con pagos semestrales. El anuncio de la academia será pautado los días lunes, miércoles y viernes en horarios de 10:00 a 12:00, y de 16:00 a 20:00. El costo por el servicio de anuncios en la radio es de \$420 semestrales.

- **Volantes:** para la publicidad por este medio se contratará el servicio de impresión de 2.500 volantes que serán entregados en la ciudad de Riobamba a peatones, vehículos parqueados, alrededor de los gimnasios, oficinas y asociaciones deportivas. El costo de la impresión de 2500 volantes es de \$285 anuales.

5.2.5 Proyección de costos del plan de marketing

En la siguiente tabla se describen las actividades relacionadas con la promoción y publicidad debidamente costeadas de manera anual:

Tabla 8.
Proyección costo plan de marketing

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	342,00				
Mantenimiento y Actualización		99,00	106,38	110,27	114,31
Diseño de logotipo (marca)	500,00				
Redes Sociales	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,60
Cuñas radiales	840,00	870,74	902,61	935,65	969,89
Impresión de volantes	285,00	295,43	306,24	317,45	329,07
Correos masivos (e-mailing)	360,00	373,18	386,83	400,99	415,67
	3.527,00	2.874,35	2.975,14	3.075,63	3.179,54

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

“Call of War es una empresa establecida en la ciudad de Riobamba que busca brindar servicios de entretenimiento basados en la práctica deportiva dirigidos a un público joven y adulto con el asesoramiento de personal capacitado, con el fin de incentivar la unión familiar, incrementar las relaciones de amistad y generar momentos esparcimiento sano, siendo responsable con el medio ambiente, colaboradores y la comunidad.

Visión

Para el año 2022, seremos un complejo deportivo para práctica del paintball reconocido en el centro del país, que contribuye con la formación integral de las personas a través de una práctica entretenida que incluye actividad física, generando así un valor agregado a la comunidad en pro del desarrollo productivo del país.

Objetivos

Los objetivos están planteados a corto (1 año) mediano plazo (3 años) y largo plazo (5 años).

Objetivos de corto plazo

- Dar a conocer el complejo paintball al mercado objetivo a través de la implementación de las estrategias de crecimiento y el plan de marketing en un plazo de 1 a 12 meses.
- Mejorar el salario de los colaboradores de la empresa en un 5% y los beneficios a partir del segundo año de su funcionamiento.

Objetivos de mediano plazo

- Mejorar un 10% cada año los costos de operación del complejo paintball a fin de obtener una mayor rentabilidad en el negocio.
- Diseñar un programa de capacitación trimestral para el personal que labora en el complejo con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, motivando el compromiso e identificación con la empresa con el fin de mejorar en un 20% el nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Recuperar la inversión en un período de 36 meses, con respecto al inicio de funciones del complejo de paintball.

Objetivos de largo plazo

- Lograr que para el año 2022 el complejo de paintball sea una marca reconocida por lo menos en 60% del mercado de consumidores que buscan entrenamiento y actividad física.
- Incrementar la cartera de clientes frecuentes hasta un 20% al término de los cinco años.
- Incrementar para el año 2022 un 10% de rentabilidad sobre el capital, mejorando el rendimiento de los aportes para los socios.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1 Ciclo de operaciones

La empresa ha definido el siguiente flujo de operaciones para ofrecer el servicio de entretenimiento a través de la práctica del paintball, el mismo se detalla a continuación:

Entrega del servicio de entretenimiento (práctica de paintball)

En el siguiente diagrama de flujo se puede apreciar el desarrollo de una práctica de paintball:

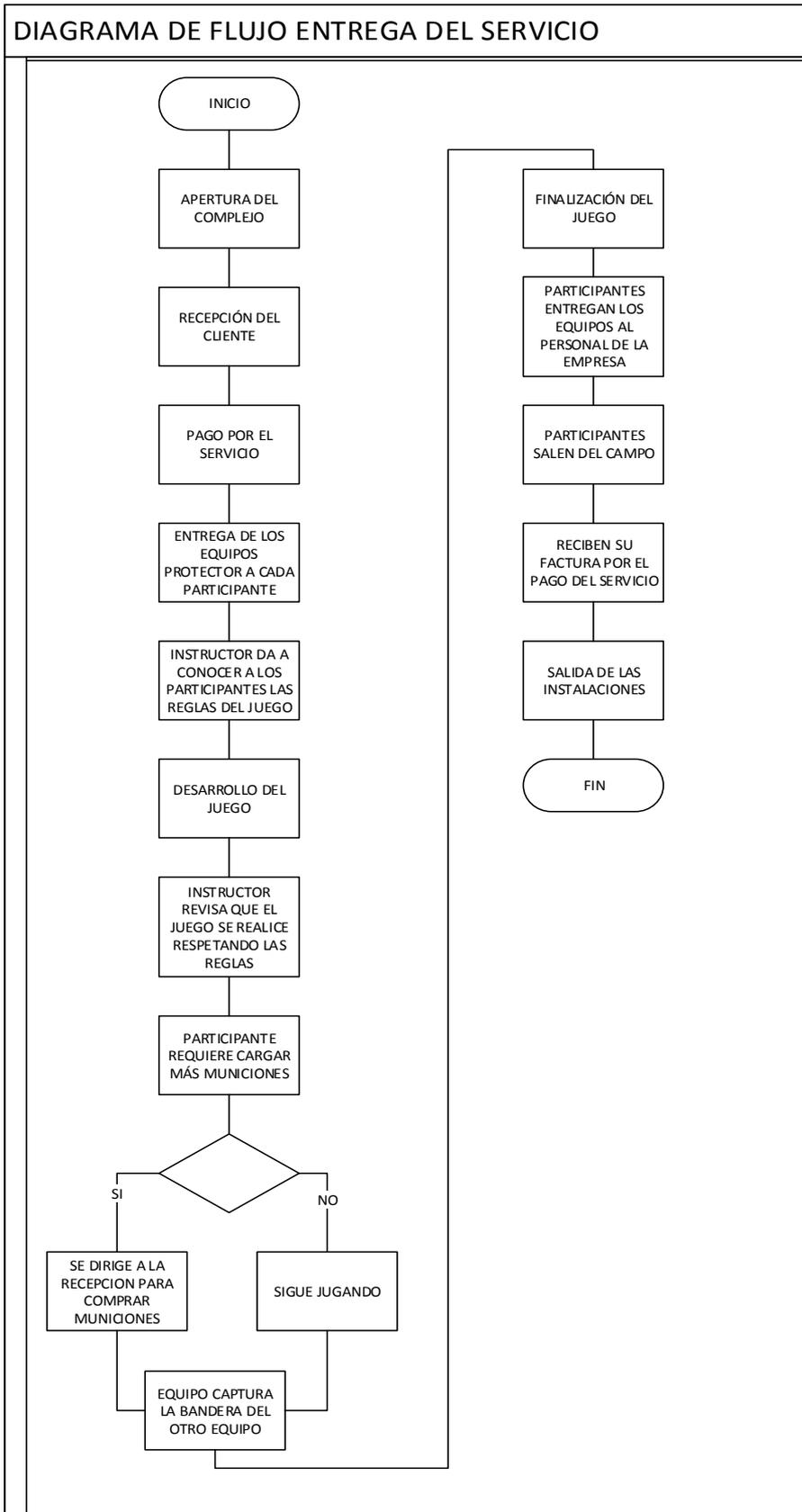


Figura 4. Diagrama de flujo

6.2.2. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como eje central, la descripción de los procesos, que se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Calle, 2007, pág. 15). Los procesos de la empresa se dividen en tres grupos: Proceso Estratégicos, Operativos y Apoyo, la cadena de valor se aprecia en el Anexo 5.

Procesos Estratégicos: Relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. Este proceso estará a cargo de la Gerencia General y es el siguiente:

- **Planificación estratégica:** gestión del negocio, administración de las temáticas de los cuartos de escape y administración del talento humano.

Procesos Operativos: Son aquellos procesos claves que proporcionan el resultado previsto por la organización. Estos procesos son:

- **Marketing y ventas:** Se relaciona con todo el proceso de publicidad, promoción, fuerza de ventas, comunicación que permitan atraer a los clientes a la empresa, estará a cargo del área comercial de la empresa.
- **Prestación del servicio:** Este proceso se refiere a la entrega del servicio de paintball en las instalaciones de la empresa, se contará con personal profesional especializado. A cargo del área operativa de la empresa.
- **Post Venta:** Se realizará la evaluación del servicio brindado por los instructores y el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas aplicadas periódicamente. A cargo de la Gerencia General.

Procesos de Soporte: Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

- **Gestión Administrativa:** Manejo de recursos humanos.
- **Gestión Financiera:** Manejo de contabilidad.

6.2.3 Requerimiento de maquinaria y equipos

Para que la empresa pueda operar adecuadamente y la prestación del servicio sea optima se requiere de los siguientes equipos:

Tabla 9.
Requerimiento de maquinaria y equipos

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Marcadora con CO2	40	180	7.200,00
Chaleco protector adulto	50	14	700,00
Chaleco protector niño	25	14	350,00
Overol Talla S, M, L, XL	50	15	750,00
Compresor de CO2 de 320 bares	1	2600	2.600,00
Bunkers kit 4	5	480	2.400,00
Guantes S, M, L, XI	70	7	490,00
Coderas y rodilleras adulto	50	90	4.500,00
Coderas y rodilleras niño	25	80	2.000,00
Casco elite radar	50	30	1.500,00
Casco alpha single	25	40	1.000,00
	Total:		23.490,00

6.2.4 Infraestructura e instalaciones

La empresa tiene planeado invertir en instalaciones un valor de \$12.000 que se conforma de la construcción del mobiliario para la atención al cliente, instalaciones eléctricas, nivelación del terreno y la construcción de los obstáculos para el desarrollo del juego de paintball, el detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10.
Infraestructura e Instalación

INSTALACIONES

DESCRIPCIÓN	COSTO
Construcción mobiliario atención cliente	2.500,00
Instalación eléctrica	500,00
Nivelación terreno	1.500,00
Construcción obstáculos	7.500,00
TOTAL	12.000,00

El mobiliario de oficina que se requiere para la atención al cliente tiene un valor de \$10.550,00.

Tabla 11.
Mobiliario de oficina

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Mobiliario oficina	2	475	950,00
Estanterías almacenamiento	12	240	2.880,00
Sillas	16	45	720,00
Mobiliario atención cliente	6	800	4.800,00
Casilleros	15	80	1.200,00
	TOTAL:		10.550,00

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional seleccionada para el presente proyecto es del tipo plana, se seleccionó esta estructura por ser la que más se adapta a los requerimientos de la empresa ya que no dispone de mandos intermedios y se permite a los colaboradores tomar sus propias decisiones reportando al gerente directamente, este tipo de estructura se caracteriza porque se capacita a las personas con el fin de que tomen adecuadamente las decisiones y sean responsables en el éxito de la empresa.

6.3.1 Tipo de organigrama

El tipo de organigrama es horizontal, este esquema elimina la mayoría de los mandos medios y funciones, como se muestra en la siguiente figura:

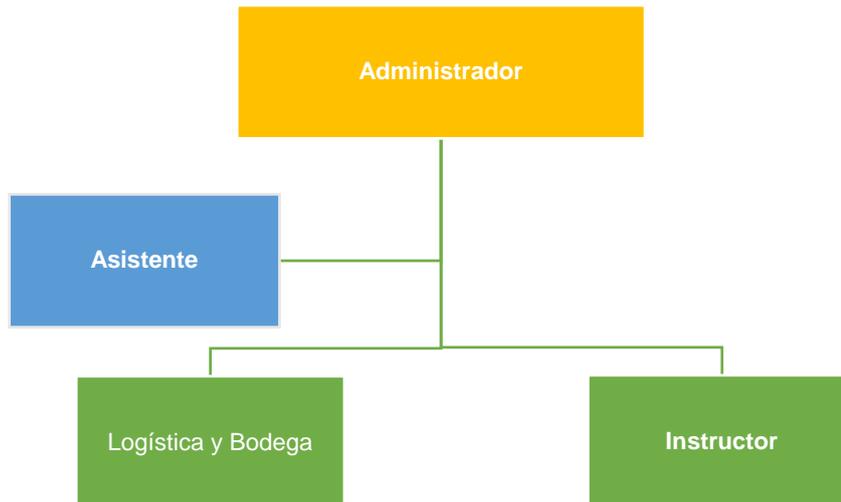


Figura 5. Organigrama

6.3.2 Descripción de funciones del personal

Las funciones del personal que forma parte del organigrama, se describen a continuación:

- **Administrador:** tiene la función de dirigir tanto administrativa, comercial y financiera de la empresa y tomar decisiones que respondan al buen funcionamiento total de la empresa. Su sueldo será de \$ 1200 mensuales.
- **Asistente:** tiene la función ser un apoyo total para la gerencia general, se encarga de la recepción del cliente, brinda información, maneja la nómina de la empresa. Su sueldo será de \$ 450 mensuales.
- **Logística y bodega:** encargado del almacenamiento de los equipos que se utilizan en el juego de igual manera de la entrega de cada kit al participante para cada partida de paintball. Encargado de coordinar la limpieza del campo después de cada partida. Su sueldo será de \$ 500 mensuales.
- **Instructor:** encargado de dar las instrucciones generales para el desarrollo del juego, vigilar el normal desenvolvimiento del juego, redactar las reglas del juego, en el campo verificar que se cumplan las reglas,

sancionar a los jugadores en caso de no cumplir las reglas. El sueldo de cada uno será de \$ 500 mensuales.

El servicio de contabilidad será llevado a cabo por una organización externa, la cual será tomada en cuenta como contrato de prestación de servicios profesionales, su misión es encargarse de las operaciones contables y financieras, pagos a proveedores, cobro a clientes y tributos. Además, llevará la nómina mensual de la empresa. El valor mensual por este servicio es \$ 350 + IVA mensuales.

La estructura legal de la empresa será bajo la figura Compañía Limitada, para lo cual se contará con la participación de socios relacionados con el inversionista, esto es familiares y amigos. Se procura trabajar bajo la figura de Compañía Limitada porque se trata de una empresa que se mantendrá bajo la administración del proponente del proyecto. Para cumplir con esta figura legal se realizará los trámites respectivos en la Superintendencia de Compañías y demás instituciones públicas, como el Servicio de Rentas Internas y Municipio de Riobamba para obtener los permisos respectivos previo a la apertura.

6.3.3 Gastos de sueldos y salarios del personal

El gasto de sueldos y salarios del personal asciende a \$ 43.763,20

Tabla 12.
Gastos sueldos y dsalarios

Cargo	Sueldo (mensual)	Costo mensual	Costo Anual
Administrador	950,00	1.175,18	14.102,10
Asistente operaciones	450,00	572,76	6.873,10
Logística	500,00	633,00	7.596,00
Instructor 1	500,00	633,00	7.596,00
Instructor 2	500,00	633,00	7.596,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa se proyectan considerando su capacidad instalada, el crecimiento del sector y el precio de venta.

En lo que respecta a la capacidad instalada, esta es de 62 personas por día, lo que permite tener una participación en el mercado del 1,26%. El uso de esta capacidad será programado mes a mes de acuerdo con la tabla siguiente:

Tabla 13.
Capacidad instala

Año	Mes	Capacidad												
1	1	40%	2	13	60%	3	25	63%	4	37	65%	5	49	70%
	2	40%		14	60%		26	63%		38	65%		50	70%
	3	40%		15	60%		27	63%		39	65%		51	70%
	4	45%		16	60%		28	63%		40	68%		52	70%
	5	45%		17	60%		29	63%		41	68%		53	70%
	6	45%		18	60%		30	63%		42	68%		54	70%
	7	50%		19	60%		31	63%		43	68%		55	70%
	8	50%		20	60%		32	63%		44	68%		56	70%
	9	50%		21	60%		33	65%		45	68%		57	70%
	10	50%		22	60%		34	65%		46	68%		58	70%
	11	60%		23	60%		35	65%		47	68%		59	70%
	12	60%		24	60%		36	65%		48	68%		60	70%

Esta capacidad considera el crecimiento del sector, que es del 2,42% anual, según datos del Banco Central del Ecuador, por lo tanto, el incremento del volumen de ventas está alineado con la capacidad instalada, la participación en el mercado y el crecimiento del sector.

Es importante señalar, que la capacidad de la empresa es similar a la capacidad de la competencia, misma que puede brindar como máximo 64 servicios al día, por lo tanto, la empresa planifica captar una porción del mercado similar al de la actual oferta, lo que es factible dada la actual demanda de este tipo de servicios

En lo que respecta al precio de venta, este considera para su proyección la tasa de inflación promedio del sector, que es del 3,66% según datos del Banco Central.

Considerando estos elementos de cálculo, los ingresos esperados para los próximos cinco años son de:

Tabla 14.
Proyección de ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	131.808	139.916	145.037	157.724	167.487

7.1.3 Proyección de gastos

La presente, al ser una empresa de servicios, no considera costos de producción y/o ventas, por lo tanto, el egreso esperado se centra en gastos, que son divididos, en gastos de personal, que incluye la estimación de sueldos, salarios y beneficios de ley; gastos generales que incluyen gastos operaciones de administración y ventas. La proyección de estos gastos se la realiza en base a la inflación promedio esperada para los próximos cinco años, que según datos del banco Central del Ecuador es de 3,66%.

Además de los gastos de personal y generales, también se incluyen los gastos de depreciación y amortización, que para su proyección consideran los parámetros establecidos en la ley de régimen tributario interno respecto al tratamiento de activos fijos y activos diferidos e intangibles.

De esta forma se definen los gastos de la empresa para los próximos cinco años, mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 15.
Gastos de la empresa

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	36.167	39.925	40.312	51.768	53.595
Gastos generales	64.533	65.509	65.860	68.912	70.762
Gastos de depreciación	5.188	5.169	5.169	3.649	3.649

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

El proyecto requiere de las siguientes inversiones:

- **Propiedad planta y equipo:**

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	56.140,00
EQUIPAMIENTO	34.040,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	10.100,00
INSTALACIONES	12.000,00

- **Gastos de apertura:**

Tabla 16.
Gastos de apertura

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Permiso municipal funcionamiento	1	300,00	300,00
Registro marca	4	120,00	480,00
			780,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital que requiere la empresa el arranque de sus operaciones es de \$18.085,05; que permitirá cubrir gastos generales y de sueldos hasta que la empresa esté en capacidad de atender sus obligaciones con recursos generados por su actividad económica.

El capital de trabajo es el activo corriente con el que la empresa iniciará sus operaciones.

7.2.3 Estructura de capital

Implementación y equipamiento	56.140,00
Gastos de apertura	780,00
Capital trabajo	18.085,05

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	75.005,05
--------------------------------	------------------

La empresa contará con recursos propios y financiados en la siguiente proporción:

Propio	70,00%	52.503,53
Deuda L/P	30,00%	22.501,51

El crédito será solicitado en el sistema financiero local, que considera para créditos de inversión una tasa de interés del 16% anual, los \$22.501,51 se solicitará a 5 años con pagos mensuales de \$547,19

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados considera los ingresos y gastos proyectados que, al relacionarlos entre sí, dan como resultados utilidades o pérdidas, en este caso, para los primeros cinco años de funcionamiento la empresa espera utilidades crecientes que va de \$14.909 el año uno, a, \$25.781 el año cinco

Tabla 17.
Estado de resultado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	131.808	139.916	145.037	157.724	167.487
UTILIDAD BRUTA	131.808	139.916	145.037	157.724	167.487
Gastos sueldos	36.167	39.925	40.312	51.768	53.595
Gastos generales	64.533	65.509	65.860	68.912	70.762
Gastos de depreciación	5.188	5.169	5.169	3.649	3.649
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	25.859	29.253	33.636	33.336	39.421
Gastos de intereses	3.373	2.823	2.178	1.422	535
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	22.487	26.430	31.459	31.914	38.886
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.373	3.965	4.719	4.787	5.833
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.114	22.466	26.740	27.127	33.053
22% IMPUESTO A LA RENTA	4.205	4.942	5.883	5.968	7.272
UTILIDAD NETA	14.909	17.523	20.857	21.159	25.781

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra a una fecha determinada la naturaleza y cuantificación de los bienes y derechos, las obligaciones a favor de terceros y el patrimonio de la empresa, en este caso se presenta estas cuentas durante los cinco primeros años de funcionamiento.

Tabla 18.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	75.005	87.906	101.777	118.386	134.539	154.488
Corrientes	18.085	36.234	55.334	77.172	97.033	120.691
Efectivo	18.085	35.135	54.168	75.964	95.719	119.296
Cuentas por Cobrar	-	1.098	1.166	1.209	1.314	1.396
No Corrientes	56.920	51.672	46.443	41.214	37.505	33.797
Propiedad, Planta y Equipo	56.140	56.140	56.140	56.140	56.140	56.140
Depreciación acumulada	-	5.188	10.357	15.526	19.175	22.823
<u>PASIVOS</u>	22.502	20.493	16.841	12.594	7.587	1.755
Corrientes	-	1.185	1.277	1.418	1.556	1.755
Sueldos por pagar	-	489	489	489	612	612
Impuestos por pagar	-	696	788	929	945	1.144
No Corrientes	22.502	19.308	15.564	11.176	6.031	-
Deuda a largo plazo	22.502	19.308	15.564	11.176	6.031	-
<u>PATRIMONIO</u>	52.504	67.412	84.936	105.793	126.951	152.733
Capital	52.504	52.504	52.504	52.504	52.504	52.504
Utilidades retenidas	-	14.909	32.432	53.289	74.448	100.229

Tomando en cuenta este balance presentado se considera para la empresa las siguientes políticas:

- La empresa otorgará créditos a 30 días por el 10 % de las ventas, el 90% restante será al contado.
- Las utilidades generadas no serán distribuidas entre los socios, sino que servirán para reinvertir.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado, en este caso el periodo de análisis es de cinco años

Los resultados obtenidos, muestran un comportamiento favorable, pues en cada periodo de análisis se obtienen flujos positivos, tanto en operaciones, como inversión, lo que permite cubrir el crédito contraído al inicio de las actividades.

Tabla 19.
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	20.244	22.776	26.184	24.900	29.608
Utilidad Neta		14.909	17.523	20.857	21.159	25.781
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		5.188	5.169	5.169	3.649	3.649
+ Amortización		60	60	60	60	60
- Δ CxC		(1.098)	(68)	(43)	(106)	(81)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP						
PROVEEDORES		-	-	-	-	-
+ Δ Sueldos por pagar		489	-	-	122	-
+ Δ Impuestos		696	92	141	16	199
Actividades de Inversión	(56.920)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(56.920)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	75.005		(3.744)	(4.389)	(5.145)	(6.031)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	22.502	19.308	(3.483)	(4.389)	(5.145)	(6.031)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	52.504		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	18.085	17.050	19.033	21.796	19.755	23.577
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		18.085	35.135	54.168	75.964	95.719
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	18.085	35.135	54.168	75.964	95.719	119.296

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto resume las entradas de dinero reales sin considerar financiamiento.

En el proyecto en análisis, este flujo es positivo para los cinco primeros años de funcionamiento, la construcción del mismo se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 20.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		25.859	29.253	33.636	33.336	39.421
Gastos de depreciación		4.758	5.169	5.169	3.775	3.649
Gastos de amortización		60	60	60	60	60
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.373	3.965	4.719	4.787	5.833
22% IMPUESTO A LA RENTA		4.205	4.942	5.883	5.968	7.272
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		23.099	25.575	28.263	26.416	30.025
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18.085)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	15.754	(163)	(180)	2	(278)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(15.134)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(18.085)	15.754	(163)	(180)	2	(15.412)
INVERSIONES	(56.920)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	6.293
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	2.500
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(56.920)	-	-	-	-	8.793
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(75.005)	38.853	25.412	28.083	26.418	23.406

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista considera el crédito recibido y permite tomar decisiones respecto a la conveniencia del mismo, cuando es comparado con el flujo del proyecto.

Las entradas y salidas de este flujo general resultados positivos para el proyecto, lo que se presenta a continuación:

Tabla 21.
Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(75.005)	38.853	25.412	28.083	26.418	23.406
Préstamo	22.502	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(3.373)	(2.823)	(2.178)	(1.422)	(535)
Amortización del capital	-	(3.194)	(3.744)	(4.389)	(5.145)	(6.031)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(52.504)	32.287	18.845	21.517	19.851	16.840

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento representa a la tasa mínima que se esperaría obtener como retorno por la inversión efectuada, su cálculo considera los siguientes datos:

Tabla 22.
Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,02%
Rendimiento del Mercado	10,34%
Beta	1,20
Beta Apalancada	1,14
Riesgo País	6,89%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	16,00%

Precio Dow Jones

9-jun-17 21.271,00 Hace 5 Años 13.006,00

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,65%
CAPM	20,66%

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados de estos evaluadores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 23.
Criterio de valoración

CRITERIO	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA
VAN	\$17.805,91	\$15.396,55
PRI	2,32 AÑOS	2,38 AÑOS
TIR	28,67%	35,27%

El valor actual neto al ser mayor que cero, implica que una vez alcanzada la tasa de descuento, el proyecto entregará un valor adicional, esto lo corrobora la TIR, que en ambos casos (flujo del proyecto y flujo del inversionista) es mayor que la tasa de descuento, lo que permite recuperar la inversión en el primer semestre del segundo año, que comparado con la experiencia de otras empresas del sector, es coherente con la realidad del mercado y la realidad propia de una organización con estas características.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros, son técnicas empleadas para analizar la situación financiera actual de la empresa, en este caso estos índices se realizan sobre proyecciones, por lo tanto, representan una fotografía de los próximos cinco años, respecto a la salud financiera de la organización, medida en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, esperada para los próximos cinco años.

Tabla 24.
Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razon corriente	30,57	43,33	54,42	62,35	68,76	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	30,40%	19,83%	11,90%	5,98%	1,15%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	16,96%	17,22%	17,62%	15,73%	16,69%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	22,12%	20,63%	19,72%	16,67%	16,88%	2,64%

De acuerdo con los índices presentados, la liquidez de los próximos cinco años permitirá cubrir, sin contratiempos, las obligaciones adquiridas en el corto plazo, en cada año se contará con más de un dólar para pagar las deudas adquiridas; en comparación con el promedio del sector económico al cual están vinculadas las actividades de la empresa. Se sugiere en este punto, reinvertir el exceso de liquidez con la que se contará.

El endeudamiento de la empresa, medio por la razón de deuda sobre el capital, es mucho menor que la del sector, incluso al iniciar las operaciones el pasivo representa el 30% de los activos con los que se cuenta, por lo tanto, y dado que la instrúa presenta un endeudamiento de 51 puntos porcentuales, la empresa podría a futuro pensar en ampliar su línea de crédito y pesar en nuevas inversiones.

La rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio, de igual manera, presenta un comportamiento muy por encima del promedio de la industria, teniendo márgenes de ganancia atractivos y acorde a los objetivos planteados para la empresa.

En conclusión, dados los flujos, la evaluación financiera y el análisis de ratios, el proyecto es viable, en tal virtud es recomendable la inversión.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Del análisis del entorno se determina que la industria del entretenimiento se encuentra ubicada en un lugar estratégico, donde se observa que existen

oportunidades con mayor relevancia y peso que las amenazas; esto quiere decir que existe un mercado óptimo para la implementación de un nuevo modelo de negocio enfocado en las artes y la recreación.

- El paintball es un deporte el cual ayuda a desarrollar a la persona habilidades físicas y mentales, sacando a las mismas de su rutina y del stress diario. Este es un deporte nuevo en el país, al cual hay como sacarle provecho, es decir fomentar su práctica mediante su difusión masiva, a través de redes sociales, medios visuales, y la difusión boca a boca, esto con el objetivo de que las personas tengan más interés e ímpetu por practicar esta disciplina.
- La ciudad de Riobamba tiene un mercado cautivo, en el cual se puede desarrollar este tipo de deporte, además que las personas de esta ciudad muestran interés por esta disciplina
- El análisis del entorno y del mercado permite determinar estrategias de producto precio, plaza, promoción y servicio, conjugadas con planes y políticas que entregan al negocio una orientación efectiva para su implementación.
- La definición de una base administrativa permite establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, que junto a la planificación de las operaciones y a la definición de la estructura organizacional de la empresa, permite al negocio direccionar sus actividades de forma congruente con su situación actual, con sus expectativas de crecimiento y con los objetivos de la gerencia.
- El plan financiero considera la estimación de presupuesto de inversión, proyecciones de operación y estados financiero a un horizonte de cinco años, cuya evaluación permite determinar la factibilidad financiero del proyecto.
- El valor actual neto al ser mayo que cero, implica que una vez alcanzada la tasa de descuento, el proyecto nos entregará un valor adicional, esto lo corrobora la TIR, que en ambos casos (flujo del proyecto y flujo del

inversionista) es mayor que la tasa de descuento, lo que permite recuperar la inversión en el primer semestre del segundo año, que comparado con la experiencia de otras empresas del sector, es coherente con la realidad del mercado y la realidad propia de una organización con esta características, por lo cual se recomienda la inversión.

REFERENCIAS

- Análisis económico* . (10 de 03 de 2017). Obtenido de <http://www.analisiseconomico.info/index.php/opinion2/673-crecimiento-economico-ecuatoriano-2016>
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley del Deporte, Educación Física y Recreación*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Ley-del-Deporte.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (15 de 06 de 2016). *contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Banco mundial* . (28 de 09 de 2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Bonometti, P., & Ruiz , S. (2010). *La democracia en América Latina y la constante amenaza de la desigualdad*. México: Scielo.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- Ekos Negocios. (2017). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de Ekos Negocios - Core Business: www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf
- el mundo*. (10 de 03 de 2017). Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/deporte--economia-y-sociedad.aspx>
- Elcomercio*. (17 de 10 de 2016). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/17/nota/5860447/sub-desempleo-ecuador-segun-nuevas-cifras-inec>
- Fondo Monetario Internacional. (18 de abril de 2017). *www.eluniverso.com*. Obtenido de [www.eluniverso.com: http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/18/nota/6142849/america-latina-retomara-crecimiento-economico-este-2017-menos](http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/18/nota/6142849/america-latina-retomara-crecimiento-economico-este-2017-menos)

- Gonzalez, M. (4 de junio de 2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de *www.elcomercio.com*: <http://www.elcomercio.com/actualidad/presidente-leninmoreno-gobierno-estilo-politica.html>
- Indexmundi*. (10 de 01 de 2014). Obtenido de http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN
- Kotler-Armstrong. (2013). Fundamentos del Marketing. En P. K. Armstrong, *Fundamentos del Marketing* (pág. 260). México DF: Pearson.
- Lambin, J. J. (2010). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2014). *TIC y Empresas*. Quito.
- Organizacion mundial de la salud*. (22 de 03 de 2017). Obtenido de http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/
- Páginas Web Ecuador. (2016). *Nuestros precios*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Saludemia*. (10 de 03 de 2017). Obtenido de <http://www.saludemia.com/-/vida-saludable-ocio-en-profundidad-ejercicio-fisico>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

Teleamazonas. (09 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.teleamazonas.com/2015/12/los-cambios-del-salario-basico-unificado-en-los-ocho-anos-del-gobierno-de-rafael-correa/>

Ugarteche, O. (2013). *Ecuador regresa al financiamiento externo*. México: Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Genero

- Masculino
- Femenino

Edad

¿Usted practica actividades deportivas?

- Si
- No

A que centros deportivos acude con mayor frecuencia

- Canchas sintéticas
- Parques de la ciudad
- Campos de Paintball
- Canchas de Básquet
- Canchas de tenis
- Piscinas
- Otros

Que tiempo libre tiene a lo largo de la semana

- 1 a 2 horas a la semana
- 3 a 4 horas a la semana
- 5 a 7 horas a la semana

- Otros

Cuánto tiempo dedica a actividades físicas o deportivas a la semana

- 1 a 2 horas a la semana
- 3 a 4 horas a la semana
- 5 a 7 horas a la semana
- Otros

Usted conoce acerca del deporte o juego de Paintball

- Si
- No

Seleccione tres aspectos que le parecen más importantes en un centro deportivo

- Servicio
- Precio
- Comodidad
- Parqueaderos
- Baños
- Ubicación
- Áreas sociales

Seleccione tres servicios que le llamarían la atención en un complejo de Paintball

- Bar/restaurante
- Area social
- Área de juegos

- Tienda de artículos de paintball
- Otros

Si en Riobamba existiera un complejo de paintball usted acudiría

- Si
- No
- Tal vez

Cuanto estaría dispuesto a pagar por dicho servicio de Paintball

- 3 dólares
- 5 dólares
- 7 dólares
- 8 dólares

Cada cuanto tiempo asistiría a un complejo de Paintball

- 1 día a la semana
- 2-3 días a la semana
- Fines de semana

Anexo 2. Entrevista al experto 1

Nombre: Máximo Layedra

Jugador profesional de Paintball

5 años

Plan de negocios para la creación de un campo especializado de Paintball en la ciudad de Riobamba

Entrevistador: ¿Cree que el Paintball sea un deporte apto para la práctica de las personas de este país? Y ¿Por qué?

El paintball es un deporte apto para las personas de este país, porque una personas, además que desarrolla la capacidad cerebral de los deportistas ya que piensas constantemente en donde ubicarte dentro del campo, así mismo de establecer estrategias de ataque para que puedas ganar la partida; desarrollas habilidades físicas ya que tienes que estar en constante movimiento, ganas resistencia y velocidad, por otro lado es un deporte muy divertido en deportes extremos e incentiva al trabajo en equipo.

Entrevistador: ¿Cuál es la edad apropiada para la práctica de este deporte? Y ¿Por qué?

Yo aconsejaría que sea desde la adolescencia ya que los niños no tienen suficiente cuidado al momento de protegerse y pueden sufrir un accidente, además no tienen la fuerza como para sostener una marcadora y mucho menos correr con tanto peso.

Creo que desde los 12 años en adelante estaría bien la práctica de este deporte, para que puedan tener mucho cuidado y sepan lo que están haciendo.

Entrevistador: ¿Cuántas horas a la semana se debería practicar este deporte? Y ¿Por qué?

Puedes practicar las horas que tu desees mientras tengas tiempo y dinero ya que es un deporte muy costoso, ya que las personas necesitan una inversión de

7 dólares por partido, ya que una partida dura unos 15 a 10 minutos, todo depende del modo en que disparas, ya que te dan cierta cantidad de balas de pintura y eso se termina dependiendo de cómo lo uses, esto es el valor si tú vas alquilar en algún campo de Paintball.

Si quieres dedicarte a este deporte comprando tú mismo las marcadoras, las bolas de pintura, el CO2, el equipamiento y los accesorios, sale muy costoso, ya que están hablando de una inversión de unos 2000 dólares.

Entrevistador: ¿Qué tipos de modalidades de juego creen que se deberían implementar en la práctica de este deporte? Y ¿Por qué?

Hay dos modalidades en el paintball, el táctico y el speedball, en el táctico tu juegas entre los dos equipos conformado por el mismo número de integrantes de lado a lado, en el cual con un solo disparo quedas descalificado, por ende, en este tipo de modalidad tú tienes que trabajar en equipo, ser organizado, establecer estrategias, y en constante movimiento y sigilo, por otro lado, el speedball es una manera más informal de juego en el cual tu disparas lo que tú quieras

Entrevistador: ¿Cuáles son los elementos a tomar en cuenta para que exista una mayor acogida de este deporte en la sociedad? Y ¿Por qué?

Los elementos que se deben tomar en cuenta para una mayor acogida de este deporte es un buen marketing del deporte, ya que sin esto las personas no conocen nada del mismo, por otro lado, crear campos de paintball de buen nivel, así mismo tener el equipamiento deportivo bueno, además de enfocarse en academias para la instrucción y capacitación de los deportistas.

Entrevistador: ¿El profesionalismo en este deporte es rentable en este país o solo enfocarse en la práctica deportiva del mismo? Y ¿Por qué?

El profesionalismo no es muy rentable ya que falta mucha evolución de este deporte en el país, ya que aún está desarrollándose, se debería enfocar en la práctica deportiva del mismo, ya que es muy bueno si es que se ponen un buen

campo de paintball en el cual tengan buenas marcadoras, buenos equipos para la práctica de este deporte, así mismo tengan parqueaderos.

Entrevistador: ¿Los implementos deportivos para realizar este deporte son rentables y accesibles en el país? Y ¿Por qué?

Si son accesibles en este país, existen dos tiendas en Quito y varias en Guayaquil las cuales tienen una gran variedad de insumos y equipamiento para este tipo de deporte, donde tú puedes acercarte y comprar una marcadora sin problema, lógicamente de diferente valor dependiendo de las necesidades que tu tengas, desde los 300 hasta 3000 dólares.

Para la gente que juega profesional ellos mismo tienen que adquirir sus marcadoras, pero si tú solo vas a jugar alquilando en algún establecimiento solo te dan las marcadoras más esenciales; yo tengo cinco marcadoras la más barata es 500 dólares y la más cara que cuesta 2200.

Entrevistador: ¿Qué servicios se deben implementar en este deporte como modelo de negocio? Y ¿Por qué?

Como modelo de negocio debería implementar, varios tipos de servicios entre los cuales pueden destacar el tener varios tipos de marcadoras, varias máscaras, variedad de equipamiento deportivo, así mismo un bar, una sala de espera, vidrios para la protección y la facilidad de visión, un parqueadero, además de un lugar fácil de llegar, por otro lado diferentes tipos de campos, como el paintball urbano, el bosque y el speedball en donde estén los obstáculos inflables, y el abastecimiento constante de las bolas de pintura.

Entrevistador: ¿Cuál cree que es el método más efectivo para difundir este tipo de servicios? Y ¿Por qué?

El método más efectivo sería dar una buena publicidad, buenas promociones, enfocarse en las redes sociales ya que son gratis además que todas las personas tienen acceso a las mismas.

Se deberían implementar cursos intensivos, dar cursos vacacionales, cursos abiertos a lo largo del año para que sigan aprendiendo este deporte, hablar con la policía para darles cursos y conjuntamente desarrollar futuros deportistas para la representación de la provincia.

Entrevistador: ¿Cree que sea rentable establecer o crear un campo de paintball en la ciudad de Riobamba? Y ¿Por qué?

Sería muy rentable ya que hay muchas personas que practican este deporte, y en la ciudad de Riobamba no existe un campo de paintball de buen nivel, y solo se centra en bosques y terrenos baldíos, además no hay una infraestructura adecuada, es por eso que al crear un campo de Paintball de nivel va a ser rentable ya que los deportistas se sientan augustos, disfruten con sus familiares y amigos.

Entrevistador: ¿La infraestructura es importante en este tipo de deporte? Y ¿Por qué?

La infraestructura es muy importante ya que la práctica del paintball se centra en el uso exclusivo de un terreno o una superficie, además se tiene que organizar el terreno para quitar cualquier objeto que pueda provocar un accidente en los deportistas.

Anexo 3. Entrevista al experto 2

Nombre: Danny Fuenmayor

Jugador profesional de Paintball

5 años

Plan de negocios para la creación de un campo especializado de Paintball en la ciudad de Riobamba

Entrevistador: ¿Cree que el Paintball sea un deporte apto para la práctica de las personas de este país? Y ¿Por qué?

Yo creo que sí, ya que este deporte aparte de proporcionarte adrenalina y darte algunas opciones de juego, te hace que te lleves con más gente y conozcas gente de otros lugares.

Además, que te desenvuelvas de una mejor manera y si eres bueno te consideren para formar parte de equipos para futuras competiciones.

Entrevistador: ¿Cuál es la edad apropiada para la práctica de este deporte? Y ¿Por qué?

Yo pienso que alrededor de 15-16 años, ya que es una edad considerable para que puedas jugar, debido a que tienes muchos riesgos y tienes que ser una persona con la suficiente madurez para que sepas las medidas de seguridad apropiadas; por ejemplo, te puedes sacar la máscara o realizar algún tipo de maniobra, que pueda provocar daños irreversibles en la persona.

Entrevistador: ¿Cuántas horas a la semana se debería practicar este deporte? Y ¿Por qué?

Yo pienso que alrededor de 4 horas es más que suficiente, la verdad es que la mayoría de gente no tiene suficiente tiempo, puedo decir, que yo no puedo mucho tiempo por obligaciones laborales, es decir no tengo tiempo para los entrenamientos, pero me doy un tiempo los fines de semana para poder entrenar con mis amigos y compañeros de equipo; por ejemplo, cuando tienen

campeonatos dan más tiempo para ir a entrenar, y poder representar bien a la provincia.

Entrevistador: ¿Qué tipos de modalidades de juego creen que se deberían implementar en la práctica de este deporte? Y ¿Por qué?

En el juego tienen la modalidad goofball, y la modalidad speedball, pienso que las modalidades no tienen mucho que ver, ya que tú tienes que establecer estrategias que vas a planificar para tu tipo de juego y no mezclar, por ejemplo, es diferente el fútbol americano del fútbol soccer, tienen que tratar de poner un lineamiento para los diferentes tipos de modalidades y estar enfocados en que nos van a dirigir

La modalidad speed ball es un campo de césped, su tamaño es de más o menos una cancha de fútbol, en la cual se encuentran obstáculos inflables, en enfrentamiento es de 5 contra 5, los puntos para poder jugar son los siguientes.

La mayoría de gente tiene marcadoras rápidas las cuales botan 30 balas por segundo, en este caso, lo que hay que tratar de hacer es llegar al otro extremo sin ser disparado, y tienes que llegar a una bandera de un bunker al otro lado, para que puedas ganar el juego.

La modalidad goofball es en escenarios donde puedes ver barricadas, tanques de agua, de reserva y lugares en donde te puedas esconder; básicamente tienes que establecer estrategias como en la guerra para que no te disparen, las marcadoras con las que juegas son tácticas y son similares a una pistola real, en la que tú puedes disparar 10 balas por segundo.

Entrevistador: ¿Cuáles son los elementos a tomar en cuenta para que exista una mayor acogida de este deporte en la sociedad? Y ¿Por qué?

Primero explicar de qué se trata el juego, segundo, incentivar a los jóvenes, y a los adultos para que este deporte se siga masificando, la verdad es que la gente tiene miedo a que le duelan los disparos.

Obviamente te va doler si te disparan, pero con el tiempo tú vas adquiriendo y sintiendo el gusto por este deporte, así mismo te equipas con materiales más seguros para que no te lastimen, y aparte de eso tener la capacidad de ser prudente ya que como es un juego la gente puede salir de control y realizar alguna cosa fuera de lo común.

El incentivo que tenemos que inculcar es la propaganda, para que las personas sepan de que se trata, que tipos de modalidades hay y el equipamiento que puedes utilizar.

Entrevistador: ¿El profesionalismo en este deporte es rentable en este país o solo enfocarse en la práctica deportiva del mismo? Y ¿Por qué?

Mucha gente ya es profesional, la mayoría de jugadores de speedball ya se ha ido fuera del país a representarnos en competencias, lo que sucede aquí es que como deportistas necesitan el apoyo de federaciones, es decir que exista una federación que apoye no con lo económico sino con el nombre para poder representar a la provincia y al país, que sepan que en el país si hay talento para este deporte, que pueden dejar en alto el nombre del país y de la provincia.

Entrevistador: ¿Los implementos deportivos para realizar este deporte son rentables y accesibles en el país? Y ¿Por qué?

La mayoría de veces depende de cómo los compres o los adquieras, en quito hay mucha gente que trae de Estados Unidos y nos venden, cuando tú ya empiezas a tener gusto por el deporte empiezas a comprar equipos y herramientas que cada vez vayan mejorando, es decir mejores máscaras, marcadoras, etc.

Las máscaras oscilan entre los 45 dólares que es la más barata, a unos 200 dólares que es una de las más caras, y depende de cómo te acoples y puedas jugar, si tienes el dinero suficiente para comprarte equipo caro lo puedes hacer, lo que aquí influye es la capacidad económica.

Mi equipo, yo tengo una máscara "empire epps", me la compre en 200 dólares, además tengo un visor especial para que no me del sol en la cara, eso tiene un

costo de 70 dólares, la marcadora tengo una de segunda que me costó 300 dólares, la cual la he ido adaptando, con cargadores, miras, rieles, el precio que le he invertido debe ser unos 1300 dólares; todo depende de cómo tu sigas evolucionando en el juego ya que vas a querer siempre un mejor equipo.

Y como equipamiento de indumentaria, tengo unas botas militares, un chaleco de motocross que yo mismo le modifique, pantalón con protecciones en las rodillas, un arnés para guardar las municiones de la pintura, y el casco para proteger la cabeza.

Entrevistador: ¿Qué servicios se deben implementar en este deporte como modelo de negocio? Y ¿Por qué?

Deberías tener una cancha con música, comida, agua y venta de caramelos, o snacks ya que la gente que nos va a observar tienen hambre, o alguna otra necesidad; es decir el crear un bar, una mini tienda de Paintball en la cual puedas comprar guantes, válvulas, o cualquier otro instrumento que te haga falta.

Te pasa muchas veces ya que por ejemplo te olvidas algo y ya no puedes jugar, entonces es importante tener materiales para la venta.

Entrevistador: ¿Cuál cree que es el método más efectivo para difundir este tipo de servicios? Y ¿Por qué?

Yo creo que las redes sociales son elementos para poder hacer más rápido la publicidad de nuestro negocio, también las páginas web, pero están en decadencia, así que quedan las redes sociales la cual es una muy buena plataforma para mostrar a los consumidores de lo que se trata el juego, así mismo difundir campeonatos, mandar mapas de cómo llegar a los lugares, el transmitir boca a boca que tú digas a tus amigos y cada vez se vaya divulgando tu servicio.

Entrevistador: ¿La infraestructura es importante en este tipo de deporte? Y ¿Por qué?

Es importante ya que tienes que tener una cancha grande en la cual no existan muchos huecos, baches, para evitar que las personas no se tropiecen y sufran algún accidente o lesión, necesita hacer un enmallado para que no pase la bala a las personas que vayan a ver o las personas que salen del juego, ya que la munición puede salir del campo y lastimar algún órgano importante de alguna persona.

Entrevistador: ¿Qué recomendaciones crees que se deben tomar en cuenta para dar un buen servicio al consumidor?

En primer lugar, dar balas que sean buenas, ya que una buena munición te garantiza un buen juego, que el servicio sea de calidad, que tenga un dueño y empleados que te traten bien, además que tengas lockers donde puedas guardar tus cosas, además que te tomen en cuenta para participar en campeonatos, y que den promociones y descuentos para incentivar más a la práctica de este deporte.

Anexo 4. Guía Focus Group

Tema: Creación de un complejo de Paintball en la ciudad de Riobamba

Preguntas:

1. Según su criterio porque existe más apoyo en ciertos deportes que a otro en el Ecuador
2. Que conoce acerca del Paintball en el Ecuador.
3. ¿Cree que el Paintball es un deporte apto para la práctica de las personas de este país? Y ¿Por qué?
4. ¿Cuál es la edad apropiada para la práctica de este deporte? Y ¿Por qué?
5. ¿Cada cuánto tiempo practicarían este deporte?
6. ¿Qué tipos de modalidades de juego conocen de este deporte?
7. ¿Cuáles son los elementos a tomar en cuenta para que exista una mayor acogida de este deporte en la sociedad? Y ¿Por qué?
8. ¿Cuál cree que es el método más efectivo para difundir este tipo de servicios? Y ¿Por qué?
9. ¿La infraestructura es importante en este tipo de deporte? Y ¿Por qué?
10. ¿Qué recomendaciones crees que se deben tomar en cuenta para dar un buen servicio al consumidor?

Anexo 5. Cadena de valor



