



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA TESIS:

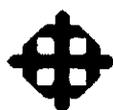
CREACIÓN DE UN PARQUE EXTREMO PARA LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN LA VÍA A LA COSTA

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

Geovanny Antonio Delgado Sánchez

Guayaquil, a los **31** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Economista Geovanny Antonio Delgado Sánchez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

Raúl Moncayo

REVISORES:



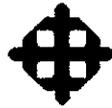




DIRECTOR DEL PROGRAMA

Patricio Vergara

Guayaquil, a los **31** días del mes de **octubre** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **GEOVANNY ANTONIO DELGADO SANCHEZ**

DECLARO QUE:

La Tesis "**Creación de un Parque Extremo para la ciudad de Guayaquil en la Vía a la Costa**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.
Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 31 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Geovanny Antonio Delgado Sánchez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, GEOVANNY ANTONIO DELGADO SÁNCHEZ

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Creación de un parque extremo para la ciudad de Guayaquil en la Vía a la Costa**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los **31** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

Geovanny Antonio Delgado Sánchez

Agradecimiento

Una vez alcanzado un objetivo más en mi vida, y con una inmensa satisfacción, quiero agradecer en primer lugar a Dios, por bendecirme con la vida, acompañarme y guiarme a lo largo de ella.

A mi padre quien aún me acompaña y mi madre quien está siempre presente en mi memoria, porque con amor incondicional y esfuerzo, se han preocupado por brindarme una educación de excelencia, por ser motivadores de mi superación constante y enseñarme a vivir con responsabilidad.

A mi familia, por la paciencia y entender mis ausencias, que significó el proceso de la maestría.

A mis maestros, por las enseñanzas impartidas para poder llevar a cabo este trabajo e ir creciendo profesional.

A todos aquellos quienes me han acompañado durante este tiempo y que de una u otra manera me alentaron a seguir adelante.

Muchas gracias!!!

Geovanny

Índice

CAPÍTULO I.....	11
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	11
1.1 Modelo Canvas.....	12
CAPÍTULO II	13
2. PLAN DE TESIS	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Planteamiento del Problema.....	13
2.3 Justificación.....	13
2.4 Objetivos.....	14
2.4.1 Objetivo General.....	14
2.4.2 Objetivos Específicos.....	14
2.5 Hipótesis	14
2.6 Marco Teórico.....	14
2.6.1 Definición de Plan de Negocio	14
2.6.2 Elementos para elaborar un plan de negocio.....	15
2.6.2.1 Resumen Ejecutivo:.....	16
2.6.2.2 Descripción de la Empresa:	16
2.6.2.3 Análisis de la Industria:	16
2.6.2.3.1 Factores Políticos:.....	17
2.6.2.3.2 Factores Económicos:.....	18
2.6.2.3.3 Factores Sociales:.....	18
2.6.2.3.4 Factores Tecnológicos:	18
2.6.2.4 Mercado Objetivo	19
2.6.2.5 Análisis de la Competencia	19
2.6.2.5.1 Nuevos competidores.....	20
2.6.2.5.2 Sustitutos	20
2.6.2.5.3 Poder los proveedores	20
2.6.2.5.4 Poder de los clientes.....	21
2.6.2.5.5 Rivalidad entre competidores.....	21
2.6.2.6 Posición Estratégica y Análisis de Riesgos	21
2.6.2.7 Plan de Marketing	24
2.6.2.7.1 Creación de Valor.....	24
2.6.2.7.1.1 Análisis de Marketing: Las 5 C.....	25
2.6.2.7.1.2 Segmentación del Mercado.....	26
2.6.2.7.1.3 Selección del Mercado Objetivo	27
2.6.2.7.1.4 Posicionamiento	27
2.6.2.7.2 Captura de valor.....	27
2.6.2.7.2.1 Marketing Mix.....	28
2.6.2.7.3 Retener Valor.....	28
2.6.2.8 Plan de Operaciones	29
2.6.2.9 Plan de Tecnología.....	29
2.6.2.10 Plan de Recursos Humanos	30
2.6.2.10.1 Organigrama.....	30
2.6.2.10.2 Estructura Organizacional	30

2.6.2.10.3	Filosofía Empresarial	30
2.6.2.10.4	Estrategia de Recursos Humanos	30
2.6.2.10.5	Modelo Organizacional.....	31
2.6.2.11	Responsabilidad Social.....	31
2.6.2.12	Plan Financiero	32
2.6.2.12.1	Necesidades Operativas de Fondo (NOF).....	32
2.6.2.12.2	Fondo de Maniobra	32
2.6.2.12.3	Valor Actual Neto (VAN).....	33
2.6.2.12.4	Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC en inglés)	33
2.6.2.12.5	Flujo de Caja Libre (FCF siglas en inglés).....	34
CAPÍTULO III.....		35
3.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	35
3.1	Marco Legal	35
3.2	Análisis del Entorno del Negocio.....	35
3.2.1	Factores Políticos	35
3.2.2	Factores Económicos	35
3.2.3	Factores Sociales	36
3.2.4	Factores Tecnológicos.....	36
3.3	Análisis de la Competitividad.....	36
3.3.1	Amenaza de nuevos Competidores: Moderado	36
3.3.2	Amenaza de sustitutos: Moderado	36
3.3.3	Poder los proveedores: Alto.....	37
3.3.4	Poder de los clientes: Bajo	37
3.3.5	Rivalidad entre competidores: Baja	37
CAPÍTULO IV		38
4.	ANÁLISIS DEL MERCADO	38
4.1	Vía a la Costa	38
4.2	Investigación de Mercado	38
CAPÍTULO V		46
5.	PLAN DE MARKETING	46
5.1	Propuesta de valor	46
5.2	Análisis de las 5C's	47
5.2.1	Clientes	47
5.2.2	Compañía	47
5.2.3	Competidores	47
5.2.4	Colaboradores.....	50
5.2.5	Contexto.....	50
5.2.6	Compañía	50
5.3	Creación de Valor	51
5.3.1	Posicionamiento	51
5.3.2	Segmentación y Mercado Objetivo	52

5.4	Captura de Valor	53
5.4.1	Producto	53
5.4.2	Plaza.....	56
5.4.3	Promoción.....	56
5.4.4	Precio	56
5.5	Retención de valor	57
CAPÍTULO VI		58
6.	PLAN DE OPERACIONES	58
6.1	Flujograma	58
6.2	Tiempos y Capacidades.....	58
6.3	Abastecimiento	60
6.4	Layout de Costa Park.....	61
CAPÍTULO VII.....		63
7.	PLAN DE TECNOLOGÍA	63
CAPÍTULO VIII		64
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	64
8.1	Estructura Organizacional	64
8.2	Filosofía Empresarial	64
8.2.1	Visión	64
8.2.2	Misión	64
8.2.3	Valores	65
8.3	Estrategia de Recursos Humanos.....	65
8.4	Modelo Organizacional	66
8.5	Descripción de Funciones.....	67
8.5.1	Gerente General.....	67
8.5.2	Administrador.....	68
8.5.3	Asistente de Cafetería.....	69
8.5.4	Asistente de Tesorería	69
8.5.5	Árbitro de juegos	70
8.5.6	Asistente de Limpieza:	71
8.6	Jornada de Trabajo	71
8.7	Estructura de Sueldos y Salarios.....	71
8.8	Sistema de Selección	72
8.9	Capacitación de Colaboradores	72
8.10	Plan de Contratación.....	72
CAPÍTULO IX		74
9	PLAN FINANCIERO.....	74
9.1	Inversión Inicial	74
9.2	Balance General.....	76

9.2	Estado de Pérdidas y Ganancias	77
9.3	Indicadores Financieros	79
9.4	Valoración del Proyecto	80
9.5	Escenarios de Sensibilidad	81
CAPÍTULO X.....		83
10.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	83
CAPÍTULO XI.....		84
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
CAPÍTULO XII.....		85
12.	BIBLIOGRAFÍA	85
CAPÍTULO XIII.....		87
13.	ANEXOS.....	87
13.1	Anexo 1	87
13.2	Anexo 2	88
13.3	Anexo 3	90
13.4	Anexo 4	91
13.5	Anexo 5	92
13.6	Anexo 6	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Análisis PEST	17
Gráfico 2: Análisis Porter de las cinco fuerzas.....	20
Gráfico 3: Proceso de Investigación de Mercado	23
Gráfico 4: Creación de Valor	25
Gráfico 5: Captura de Valor	27

CAPÍTULO I

1. RESUMEN EJECUTIVO

Se ha dado en los últimos años un creciente interés en la sociedad por la práctica de actividades deportivas y competencias donde se ponen a prueba la resistencia física, y también por los deportes extremos. Adicionalmente, las empresas implementan entre las metodologías de entrenamiento del recurso humano, organizarse en áreas campestres para realizar actividades grupales enfocadas a desarrollar el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la creatividad, entre otras.

En base a lo mencionado, se plantea ofrecer un lugar de entretenimiento para aquellos jóvenes y adultos que les atrae practicar actividades deportivas extremas, amantes de la adrenalina, y además para las empresas, colegios y universidades que buscan un lugar para llevar a cabo sus eventos de integración y capacitación, en un ambiente natural y rústico, sin tener que alejarse de la ciudad.

El proyecto contempla crear un parque extremo en la Vía a la Costa, que integre los deportes conocidos como paintball, karting, canopy, escalada de muro, dirigido a jóvenes y adultos de 15 a 40 años y que además cuente con una zona de integración y obstáculos para las actividades grupales y empresariales.

Uno de los puntos que fundamenta la oportunidad del negocio es que en Guayaquil no se ofrece un lugar con este concepto. Existen dos sitios de paintball, uno en la Vía a Daule y otro en la Av. León Febres-Cordero (entrada a Urbanización Villa Club). En cuanto al karting, existe un kartódromo desde hace muchos años pero actualmente es utilizado como escuela de conducción vial, y para la práctica de miembros de la Federación de Karting y aficionados que posean su propio vehículo; y, también existe una pista pequeña en River Park, el cual es centro de diversión para niños. Respecto a la escalada de muro, se ha adaptado una parte de la pared exterior del Estadio Alberto Spencer (Estadio Modelo) con puntos de apoyo, donde acuden profesionales para realizar sus prácticas, pero no se hace difusión masiva del lugar. El canopy no se ofrece en la ciudad.

Por otro lado, la ubicación del parque también brinda una gran oportunidad para el proyecto, ya que la Vía a la Costa es actualmente el eje de la ciudad con mayor plusvalía, debido al importante crecimiento habitacional en el área y que comenzó hace pocos años, existiendo muchas necesidades insatisfechas, lo cual ofrece grandes expectativas para nuevos negocios. Adicionalmente, se están ejecutando numerosos proyectos residenciales en la ciudad de Playas y además se tiene previsto construir el Aeropuerto Internacional en Daular (Vía a la Costa) en la próxima década. Estos aspectos agregan valor a la zona y prometen una gran afluencia de personas, y por ende, un enorme atractivo comercial.

1.1

Modelo Canvas

<p>Socios claves :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrupaciones deportivas • Proveedores de armas y balas de paintball • Proveedores de vehículos y equipos de karting • Proveedores de mantenimiento de instalaciones y equipos 	<p>Actividades claves :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paintball • Karting • Escalada de muro • Canopy • Zona de Integración y Obstáculos para actividades grupales 	<p>Propuesta de valor :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un parque integrado con actividades variadas de deportes extremos y de recreación para un nicho de mercado • Tener un parque de este tipo de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil • Actualmente no se ofrecen estas actividades en el mercado, a excepción del paintball 	<p>Relaciones con el cliente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa 	<p>Segmentos de clientes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes y adultos de 15 a 40 años • Grupos empresariales • Clase media, media alta y alta • Aficionados de deportes extremos • Deportistas • Extrovertidos
<p>Recursos claves :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos e implementos de juego • Instalaciones 		<p>Canales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones del parque • Publicidad especializada en redes sociales • Página web • Publicidad en centros de entrenamiento • Alianzas Estratégicas con agrupaciones deportivas 		
<p>Estructura de Costo :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción de instalaciones • Adecuaciones de instalaciones • Adquisición de equipos para los juegos • Mantenimiento de instalaciones • Alquiler del terreno • Publicidad para promover el parque 				<p>Flujos de Ingresos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobro de entrada para participar en cada actividad • Ventas del bar • Organización de eventos • A futuro membresías (desarrollar descuentos mediante alianzas) y venta de souvenirs, accesorios

CAPÍTULO II

2. PLAN DE TESIS

2.1 Antecedentes

La tendencia actual que se ha visto en la sociedad respecto a prácticas deportivas, es hacia actividades que requieran mayor esfuerzo, rústicas, de resistencia, que generen emoción. Es así que se ha visto una multiplicación de centros de entrenamiento crossfit, ejercicios funcionales, grupos de corredores, competencias de resistencias conocidas como “iron runner”, en las cuales las personas ponen a prueba su resistencia física. De igual forma, se ha incrementado el interés hacia el paintball, que cada vez va tomando mayor fuerza y difusión, desarrollándose más y mejores lugares para practicarlo.

2.2 Planteamiento del Problema

Actualmente Guayaquil no cuenta con una zona de entretenimiento que integre actividades de recreación y deportes extremos. Los lugares más cercanos que ofrecen estos atractivos requieren alrededor de 2 horas de viaje en vehículo, razón por la que los ciudadanos Guayaquileños acceden poco a estos servicios a pesar de presentar un interés.

Dicho interés surge debido a la nueva tendencia de mercado que centra su atención en la salud y buen estado físico, convirtiendo a los deportes como un pasatiempo y un espacio para compartir e integrarse con amistades y aficionados.

Por ende la creación de un parque que ofrezca estas actividades representa una oportunidad de mercado que debe ser explotada.

2.3 Justificación

Dado el creciente interés de los guayaquileños por la práctica de actividades físicas que demanden mayor esfuerzo, que involucren ser competitivo y a la vez promuevan la integración, y la carencia de un parque de deportes extremos y que además cuente con un área de integración y competencias grupales, se propone evaluar la factibilidad de desarrollar un parque de recreación que integre actividades de karting, paintball, canopy y escalada de muro.

Por otro lado, el notable crecimiento habitacional y comercial en la Vía a la Costa, y planes futuros como la construcción del aeropuerto internacional de la ciudad en la zona de Daular (Chongón), proyectan a la Vía a la Costa como un área de gran potencial comercial, por lo que se presenta como una muy buena oportunidad para instalar el parque.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad financiera de desarrollar un parque extremo con actividades como paintball, karting, canopy y escalada de muro en la vía a la Costa.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar una demanda real y el nivel de aceptación de las actividades planteadas.
- Determinar el potencial de crecimiento de este nicho de mercado y rentabilidad esperada.
- Identificar las variables que influyen en la población para realizar y acceder a dichas actividades.
- Conocer los recursos económicos y capital humano requeridos para desarrollar este proyecto.
- Analizar la viabilidad financiera y los posibles riesgos con el fin de establecer planes de mitigación.

2.5 Hipótesis

El proyecto de desarrollo de un parque de entretenimiento que integre deportes extremos y área de integración y obstáculos, representa una oportunidad de mercado rentable debido a la tendencia e interés existente de la sociedad a realizar deportes.

2.6 Marco Teórico

En esta sección se describe la teoría y metodología utilizada para fundamentar las ideas del plan de negocios.

2.6.1 Definición de Plan de Negocio

La planificación permite una preparación para el futuro, debido a la organización previa efectuada para llevar a cabo una acción, a su vez permite plantear diferentes alternativas para distintas circunstancias. Las personas planean diversas situaciones como las actividades a realizar un fin de semana en familia, la agenda de trabajo del día siguiente, una cita médica, y así un sin número de acciones cotidianas.

En los negocios, ocurre igual, para poder esquematizar un proyecto y los objetivos que se esperan alcanzar, es fundamental utilizar como herramienta la planificación, que permitirá obtener una guía que detalle paso a paso las acciones que se efectuarán

y las decisiones que se tomarán, considerando las áreas relevantes que pueden influir en el proyecto a realizar.

De ahí la importancia de utilizar el “Plan de Negocio” como herramienta para estructurar la idea de un proyecto y plasmar las mejores estrategias que harán frente a los posibles escenarios y situaciones que podrían alejar el objetivo.

Por lo tanto, para evaluar un proyecto se debe entender su enfoque, su estructura y la información que comprende un plan de negocios. Antonio Borello define al Plan de Negocios como un “documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro” (1994, pág. 62).

Sergio Viniegra lo describe como una planeación de un negocio, que considera todas sus áreas importantes, como finanzas, administración, operaciones, marketing, entre otras, y la interacción entre ellas, ayudando a visualizar cómo deben operar en conjunto estas áreas para que se logre alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible (2007, pág. 13).

Según la publicación de Harvard Business Press, “Crear un Plan de Negocios” (2009, pág. 4), el plan de negocios es como una hoja de ruta que aborda las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que pueden presentarse, y para desempeñarse con éxito dentro del entorno competitivo de un negocio. Indica además que “elaborar un plan de negocios es parte del proceso de prepararse para un negocio”, donde se contempla el concepto, la oportunidad que se tiene, el panorama competitivo, las claves para el éxito y las personas que estarán involucradas.

2.6.2 Elementos para elaborar un plan de negocio

No existe un único formato de plan de negocios como receta de éxito, pero diversos autores plantean considerar los elementos más relevantes con el negocio y su sinergia en conjunto. Existen áreas siempre presentes en un plan de negocios, como finanzas, recursos humanos, operaciones, marketing, jurídico, que juegan un rol importante actividad empresarial, todas ellas enfocadas en maximizar los beneficios.

Como referencia, se utiliza el formato de plan de negocios propuesto por Rhonda Abrams (2003, pág. 45), el cual nombra los siguientes componentes:

2.6.2.1 Resumen Ejecutivo:

Esta parte presenta los puntos principales de la propuesta. Se debe incluir información clara, correcta y concreta que brinde al lector una visión general y logre captar su interés por profundizar más en el tema (Abrams, 2003, pág. 47).

2.6.2.2 Descripción de la Empresa:

En esta sección se presenta información general del proyecto que se plantea, su concepto del negocio, productos o servicios, mercado objetivo y herramientas para relacionarse con los clientes.

➤ Marco legal

Todo proyecto involucra un aspecto jurídico que debe ser considerado, donde se describe la forma jurídica de la empresa, su conformación societaria, y aspectos relevantes de la normativa legal que se deberá cumplir y que se considere apropiado resaltar en el plan de negocios.

2.6.2.3 Análisis de la Industria:

Las empresas operan en un entorno empresarial, donde coexisten varias compañías ofreciendo productos o servicios similares y/o sustitutos de los ofrecidos por una empresa en el mercado. Por ende es fundamental analizar la industria en que se operará, tener una perspectiva general de lo que está ocurriendo, qué está afectando, qué está cambiando, cuál es la tendencia, qué oportunidades o amenazas hay, para con esto poder diseñar las mejores estrategias.

Una buena herramienta para estudiar el entorno, es el análisis PEST, el cual como menciona Alan Chapman (2010), examina los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y en algunos casos hay quienes añaden los factores ambientales y legales al modelo, sin embargo Chapman considera que los factores ambientales están inmersos en los 4 factores originales dependiendo de sus efectos, y que los factores legales están cubiertos dentro de los políticos, pero en todo caso es cuestión personal incorporar al análisis los 2 últimos factores mencionados.

Gráfico 1: Análisis PEST



Fuente: (Guía de Creación de Negocio, 2009)

A continuación se detalla información sobre los factores mencionados:

2.6.2.3.1 Factores Políticos:

Corresponden a las regulaciones gubernamentales, normativas legales, tratados y convenios internacionales, a los que se deberá someter un proyecto, y que podrían presentar una ventaja o desventaja. Algunos ejemplos son (Martínez & Milla, 2005, pág. 36)

- Cambios políticos previstos
- Cambios en la legislación laboral
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislaciones ambientales, seguridad y prevención de riesgos
- Incentivos públicos
- Grupos internacionales de poder (Chapman, 2010)
- Guerras y conflictos (Chapman, 2010)
- Políticas de comercio internacional (Chapman, 2010)

2.6.2.3.2 Factores Económicos:

Son las variables macroeconómicas que influyen en el desarrollo de la industria en el que se operará. Entre algunos de ellos se puede citar (Martínez & Milla, 2005) :

- Evolución del PIB y del ciclo económico
- Inflación
- Tasa de empleo o desempleo
- Costos de las materias primas
- Costos de energía eléctrica
- Evolución de economías internacionales relacionadas (Chapman, 2010)
- Tasas de interés y de cambio de moneda (Chapman, 2010)

2.6.2.3.3 Factores Sociales:

Son las creencias, valores, actitudes, estilos de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad donde se desarrollará el proyecto (Carrión, 2007, pág. 74).

Entre algunos ejemplos de los que menciona Carrión están:

- Edad de la población
- Composición étnica
- Distribución geográfica
- Disparidades en el nivel de renta
- Nivel de preocupación por el medio ambiente
- Número de mujeres en el mercado laboral
- Nivel educativo de la población

2.6.2.3.4 Factores Tecnológicos:

Se enfoca en estudiar el nivel tecnológico que existe y su potencial desarrollo, lo cual es una variable clave que puede incentivar la innovación. Algunos ejemplos son (Carrión, 2007, pág. 75) :

- Nivel de uso de internet
- Comunicaciones inalámbricas
- Nivel de inversión en I+D (Investigación y Desarrollo)
- Infraestructura científica y tecnológica
- Madurez de las tecnologías actuales
- Nivel de acceso a nuevas tecnologías

2.6.2.4 Mercado Objetivo

Dentro de la planificación es importante definir correctamente el mercado objetivo y evitar caer en un sesgo, como estimar contar con un mercado inmenso cuando realmente no lo es, o incurrir en lo contrario. Esto es parte fundamental para diseñar la estrategia, estimar la capacidad de respuesta, plantear los recursos económicos y capital humano, y demás elementos esenciales relacionados con el negocio. Se debe definir lo más claro posible el tipo de cliente al que va dirigido el producto, estudiar sus hábitos de compra, sus preferencias, su nivel socioeconómico, y demás variables demográficas y geográficas que servirán como base para la toma de decisiones. Esto se refiere a la segmentación de mercado, en la que se capta una parte del gran universo de mercado existente que comparten las mismas características y necesidades y al que se puede satisfacer con un producto o servicio.

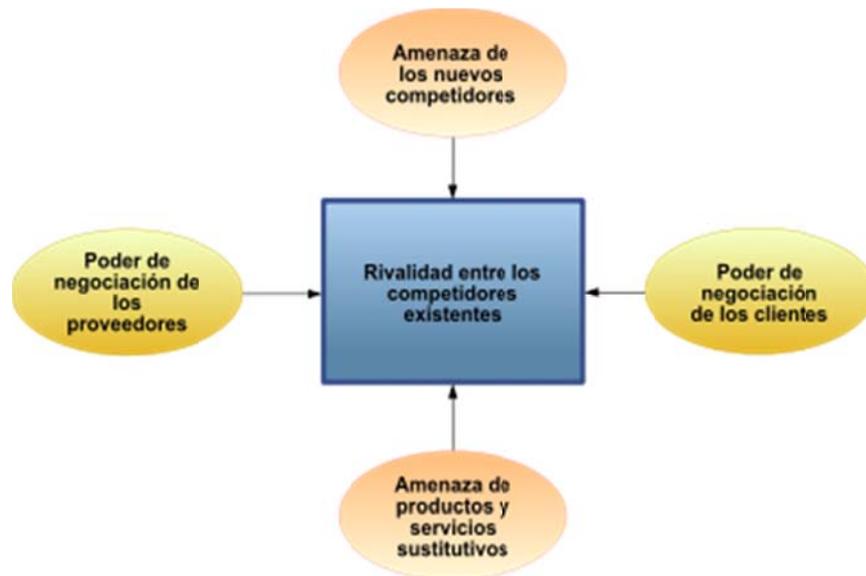
Abrams señala que una correcta definición del mercado objetivo debe cumplir con los criterios de ser cuantificables, medibles, reales y alcanzables (2003, pág. 88).

2.6.2.5 Análisis de la Competencia

Es importante conocer la posición competitiva que se tendría en el mercado a desarrollar, por lo que se debe realizar un análisis estructural de la industria y conocer qué tan atractiva es, cuál es el potencial de rentabilidad, qué tan difícil es ingresar o salir del mercado que se apunta, el grado de competencia entre oferentes, quiénes tienen realmente el poder de negociación, para lo cual se ha utilizado una herramienta muy conocida como es el Diamante de Porter (1985).

Porter explica que existen 5 fuerzas que rigen las normas de competencia, que estudian qué tan atractiva es una industria en cuanto a la intensidad de competencia que existe, qué tan rentable podría significar entrar a competir, lo cual ayuda a determinar la posición estratégicamente de una empresa dentro del mercado. Estas 5 fuerzas son (1985, pág. 4):

Gráfico 2: Análisis Porter de las cinco fuerzas



Fuente: www.esacademic.com - Análisis Porter de las cinco fuerzas

2.6.2.5.1 Nuevos competidores

Se analizan las barreras de entrada y de salida, como costo de inversión, la existencia de patentes, diferenciación de productos, regulaciones y políticas gubernamentales que existan, grado de dificultad para la obtención de permisos, costo de liquidación del negocio, el grado técnico de conocimiento que se requiere, y otros aspectos que harían fácil o difícil el ingreso y desarrollo dentro del mercado objetivo.

2.6.2.5.2 Sustitutos

Se analizan las alternativas existentes en el mercado que podrían representar sustitutos a mi producto o servicio, ya que generan “ruido” e influyen en la estrategia de precios. Una marcada diferencia de precios con ellos puede afectar la demanda. Mientras más posibles sustitutos tenga el producto, menos rentable y atractivo será ese mercado.

2.6.2.5.3 Poder los proveedores

Se evalúa si hay muchos o pocos competidores, ya que esto orienta a conocer quién tendría el poder de negociación. Al existir muchos proveedores, ellos no tienen mucho poder de negociación, ya que sus clientes podrían fácilmente reemplazarlos.

Por otro lado, que haya pocos proveedores obliga a tener que ceder ante sus condiciones.

2.6.2.5.4 Poder de los clientes

Se estudia la existencia de muchos o pocos clientes. Si hay muchos clientes, el oferente tiene la probabilidad de diversificar su portafolio y no depender de uno o pocos clientes, con lo cual él (oferente) tendría el poder de negociación. Al haber muchos compradores, éstos no pueden ejercer mucha presión por ejemplo en el precio.

2.6.2.5.5 Rivalidad entre competidores

Se analiza la intensidad de la rivalidad entre los competidores, si cada uno “atiende su porción de mercado” o si constantemente existe una lucha por captar los clientes de la competencia; se identifica si existe un líder en el mercado, un mercado posicionamiento de cada competidor, o si las estrategias de competitividad se basan en precios. Mientras mayor rivalidad exista, menor rentabilidad se espera de ese mercado.

2.6.2.6 Posición Estratégica y Análisis de Riesgos

- **Análisis de Mercado para Definir el Posicionamiento Estratégico**

Es importante realizar un estudio del mercado al que se apunta, recoger información para conocer más del consumidor, estudiar sus hábitos de compra, sus preferencias, identificar sus necesidades, lo cual posteriormente será analizado e interpretado para definir la estrategia de marketing correcta.

Juan Trespalacios, en su obra Investigación de Mercado, menciona que la ventaja competitiva se deriva en gran parte de la capacidad de identificar, recoger y crear información y conocimiento útil para lograr un valor diferencial en las ofertas presentadas al mercado (Trespalacios, Vásquez, & Bello, 2005, pág. 2).

La investigación de mercado principalmente ayuda a disminuir la incertidumbre que se tiene sobre el mercado, proporcionando información que facilite la conexión entre las políticas de marketing y los factores del entorno (Trespalacios, Vásquez, & Bello, 2005, pág. 32).

- **El Consumidor y sus Condicionantes**

De acuerdo a la nota técnica MIN-20, del Instituto Internacional San Telmo, la decisión del consumidor es influenciada, consciente o inconscientemente, por distintos grupos de factores, los cuales se describen a continuación (Instituto Internacional San telmo, 2010, pág. 3):

- Factor Social: El nivel de clase social.
- Factores Personales: Incluyen la edad, personalidad, estado civil.
- Factores Psicológicos: Se refieren a las creencias predeterminadas o juicios de valor, percepciones sobre productos o empresas.
- Factor de Mercado: La competencia
- Otros factores que se deben considerar son la situación económica, los cambios legislativos, tecnológicos, sociales, y en general todas aquellas variables ajenas al individuo que pueden influir en su comportamiento.

- **Investigación de Mercado**

Fuentes de Información:

Es necesario poder distinguir entre los tipos de información de acuerdo su disponibilidad. En base a esto existen 2 categorías (Instituto Internacional San telmo, 2010, pág. 4):

Información Secundaria: es la que ya existe y puede ser pública, realizada por organismos, universidades, centros de investigación, y que en muchas ocasiones es gratuita o bastante económica. En esta categoría se incluye a la encontrada en el Internet.

Información primaria: es la que necesariamente se obtiene mediante estudios específicos, y que representa en sí la investigación comercial.

- **Metodologías de Investigación**

Para la obtención de la información existen 2 metodologías a utilizar (IESE Universidad de Navarra, 1999, pág. 7) :

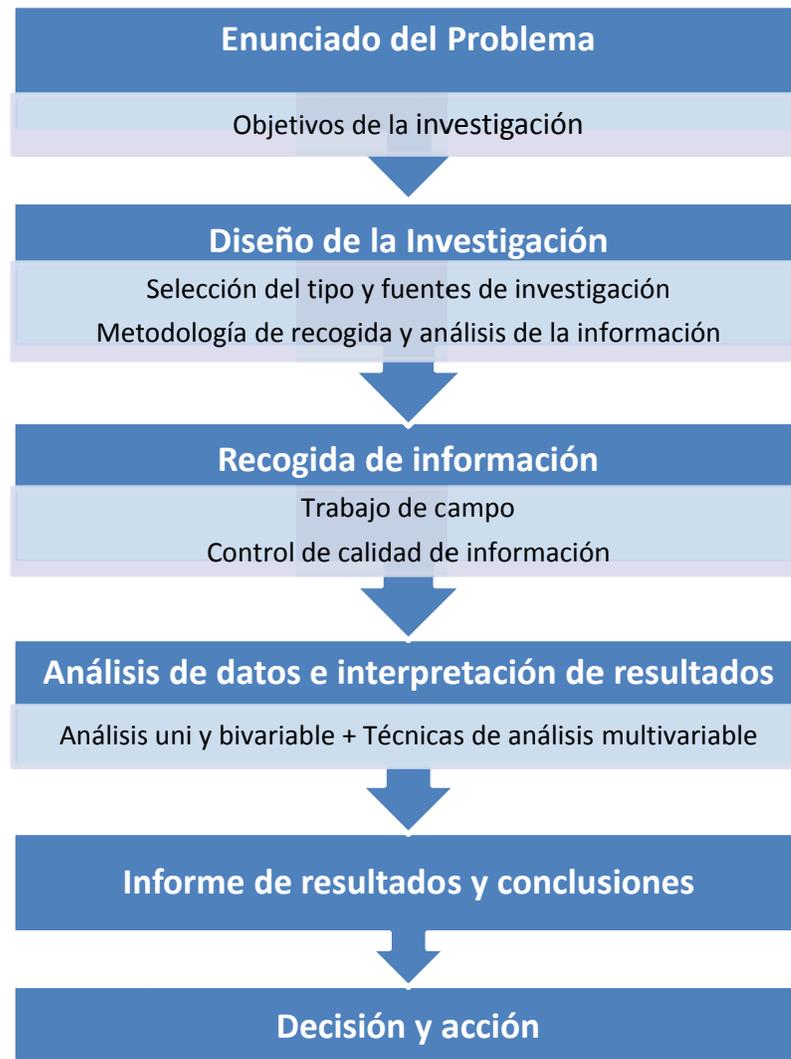
Investigación Cualitativa: Es un método poco estructurado, que utiliza técnicas psicológicas, preguntas abiertas, con la finalidad de que el entrevistado pueda expresarse y opinar libremente. Se utilizan instrumentos como las entrevistas a profundidad, reunión de grupo (focus group), seudocompras. Sus resultados no son generalmente cuantificables ni extrapolables, pero brindan una información valiosa y de profundidad.

Investigación Cuantitativa: Es un método estructurado, que utiliza técnicas estadísticas, donde se consulta a un gran número de personas, mediante encuestas con preguntas cerradas. Requieren que se defina el universo de personas relacionadas con la investigación, el diseño de la muestra, y el cuestionario que servirá para recoger la información.

- **Etapas del Proceso de Investigación de Mercado**

La investigación de mercado requiere seguir un esquema metodológico que permita desarrollar rigurosamente los pasos que supone este tipo de estudios, el cual se muestra en el siguiente cuadro (IESE Universidad de Navarra, 1999, pág. 3) :

Gráfico 3: Proceso de Investigación de Mercado



Fuente: IESE - Nota Técnica MN-323

- **Análisis de Riesgos**

Dentro del plan de negocios se debe incluir un análisis de aquellas variables, elementos o situaciones inesperadas a los que está expuesto el proyecto, y que afectarían la consecución de los objetivos. Es esencial identificar dichas variables para poder diseñar planes de acción que disminuyan sus impactos. Los riesgos siempre van a estar presentes, pero existen formas de mitigarlo, administrarlo para reducir su incertidumbre e impacto.

2.6.2.7 Plan de Marketing

Una vez realizado un análisis de la industria, ahondado en un análisis competitivo de la rentabilidad potencial que presenta el mercado donde se quiere competir, y obtenido un diagnóstico del cliente potencial y sus necesidades insatisfechas, a través de la investigación de mercado, se puede diseñar la estrategia de marketing.

El Plan de Marketing es un documento escrito que relaciona los objetivos, las estrategias y los planes de acción que llevará a cabo la empresa, para conseguir un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del consumidor y la obtención de beneficios para la compañía (Rodríguez, 2006).

La estrategia planteada debe enfocarse en alcanzar una ventaja competitiva que logre crear, capturar y retener valor del consumidor. Para ello es importante comprender el significado y alcance de estos términos muy utilizados en el argot de los negocios, y que se ilustran en los siguientes puntos de este trabajo, en base a la nota técnica POL-N-001 (IDE, 2005).

2.6.2.7.1 Creación de Valor

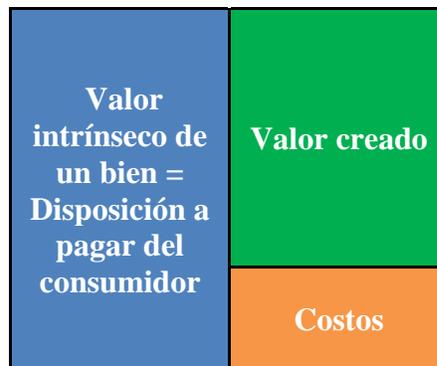
Valor creado se define como la diferencia entre el valor que reside en un producto y el costo para producirlo. El valor que reside en un producto lo otorga el consumidor, y va a depender de muchas condiciones, ya que puede haber diferentes circunstancias en la que un mismo consumidor puede valorar de manera distinta un mismo producto.

Dentro de este análisis se puede incluir otro concepto conocido llamado la disposición a pagar del consumidor, que es el valor monetario máximo que un consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio.

Por lo tanto, para crear valor las empresas buscarán incrementar la disposición a pagar del consumidor o disminuir los costos productivos. Una forma de influir en el valor que está dispuesto a pagar el consumidor es la diferenciación, que involucra lograr que el consumidor perciba un producto o servicio diferente de la competencia; otra forma es a través de ofertas personalizadas, que se adapten más a las necesidades particulares de los distintos consumidores.

Finalmente, es necesario entender que lo importante de la creación de valor, es crearlo en términos relativos en lugar de términos absolutos, o sea el valor capaz de lograr con relación a las propuestas de valor de la competencia.

Gráfico 4: Creación de Valor



Fuente: Figura 1 nota técnica POL-N-001

2.6.2.7.1.1 Análisis de Marketing: Las 5 C

Como parte inicial del proceso de elaboración de la estrategia de marketing, y dentro del concepto de creación de valor, es importante realizar el Análisis de las 5 C, que identifica y evalúa 5 elementos: Clientes, Compañía, Competidores, Colaboradores y Contexto (Llopis, 2013).

Clientes: ¿qué necesidades se van a satisfacer?

Es un análisis de la demanda donde se evalúa el tamaño de mercado, su potencial de crecimiento, su evolución, y aspectos importantes del consumidor como las características de clientes potenciales, sus motivaciones de compra, hábitos y usos, entre otros.

Compañía: ¿qué competencias especiales se posee para satisfacer esas necesidades?

Hacer una valoración interna de la compañía definiendo la visión y misión, los objetivos, la estructura organizativa, los recursos financieros con los que se cuenta, establecer la política de I+D; desarrollar el modelo de negocio y conocer la capacidad de reacción.

Competidores: ¿quién(es) compite(n) con la empresa en satisfacer esas necesidades?

Identificar y hacer una valoración de la competencia, conocer su modelo de negocio y capacidad de reacción.

Colaboradores: ¿la ayuda de quién(es) se debe conseguir y cómo se lo(s) motiva?

Los conocidos “stakeholders”. Involucra todos los grupos de interés que están relacionados directa e indirectamente con la empresa o que de cierta forma les afecta la gestión de la compañía, como los bancos, proveedores, distribuidores, empleados y sus familiares, accionistas, directivos, consumidores, clientes, la comunidad, el gobierno, entre otros.

Contexto: ¿qué factores culturales, legales y tecnológicos limitan lo que es posible?

Analiza el entorno en que se desarrollará la empresa, los factores socio demográficos (características de la población), factores culturales (tradiciones, valores y creencias), factores políticos (estabilidad política, grupos de poder, políticas fiscales), factores económicos (políticas económicas, situación de la economía, tasas de interés), factores legales (leyes laborales, mercantiles, del consumidor), factores tecnológicos (tecnología existente, su evolución, políticas de I+D, protección de la propiedad intelectual).

2.6.2.7.1.2 Segmentación del Mercado

La fase posterior al análisis de marketing de las 5 C, es la segmentación del mercado, el cual consiste en dividir un mercado grande y heterogéneo en grupos con similares características y que a la vez claramente difieren de los otros grupos, a los cuales se puede llegar con mayor precisión.

De acuerdo a Philip Kotler, las principales variables de segmentación para mercados son las geográficas (región, tamaño de ciudad, densidad, etc.), demográficas (edad, sexo, nivel de ingresos, clase social, nivel de educación, etc.), psicográficas (estilo de vida y personalidad) y conductuales relacionadas con las respuestas de los consumidores (frecuencia de uso, si es usuario nuevo o potencial o recurrente, ocasiones en las que compra, actitud hacia el producto, etc.) (Kotler, 2002, págs. 148 - 149).

2.6.2.7.1.3 Selección del Mercado Objetivo

Luego de evaluar los distintos segmentos, la empresa debe elegir el o los segmentos a los que decide atender, para que sea su mercado objetivo, el cual estará conformado por individuos que tienen características en común (Kotler, 2002, pág. 255).

2.6.2.7.1.4 Posicionamiento

De acuerdo a las notas técnicas de Harvard Business School, posicionamiento se define como el esfuerzo de la empresa por identificar una propuesta de valor única, para ocupar una clara, distintiva, y atractiva posición, frente a la competencia, en la mente del consumidor (Harvard Business School, 2000, pág. 1).

2.6.2.7.2 Captura de valor

El valor que se logra crear, en la práctica, es dividido entre todos los agentes involucrados en la transacción de ese bien o servicio, por lo tanto la empresa debe lograr captar una porción de ese valor creado. Para ello es importante conocer la disposición a pagar por el consumidor, aunque en la práctica es complicado y en especial para productos menos demandados, existen técnicas que ayudan a calcular una aproximación de esa frontera. Como empresa se desearía establecer el precio lo más cerca posible a ese valor máximo que estaría dispuesto a pagar el consumidor, para conseguir captar la mayor porción posible del valor creado.

La diferencia entre el precio pagado por el consumidor y el valor que otorga ese producto, se conoce como excedente del consumidor, y se refiere a la porción que éste captura.

Gráfico 5: Captura de Valor



Fuente: Figura 2 nota técnica POL-N-001

Los conceptos de creación de valor y captura de valor, descritos anteriormente por separado, es preferible verlos en conjunto, lo cual lleva al concepto de *valor añadido*, que se define como el valor creado por una propuesta de valor de la empresa menos el valor creado por la propuesta de valor de la competencia.

2.6.2.7.2.1 Marketing Mix

Es un instrumento del marketing que se refiere al conjunto de herramientas y actividades que utiliza la empresa para promover su producto y satisfacer las necesidades de sus clientes, y así poder cumplir con los objetivos planteados en su plan de marketing. Las variables que se toman en consideración para desarrollar el marketing mix son las conocidas 4 P: Producto, Plaza (Canales), Promoción y Precio.

- **Producto:** El bien o servicio que se oferta, percibido como el conjunto de beneficios que obtiene el cliente, el valor entregado al consumidor.
- **Plaza:** Abarca todo el proceso de distribución del producto, luego de su fabricación o elaboración, para acercarlo al cliente. Son todos los canales y vías por los cuales el producto será entregado al consumidor.
- **Promoción:** Corresponde a todas las formas para comunicar al mercado sobre el producto, dar a conocer sus características, sus atributos, los beneficios que propone. El mix de comunicación incluye herramientas personales (la fuerza de ventas) y las no personales (publicidad, promociones de venta y las relaciones públicas) (Harvard Business School, 2000, págs. 11-13).
- **Precio:** El valor asignado al producto para ser adquirido, y que depende de varios factores como los costos de producción, el segmento al que está dirigido, el nivel de oferta y demanda, entre otros. Un precio ideal para la empresa es aquel que se sitúa cercano al valor máximo que el consumidor está dispuesto a pagar, percepción que se logra determinar a través de las 3 P's descritas anteriormente.

2.6.2.7.3 Retener Valor

Este concepto se refiere a la sostenibilidad en el tiempo de los procesos de crear y capturar valor. Para ser viable y rentable, la empresa debe enfocarse en conservar la porción de valor creado que ha logrado captar. Tan importante para generar mayores ingresos, como es el de atraer nuevos clientes, de igual forma es el mantener los clientes ya adquiridos, que además es siempre más rentable.

Existen algunos argumentos que soportan la importancia de conservar la fidelidad de los clientes actuales, entre los cuales se puede mencionar (Schiffman & Kanuk, 2005, pág. 15):

- Los clientes leales compran más productos.
- Los clientes leales con más sensibles al precio y ponen menos atención en la publicidad de la competencia.
- Los servicios a los clientes actuales son más baratos.
- Los clientes leales dan comentarios y referencias positivas a otros clientes.

2.6.2.8 Plan de Operaciones

En esta sección se elabora la parte operativa de la empresa, y es donde se definen los siguientes elementos:

- **Producto:** El bien o servicio que se va a ofertar, sus características.
- **Capacidad de atención:** Cuántos clientes se puede atender y el nivel de servicio que se puede ofrecer.
- **Proceso de atención:** El flujo del proceso de atención a los clientes, diseñando cada uno de los pasos de la operación. Esto ayuda también a poder identificar cuál o cuáles son los “cuellos de botella” del proceso para poder gestionarlos mejor.
- **Proceso de aprovisionamiento:** Cómo va a ser el proceso para abastecerse del inventario e insumos necesarios para la operación.
- **Ubicación:** La ubicación geográfica del proyecto, lo cual va a influir en todo el proyecto, como por ejemplo en el proceso de aprovisionamiento, en el marketing a diseñar, etc. Dentro de esta sección se debe además justificar por qué se ha elegido la zona.

2.6.2.9 Plan de Tecnología

Dentro de la planificación se debe considerar la tecnología requerida para desarrollar el proyecto, involucrando equipos y programas electrónicos que son utilizados dentro de las operaciones del negocio. Esto incluye los sistemas de información que se utilizan, los cuales son claves dentro de un sistema de control y para la toma de decisiones.

2.6.2.10 Plan de Recursos Humanos

Una parte importante en el plan de negocios, es definir la estructura del recurso humano necesario para las operaciones del proyecto:

2.6.2.10.1 Organigrama

- La estructura de mando y el flujo de jerarquía
- Descripción de funciones
- Perfil de competencias y habilidades requerido
- Horario de la jornada laboral
- Salarios
- Políticas internas
- Visión
- Misión de la empresa

2.6.2.10.2 Estructura Organizacional

Agrupar el organigrama, la estructura de mando, el flujo de jerarquía, y la descripción de funciones, y puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo, asignar funciones y responsabilidades dentro de una organización, para alcanzar la coordinación de las labores orientándolas al logro de los objetivos (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002, pág. 54).

2.6.2.10.3 Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial se establece para conocer el motivo o el propósito por el cual la empresa existe, su interrelación con el entorno, ya que le da personalidad para identificarla de la competencia (Echevarría, 1994, pág. 202). Sus elementos son:

- **Visión:** donde se plasma los objetivos institucionales que se quiere lograr, estableciendo un horizonte de tiempo.
- **Misión:** es necesario definir la razón de ser de la empresa, para qué fin fue constituida.
- **Valores:** es importante instaurar la práctica de valores, desarrollar una cultura con principios esenciales para lograr un bienestar común

2.6.2.10.4 Estrategia de Recursos Humanos

ALINEAR la organización significa optimizar el rendimiento de sus recursos humanos, a través de la administración y comunicación del proceso asegurando:

- Que los empleados sepan cómo, cuándo y qué hacer
- Que la organización tiene la capacidad de alcanzar los objetivos
- Que los empleados son adecuadamente reconocidos por su trabajo
- Formar la base para una estructura de desarrollo de carrera
- Facilitar el desarrollo personal y profesional.

DESARROLLAR los recursos humanos para atraer, retener y mejorar a los colaboradores, a través de:

- Reclutar y retener una fuerza laboral talentosa y diversa
- Asesorar y evaluar el desempeño
- Implementar planes de carrera individuales
- Desarrollar entrenamientos efectivos, acorde a necesidades individuales

La calidad de la gente en una organización establece la mayor diferencia con sus competidores.

La real ventaja competitiva de una compañía puede ser mejorada por un proceso de planeamiento efectivo que:

- Capta al mejor recurso humano requerido para cada posición
- Mantiene ventaja competitiva a través del uso eficiente del recurso humano

Este no es un desarrollo puntual, es un primer paso hacia el desarrollo de una organización más estructurada y sólida.

2.6.2.10.5 Modelo Organizacional

Es la oportunidad para mejorar las oportunidades de desarrollo de los empleados, además que facilitará el desarrollo personal y profesional; se tendrá roles y responsabilidades claramente definidas y fomentará el desarrollo de carrera lo que permitirá estandarizaciones de los entrenamientos.

2.6.2.11 Responsabilidad Social

La actual preocupación por el entorno ambiental y social ha logrado que las empresas consideren en sus proyectos y toma de decisiones, los impactos que pueden causar, haciéndose responsables por ellos y tomando acciones preventivas y correctivas. Es importante que una organización reflexione sus posibles impactos sociales y ambientales, para que previamente se establezcan medidas orientadas a mitigar dichos impactos.

2.6.2.12 Plan Financiero

Todo proyecto requiere recursos económicos, y es importante una correcta planificación de la obtención, administración y generación de esos recursos a fin de mantener operativo el negocio y buscar su crecimiento.

Dentro del plan financiero es importante que se definan adecuadamente ciertos elementos que estarán involucrados dentro de las actividades empresariales, como: la inversión inicial, capital de trabajo, fuentes de financiamientos, proyección del flujo de efectivo necesario, punto de equilibrio.

Para fundamentar los temas relacionados con la parte financiera del proyecto se ha basado en los conceptos obtenidos del libro Finanzas para Directivos de Gabriel Rovayo (2010).

2.6.2.12.1 Necesidades Operativas de Fondo (NOF)

Es fundamental que la empresa identifique los fondos que requiere para sus operaciones, con lo que podrá planificar adecuadamente cómo va a financiarlas.

La explicación matemática de este concepto se explica en la siguiente ecuación:

$$\text{NOF} = (\text{Caja óptima} + \text{Clientes} + \text{Inventarios} + \text{Activo Fijo Neto}) - \text{Recursos Espontáneos}$$

Este concepto ayuda a conocer los fondos que se requieren para cubrir el monto de caja óptima, financiar a los clientes que compran a crédito, adquirir el inventario, financiar el activo fijo neto, una vez disminuido el monto que aportan los recursos espontáneos que son pasivos sin o con bajo costo financiero, como por ejemplo el crédito que se recibe los proveedores.

2.6.2.12.2 Fondo de Maniobra

Como se describe en el concepto anterior, es necesario planificar cómo se van a financiar las NOF, y una de las fuentes es el Fondo de Maniobra, el cual se define como los fondos a largo plazo, disponibles para financiar las NOF, luego de financiar el activo fijo (Rovayo, 2010).

La ecuación de este concepto es el siguiente:

$$\text{FM} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$\text{FM} = (\text{Deuda a Largo Plazo} + \text{Patrimonio}) - \text{Activo Fijo}$$

En caso que el Fondo de Maniobra sea insuficiente para financiar las NOF, se deberá recurrir a deuda de corto plazo.

2.6.2.12.3 Valor Actual Neto (VAN)

Como parte de la planificación financiera, es importante determinar si la inversión que se está realizando va a generar los flujos de dinero que satisfagan las expectativas de los inversionistas, y para ello se recurre al cálculo del VAN, el cual se basa en traer a valor presente los flujos netos de un proyecto, incluyendo la inversión inicial realizada, descontados a una tasa de interés que represente el rendimiento esperado por los inversionistas y el costo por financiamiento externo, en caso de haberlo.

- Un VAN mayor a 0, significa que el rendimiento del proyecto cubre la recuperación de la inversión inicial, el rendimiento esperado por los inversionistas y fuentes de financiamiento externo, y además se gana un beneficio adicional. Este escenario es atractivo para los inversionistas.
- Un VAN igual a 0, significa que se logra recuperar la inversión inicial y generar el rendimiento esperado por los inversionistas. En este punto, invertir en el proyecto es indiferente para los inversionistas y deben analizar otros criterios para tomar una decisión.
- Un VAN menor a 0, significa que el proyecto no generó lo suficiente para recuperar la inversión inicial y el rendimiento esperado por los inversionistas.

2.6.2.12.4 Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC en inglés)

Dentro del concepto del VAN, para evaluar si el proyecto será rentable, es necesario considerar las expectativas del inversionistas, pero así también el rendimiento que exigen los acreedores externos. El WACC ayuda a calcular el promedio ponderado de ambos rendimientos, el del accionista y del banco, para obtener una sola tasa de interés para descontar los flujos en el tiempo.

2.6.2.12.5 Flujo de Caja Libre (FCF siglas en inglés)

Son los flujos de caja generados por la empresa, independientemente de su estructura de financiación, por lo que supone que el financiamiento corresponde enteramente de recursos propios. Estos flujos se descuentan a la tasa WACC para obtener así el VAN del proyecto.

A continuación se muestra la forma de calcular el FCF:

Beneficio Neto
(+) Depreciación / Amortización
(+) Gastos Financieros
(-) Escudo Fiscal
(+) Variaciones en NOF
(+) Variaciones en Activo Fijo

CAPÍTULO III

3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La propuesta que se plantea es ofrecer para aquellos amantes de la adrenalina y de los deportes “rudos”, un parque de recreación seguro con actividades deportivas al aire libre como paintball, karting, escalada de muro, canopy, (en el caso de los 2 últimos serían a nivel de aficionados y con diseños artificiales, considerando las limitaciones geográficas del área que carece de montañas para desarrollar un estos deportes a nivel profesional). Además, brindar un área con juegos de obstáculos, ideal para realizar eventos de integración y competencias. Todo esto se ubicaría en el kilómetro 26 de la Vía a la Costa, a tan solo 15 minutos de Puerto Azul.

La idea se concibió pensando en aquellos jóvenes y adultos que les atrae entretenerse con actividades que más allá de generar una distracción, produzcan emoción. Así mismo, para aquellas empresas, colegios y universidades que buscan un lugar donde llevar a cabo sus días de integración en un ambiente natural y rústico, bajo un concepto distinto.

3.1 Marco Legal

La empresa será constituida como una sociedad anónima conformada por 3 accionistas, quienes harán el aporte de capital y serán Directivos que tomen las decisiones estratégicas.

3.2 Análisis del Entorno del Negocio

3.2.1 Factores Políticos

Actualmente están en análisis y aprobación unas reformas al Código de Trabajo, lo cual en caso de aprobarse, afectarían el flujo de efectivo, además de ciertas consideraciones importantes de tener en cuenta.

Se encuentra en análisis normativas para regular las actividades de deportes extremos y de aventura, por parte del Ministerio de Turismo en conjunto con el Ministerio de Deportes.

3.2.2 Factores Económicos

En cuanto a factores macroeconómicos, de acuerdo a datos del Banco Mundial, se conoce que el PIB del Ecuador en el año 2012 fue de \$ 84.039.856 con un crecimiento del 5.1% y una inflación de 5.1%. En el año 2013, según lo reportado por el Banco Central, el PIB del país en el primer trimestre fue de 3.5%, siendo las

actividades económicas con mayor contribución en términos anuales al crecimiento de la economía fueron la construcción, correo y comunicaciones y transporte.

En relación al análisis microeconómico, la ciudad de Guayaquil está teniendo un notable crecimiento urbanístico, con el desarrollo de proyectos habitacionales de conjuntos residenciales, y en ese sentido la vía a la Costa es actualmente la de mayor crecimiento, donde además ya existen centros comerciales, centros educativos, algunos de este tipo en construcción y muchos más en proyecto a corto y mediano plazo. Esto pronostica un importante desarrollo del sector y que aumente la población de clientes potenciales, tomando en cuenta además que la mayoría de proyectos habitacionales están enfocados a la clase media y media alta, lo cuales son clientes potenciales del proyecto.

3.2.3 Factores Sociales

De acuerdo a datos económicos del INEC, del censo del 2010, el porcentaje de la población del país que se ubica dentro del rango de edades del mercado objetivo, de 15 a 40 años, es más del 35%, siendo la de mayor porcentaje y la de mayor consumo.

3.2.4 Factores Tecnológicos

Los últimos avances de las redes sociales y smartphones proporcionan nuevas y mejores alternativas de promover un negocio, teniendo una mayor y más eficiente cobertura de la publicidad.

3.3 Análisis de la Competitividad

3.3.1 Amenaza de nuevos Competidores: Moderado

Debido a la fuerte inversión que requiere implementar este tipo de negocios, existe una barrera fuerte de entrada de nuevos competidores, sin embargo las demás variables reducen las barreras con lo cual aumenta la amenaza de ingreso de nuevos competidores. En esta industria no se requiere de patentes ni permisos de mayor complejidad, la mano de obra no requiere especialización, y existe fácil acceso a los canales de distribución.

3.3.2 Amenaza de sustitutos: Moderado

Dado que lo que se ofrece es entretenimiento y ocupación del tiempo de ocio, pueden existir algunos sustitutos, debido a que las personas pueden optar por diferentes alternativas para distraerse, entre las que se puede mencionar: clubes sociales, cine, canchas deportivas, centros de entrenamiento físico, área para realizar actividades al aire libre como correr o ciclismo. Sin embargo, se concluye que la amenaza de

sustitutos es moderada, ya que a pesar de que en la ciudad no hay muchas alternativas para el tipo de cliente que se apunta, que son personas que disfrutan de diversión con adrenalina, el producto no tiene una alta demanda y las compras de los clientes no son frecuentes, por lo tanto no es difícil decidirse por otra opción de entretenimiento.

3.3.3 Poder los proveedores: Alto

Para las actividades que se proponen existen muy pocos proveedores, y algunos se dedican a desarrollar alguna de las actividades, aunque dirigido a profesionales, por lo que se tiene muy bajo poder frente a ellos.

3.3.4 Poder de los clientes: Bajo

Por otro lado, en este caso sí se tiene poder frente a los clientes, ya que existen muchos compradores y cada uno representa pequeñas ventas, los clientes no son sensibles al precio, existe poca oferta de este tipo, y difícilmente los clientes se podrían convertir en competidores.

3.3.5 Rivalidad entre competidores: Baja

Se concluye que la rivalidad es baja, debido a que existen poco competidores, quienes manejan diferentes conceptos individuales, y cada uno se encuentra en sectores distintos y distantes.

En el Anexo 1 se muestra como referencia un cuadro de análisis de la industria de acuerdo a la actividad del negocio que se plantea, con datos obtenidos del sitio de internet de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Vía a la Costa

Esta zona de Guayaquil está teniendo una gran expansión inmobiliaria, y es el área de mayor plusvalía de la ciudad, donde residen más de 390 mil habitantes, según un reportaje de Diario El Universo de 30 de septiembre de 2012. Se están desarrollando varios proyectos habitacionales, centros comerciales, centros educativos y restaurantes.

Debido a que es una vía que conecta a la ciudad con los balnearios de de la provincia del Guayas, tiene un gran tráfico vehicular, por lo que el Municipio tiene proyectado la ampliación la vía en el mediano plazo y salida de las Canteras que operan en el sector.

El balneario de Playas, el cual es el más cercano a Guayaquil en esa vía, está teniendo un importante crecimiento inmobiliario, así como su infraestructura hotelera lo significará un mayor turismo, que a su vez incide en el flujo vehicular sobre la vía.

Otro punto importante, es que cerca de los predios donde se plantea ubicar el negocio, se encuentra el área destinada para el futuro aeropuerto internacional, lo que significará un desarrollo sumamente importante, que generará que se construyan más vías de acceso y aumentará la afluencia de personas.

Estos argumentos mencionados, inciden favorablemente en la demanda que puede tener el proyecto de negocio propuesto, al tener un alto flujo de personas que significa un mayor número de clientes potenciales, brinda un fácil acceso al lugar, y lo convierte en un eje estratégico para cualquier negocio. El hecho de ser una zona en desarrollo, significa que existe la necesidad de locales comerciales, de restaurantes y centros de entretenimiento que poco a poco se van asentando en el área.

4.2 Investigación de Mercado

Para el estudio de mercado, la metodología utilizada fue la investigación cuantitativa, a través de la encuesta como herramienta para la recopilación de la información. Las encuestas se realizaron en la ciudad de Guayaquil en diferentes localidades de la ciudad. En el Anexo 2 se muestra el modelo de la encuesta realizada, la cual estuvo conformada por 10 preguntas.

Dentro de los objetivos planteados para la ejecución de la investigación cuantitativa realizada están:

- Describir una oportunidad de negocio
- Conocer en qué ocupan su tiempo de ocio los encuestados
- Identificar los factores que influyen en el consumidor para elegir un lugar de recreación
- Conocer los atributos más importantes de un parque de entretenimiento para el consumidor
- Identificar la demanda potencial de un parque con las características del proyecto en análisis
- Conocer la disposición de pago para las actividades descritas dentro de proyecto

De acuerdo a las características del mercado objetivo del proyecto, y considerando ejecutar la recopilación de los datos en lugares donde posiblemente se concentran los clientes potenciales del proyecto planteado, se realizaron las encuestas en los siguientes sitios:

- Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL - Campus La Prosperina)
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- Centro de Crossfit 593 (ubicado en la ciudadela Urdenor 1)
- Centro de Boxeo GAMBOA (ubicado en la ciudadela Puerto Azul)
- Supercines de Riocentro Ceibos y Centro Comercial San Marino

- **Diseño muestral**

Conociendo que la población en la ciudad de Guayaquil, corresponde a lo que se conoce estadísticamente para cálculo de muestra como población infinita (más de 100,000 habitantes) se utilizó la siguiente fórmula (Webster, 2000, pág. 185) :

$$n = Z^2 * P * Q / e^2$$

n = tamaño de la muestra

P y Q = Probabilidades con que se presenta el fenómeno

Z = valor obtenido de acuerdo al nivel de confianza

e = límite aceptable de error muestral

El tamaño determinado de la muestra fue de 300 personas. Estimando que la mayor demanda sería de género masculino, se diseñó que los encuestados sean 80% hombres y 20% mujeres, y fueron distribuidos de la siguiente manera en los lugares detallados en el punto anterior:

DISTRIBUCION POR LUGARES Y GÉNERO DE LAS ENCUESTAS

Lugar	Cantidad de Hombres	Cantidad de Mujeres	Total
Espol	56	14	70
U. Católica	56	14	70
U. Casa Grande	32	8	40
Crossfit 593	24	6	30
Box Gamboa	24	6	30
Supercines Ceibos	24	6	30
Supercines San Marino	24	6	30
Total	240	60	300

Resultados obtenidos

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las distintas preguntas realizadas.

Pregunta 4) En lo referente a las opciones en los tiempos libres, se obtuvo lo siguiente:

Sexo	Salir de la ciudad	Quedarse en casa	Practicar deporte	Centros de Comerciales	Otras actividades
Masculino	43	56	99	23	20
Femenino	5	20	9	20	5
Total	48	76	108	43	25

Esto muestra que un 41% de los hombres encuestados, optan por practicar algún deporte en sus tiempos libres, mientras que un tercio de las mujeres prefiere ir a los centros comerciales y otro tercio de ellas elige quedarse en casa.

Pregunta 5) En cuanto a la importancia que cada género otorga a cada uno de los atributos, se obtuvieron los siguientes resultados:

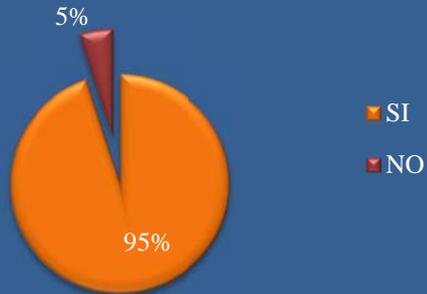
	SUMAMENTE IMPORTANTE		IMPORTANTE		INDIFERENTE	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
CERCANÍA	51%	58%	26%	22%	23%	20%
SEGURIDAD	85%	95%	14%	5%	2%	0%
AMBIENTE NATURAL	36%	43%	40%	35%	24%	22%
GRANDE	36%	38%	35%	30%	28%	32%
LIMPIEZA	78%	92%	20%	8%	3%	0%
PRECIO	44%	42%	25%	23%	31%	35%

Se puede apreciar que tanto para hombres y mujeres, los atributos más importantes son la seguridad y limpieza, por lo tanto son aspectos que se debe prestar mucha atención y enfatizar en el negocio para mantenerlos constantes y en óptimas condiciones.

Pregunta 6) En la cual se consulta si le gustaría un parque con las actividades propuestas dentro del proyecto, en la Vía a la Costa, los datos recopilados fueron:

Género	SI	NO
Masculino	235	5
Femenino	51	9
Total	287	14

Le gustaría un parque extremo que integre Paintball, Karting, Canopy y Escalada de Muro en Vía a la Costa?



Como muestra la gráfica, la intención de compra respecto a la propuesta es muy alta, siendo los hombres los de mayor aceptación.

Pregunta 7) Cuando se le pidió a los encuestados, en la pregunta N° 7, ordenar las actividades de karting, paintball, canopy y escalada de muro, según su preferencia, los resultados mostraron lo siguiente:

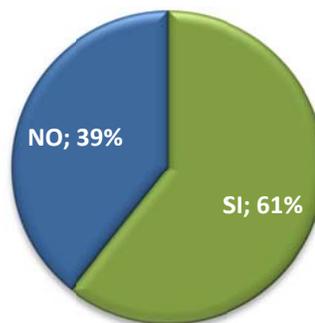
POSICIÓN	ACTIVIDADES
1°	Paintball
2°	Karting
3°	Canopy
4°	Escalada de Muro

Pregunta 8) En la cual se requirió valorar según el grado de importancia, una lista atributos a considerar al momento de estar en el parque de entretenimiento, se obtuvo lo que se muestra a continuación:

POSICIÓN	ATRIBUTOS
1°	Tipo de actividades / juegos
2°	Precio
3°	Diseño de la infraestructura
4°	Calidad de servicio
5°	Promociones
6°	Dimensiones de los espacios recreacionales
7°	Publicidad en el lugar

Como se puede apreciar en el cuadro, los tipos de juegos y el precio, son los atributos de mayor percepción para el cliente, y los cuales deben ser tomados muy en cuenta en el diseño de la estrategia del negocio.

Pregunta 9) Referente a si ha visitado algún parque extremo en los últimos 12 meses, los datos muestran lo siguiente:



Estos resultados muestran que cerca de dos tercios de los consultados ha estado en un parque extremo en el último año, situación ayuda de alguna manera a estimar la demanda potencial que podría tener el proyecto.

Pregunta 10) Finalmente, en la última pregunta, la N° 10, donde se consulta sobre la disposición de pago por realizar cada una de las actividades del proyecto, los resultados fueron los siguientes:

ACTIVIDADES	\$ 5 - \$ 8	\$ 9 - \$ 12	\$ 13 - \$ 15	\$ 16 - \$ 20
Paintball	84	193	15	8
Karting	176	101	16	7
Canopy	98	140	49	13
Escalada de Muro	167	108	16	9

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en el caso del Paintball, la mayoría de las personas (64% de los encuestados) estarían dispuestas a pagar un precio entre \$ 9 y \$ 12. En el caso del Karting, el mayor porcentaje de los encuestados (59%) indicaron que estarían dispuestos a pagar un precio entre \$ 5 y \$ 8, pero un significativo porcentaje (33%) estaría dispuesto a pagar entre \$ 9 y \$12. En cuanto al canopy, el 47% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$ 9 y \$12; y sobre la escalada de muro, el 56% estaría dispuesto a pagar entre \$5 y \$8.

- **Análisis de Riesgos**

A continuación se muestra un cuadro con los riesgos más significativos y los respectivos planes de mitigación a implementar:

Efecto	Categoría	Probabilidad	Impacto	Severidad	Plan de Mitigación
Robo de recaudación	Financiero	Baja	Medio		* Realizar depósitos diarios
Robo de equipos	Operaciones	Media	Alto		* Contratar seguro * Almacenar equipos en lugar seguro * Contratar seguridad privada
Falla en los equipos	Operaciones	Baja	Medio		* Ejecutar un plan de evaluación y mantenimiento constante * Tener proveedores confiables * Utilizar equipos de calidad
Accidente	Operaciones	Media	Alto		Contratar seguro de accidentes
Disminución en la proyección de ventas	Comercial	Media	Medio		* Diseñar una fuerte estrategia de comunicación * Implementar promociones y alianzas

Es importante evaluar periódicamente la efectividad de los planes de mitigación propuestos, e ir estableciendo mejoras.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Propuesta de valor

- **Actividades:**

- Paintball
- Karting
- Canopy
- Escalada de muro
- Zona de recreación con obstáculos para desarrollar actividades grupales de integración y competencias

- **Seguridad:**

Cumplir estrictamente los procedimientos de seguridad, utilizando los equipos de protección, y velando siempre por la integridad de los visitantes y colaboradores.

- **Ubicación:**

En el km 26 de la Vía a la Costa, a la altura de Chongón, a tan solo 15 minutos de Puerto Azul. El lugar se ubica a 2 km de la carretera principal, al cual se ingresa por un camino asfaltado.



- **Innovación:**

Conforme se vaya dando a conocer el lugar, se buscará incorporar nuevas actividades de acuerdo con el mismo concepto de emoción, nuevas, al aire libre, rústicas, que se diferencien de las actividades convencionales de entretenimiento.

- **Diversidad:**

Ofrecer en un mismo lugar, varias alternativas de entretenimiento.

- **Integración:**

Dado que será un lugar de recreación, donde habrán grupos de empresas, universidades o colegios desarrollando actividades programadas, y por la naturaleza competitiva de los juegos, promueve sociabilizar e integrarse.

5.2 Análisis de las 5C's

5.2.1 Clientes

Los clientes potenciales son los habitantes de la ciudad de Guayaquil, vía a Samborondón y Av. León Febres-Cordero (donde se ubican ciudadelas como Villa Club, Santa María de Casa Grande). Según datos del sitio de internet del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Ecuador en Cifras, la población de Guayaquil al 2010, era de 2.350.915 habitantes de los cuales 1.192.694 corresponde a mujeres y 1.158.221 a hombres, y según sus proyecciones en el año 2014 serán más de 2,5 millones de habitantes.

En el Anexo 3 se puede apreciar la proyección de habitantes en Guayaquil y Samborondón que presenta el INEC para los años 2014 al 2020. Se incluye también la información del cantón de Samborondón porque los habitantes de la Vía a Samborondón son un dato significativo dentro de los clientes potenciales.

5.2.2 Compañía

Una nueva empresa que busca incursionar en el negocio del entretenimiento a través de una propuesta diferente e innovadora para la ciudad de Guayaquil.

5.2.3 Competidores

Actualmente en la ciudad ya se ofrecen algunas de estas actividades pero no existe un lugar donde se integre todas estas actividades e incluya además un área de competencias con obstáculos, principalmente enfocado para grupos sociales, colegiales, universitarios y empresariales. Sin embargo se puede citar los siguientes:

Paintball Match (Competencia Directa)

Se ubica en un área de 1 hectárea dentro de un proyecto residencial inconcluso de la vía a Daule. Cuenta con 2 canchas de paintball, 1 en formato de recball (área de tierra, con diseño rústico compuesto por llantas y cubículos de caña) y 1 de speedball (cancha de césped sintético en el cual se ubican inflables), donde además cuenta con 1 cancha de fútbol sintético, 1 pista pequeña de tierra para uso de carros a control remoto, y paseos en botes, ya que se ubica al borde de Río Daule. Tiene más de 5 años en el mercado, es importador directo de equipos y accesorios para esta actividad, y cuenta con una atractiva página web y presencia en varias redes sociales.

Sin embargo, se considera que su ubicación no es muy atractiva, por ser una vía con varias fábricas, y también con poblaciones de clase social baja.

Precio: \$15 por persona que incluye el kit de juego con 250 bolitas.
También ofrece precios especiales corporativos para grupos de 15 personas.

En el Anexo 4 se presenta una imagen de su página de internet que muestra sus horarios y precios.

Guayaquil Paintball Club (Competencia Directa)

Ofrece 2 canchas de paintball en formato de speedball, fundada por uno de los pioneros de esta actividad en el país (Edmundo Jordán). Tiene presencia en el mercado desde hace 8 años y ha desarrollado un club de asociados que practican este deporte frecuentemente. Se ubica en la zona de Villa Club (Av. León Febrés-Cordero) cerca de la Vía a Samborondón, con numerosos centros educativos alrededor, por lo que sus clientes potenciales están muy cerca. Es también importador directo de equipos y accesorios para esta actividad, y de igual manera tiene presencia en varias redes sociales. Realiza campeonatos y competencias frecuentemente. Sólo ofrecen la actividad de paintball.

Precio: \$10 por persona por el kit de juego con 125 bolitas.
También ofrece precios especiales para grupos mayores a 20 personas.

En el Anexo 5 se presenta una imagen de su página de internet que indica información sobre la ubicación, horarios y precios.

Pista de Motocross (Competencia Directa)

Es un lugar nuevo, aperturado recientemente y ubicado en la misma zona que se plantea el negocio. Es una alternativa muy cercana al proyecto propuesto, que maneja los mismos perfiles de clientes pero sólo ofrece 1 actividad, tanto para aficionados como para profesionales ya que en ella se desarrollan competencias y torneos.

Kartódromo de Guayaquil (Competencia Indirecta)

Es lugar de campeonatos y competencias, cuenta con una pista profesional con reglamentaciones internacionales. Actualmente, funciona como escuela de conducción, y en ciertos horarios se permite el uso por parte de miembros de la Federación de Karting y de quienes posean su propio karting, por lo cual no se lo considera como competencia directa. Ya no ofrece el alquiler de vehículos al público.

Ecutrip – Estadio Alberto Spencer (Competencia Indirecta)

Se ha adaptado parte del muro exterior del estadio, con puntos de apoyo para escalar, pero mayormente es utilizado por profesionales como entrenamiento, por lo tanto se debe contar con adiestramiento para realizarlo. No realiza publicidad abierta a todo el público sino enfocada en deportistas y profesionales.

En el Anexo 6 se puede observar una gráfica del muro acondicionado para escalar.

Canchas Deportivas (Competencia Indirecta)

Al ser una alternativa de entretenimiento, las canchas deportivas también se presentan como otra opción que los clientes tendrían para ocupar su tiempo libre. Especialmente las canchas de fútbol de césped sintético tienen una gran acogida.

River Park

Es un centro de diversión en la Vía a Samborondón, que goza de un alto conocimiento del mercado y muy buena demanda, sin embargo no se lo considera competencia ya que su oferta está dirigida para niños.

Mundo San Rafael

Se menciona a Mundo San Rafael, el cual es un lugar muy visitado tanto por grupos familiares como empresariales, ubicado en Bucay, en un área de unas 200 hectáreas, que ofrece una gran variedad de actividades, entre ellas paintball, canopy y escalada de muro, lo que lo convertiría en competencia directa, sin embargo debido a que su ubicación se encuentra a 2 horas de viaje en automóvil desde Guayaquil, no se lo identifica como competidor.

5.2.4 Colaboradores

Incluye todos los grupos de interés “stakeholders” de la compañía, entre ellos los empleados, quienes no requerirán de conocimiento técnico complejo, sino que recibirán una inducción sobre el funcionamiento de los equipos y los procedimientos de seguridad del cliente y de ellos mismos. Como proveedor de equipos y accesorios para el paintball, inicialmente se recurrirá a los competidores Paintball Match y Paintball Guayaquil, quienes son importadores directos, hasta que el negocio crezca y logre posicionarse para evaluar la posibilidad de importar directamente los insumos para esta actividad.

En cuanto al Canopy y el Muro de Escalar, se recurrirá a los servicios de Leonardo Barreto, fundador de Ecutrip, proveedor y diseñador de estas actividades, las cuales ha desarrollado algunas en el país. Los vehículos de karting tentativamente se importarían de los Estados Unidos de Norteamérica, una vez definido la cotización más favorable para la compañía.

Otro colaborador importante para dar a conocer el negocio serán los mismos clientes, quienes a través de la publicidad “boca a boca” darán a conocer sobre el parque.

5.2.5 Contexto

Existe una creciente atracción hacia los deportes extremos y actividades fuertes que generan emoción, lo cual incrementa la población de clientes potenciales. Es claro que la geografía de la ciudad no es muy favorable para desarrollar una mayor variedad de deportes extremos con un alto nivel de riesgo y adrenalina como la Sierra, sin embargo, conociendo esas limitaciones se tratará de ofrecer alternativas adaptadas para generar emoción a los clientes.

Por otro lado el Ministerio de Turismo y de Deportes están trabajando conjuntamente para emitir normativas y regular estas actividades, ante lo cual se debe estar atentos para cumplir con sus mandatos y manejar el impacto que generen.

No hay un parque de este tipo en Guayaquil, y en especial la vía a la Costa que una zona de actual expansión habitacional, que recién se está desarrollando y por ende hay pocas alternativas aún para entretenerse.

5.2.6 Compañía

La empresa es una organización nueva, sin experiencia en el mercado, que busca incursionar en el área del entretenimiento, con una idea nueva y atractiva para el mercado de Guayaquil. Al ser una empresa naciente, es muy probable que se incurra en altos costos que conlleva el aprendizaje de un nuevo negocio.

5.3 Creación de Valor

5.3.1 Posicionamiento

Se busca ubicarse en la mente del consumidor, entre las principales alternativas para entretenerse en su tiempo libre, donde se puede compartir con amigos, competir mutuamente. Que el cliente sienta que resalta por ir a este lugar, que se sienta diferenciado, que pertenece a un grupo selectivo de personas que acuden a practicar estas actividades. Desarrollarse como un club de aficionados donde acuden a entretenerse con aquellos que comparten los mismos intereses.

- **Declaración de Posicionamiento**

“Ofrecer entretenimiento y diversión a través de actividades deportivas extremas que generan emoción y adrenalina, en un ambiente natural, para aquellos momentos que busca disfrutar de una buena camaradería con sus amigos y compañeros, con la garantía que los servicios son brindados por personal capacitado y comprometido con su total satisfacción y seguridad.”

- **Logo y su descripción**



El diseño de este logo está basado en el concepto del proyecto y el mercado objetivo al que va dirigido. Se han utilizado colores claros y oscuros que a su vez contrastan, para darle un mayor valor y fuerza de visualización. Se basó en crear una expectativa e impacto en la mente del cliente. Los colores empleados van con la línea de concepto, de ser deportivo, rústico, de competencia, de obstáculos, de adrenalina, por

lo cual tiene un verde oscuro como la indumentaria militar. El brillo y la forma le dan un realce similar a una medalla, y sus bordes dorados buscan asemejar un escudo.

En la ilustración, en la parte superior hay personas congregadas y en el centro algunos alzando los brazos simulando la celebración de ganar una competencia, mientras las demás personas están alrededor. En la parte inferior, se quiso utilizar personas colgados de cuerdas, para representar personas practicando canopy.

El nombre hace referencia de su ubicación, Vía a la Costa, y de que es un parque.

Con esta imagen se busca causar un impacto y atracción al cliente, e invitarlo a conocer la emoción y aventura que puede experimentar!!!

5.3.2 Segmentación y Mercado Objetivo

De acuerdo al análisis realizado y dadas las características de la propuesta de valor, se ha determinado que el perfil de los clientes potenciales sería:

- Segmentación demográfica
 - Jóvenes y adultos entre 15 a 40 años
 - Clase media, media alta y alta, debido a los precios de los juegos
- Segmentación psicográfica
 - Deportistas
 - Extrovertidos
 - Aventureros
 - Sociables
 - Aficionados de deportes extremos
 - Buscan diferenciarse

Dentro del mercado meta, también se identifica a universidades, colegios y grupos de deportistas que deseen realizar actividades de integración al aire libre, y empresas que buscan a través de estas actividades desarrollar entre sus colaboradores habilidades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, estrategias, creatividad, toma de decisiones bajo presión, en un ambiente apartado del estrés cotidiano.

5.4 Captura de Valor

5.4.1 Producto

Un parque de entretenimiento al aire libre con las siguientes actividades deportivas que se detallan a continuación:

- **Karting:** carrera entre vehículos go karts, cada uno conducido por 1 persona, sobre una pista de asfalto con una longitud de aproximadamente 400 metros, durante 10 vueltas.



- **Paintball:** Juego entre 2 equipos de 4 a 6 jugadores cada uno, en el cual los participantes usan marcadores para disparar bolas de pintura a los integrantes del equipo adversario.



- **Canopy:** Son 2 torres entre las cuales está suspendido un cable de acero, por el cual un participante se desliza 200 metros a una altura de 6 metros.



- **Escalada de Muro:** Una estructura metálica diseñada como pared de roca artificial por el cual el participante trata de escalar y llegar a la cima, ayudándose de puntos de apoyo y sujetado de un arnés de seguridad.



- **Zona de competencias y eventos:** En un espacio de unos 5.000 metros cuadrados, se desarrollará un área con obstáculos y elementos para competencias para las actividades grupales y empresariales.



Se contará además con baterías sanitarias tanto para hombres y mujeres, con 3 cubículos de servicio y 2 duchas para cada género.

También se construirá un bar-cafetería, para proveer snacks, bebidas (bebidas de hidratación, gaseosas, cervezas) y comidas rápidas (hamburguesas, hot dogs, papas fritas, sánduches)



5.4.2 Plaza

El servicio de entretenimiento será brindado en las instalaciones donde funcionará el parque.

5.4.3 Promoción

- Se diseñará un sitio en internet (página web) donde los clientes podrán conocer virtualmente lo que se ofrece, las novedades y promociones. Se contratará los servicios de una agencia especializada en el manejo de publicidad en redes sociales.
- Se entregarán volantes en distintos puntos de la ciudad.
- Alianzas estratégicas y precios especiales para agrupaciones de deportistas conocidos como por ejemplo Iron Runner, Guayaquil Running, para que realicen eventos en las instalaciones.
- Organizar activaciones de empresas de bebidas hidratantes, a través de canjes por producto. Esto también ayuda a la animación durante el día.
- Se visitarán empresas, universidades y colegios, para promover el lugar con cartas de presentación de lo que se ofrece y lo que pueden desarrollar los grupos.
- Se incentivará la demanda a través de promociones de 2x1 los días miércoles y jueves, y 25% de descuento los días viernes.

5.4.4 Precio

La entrada al parque será gratuita pero cada una de las actividades tendrá los siguientes precios, incluido el IVA:

- Paintball \$12 por persona por alquiler del kit de juego incluido 100 balas y \$2 cada paquete de 100 balas adicionales
- Karting \$10 por 10 vueltas a la pista
- Canopy \$10 por el recorrido
- Escalada de Muro \$8 de acuerdo a lo establecido en el plan de operaciones

El área de obstáculos y elementos de competencia se reservará sólo para eventos programados de grupos donde se manejará precios especiales dependiendo el número de personas.

5.5 Retención de valor

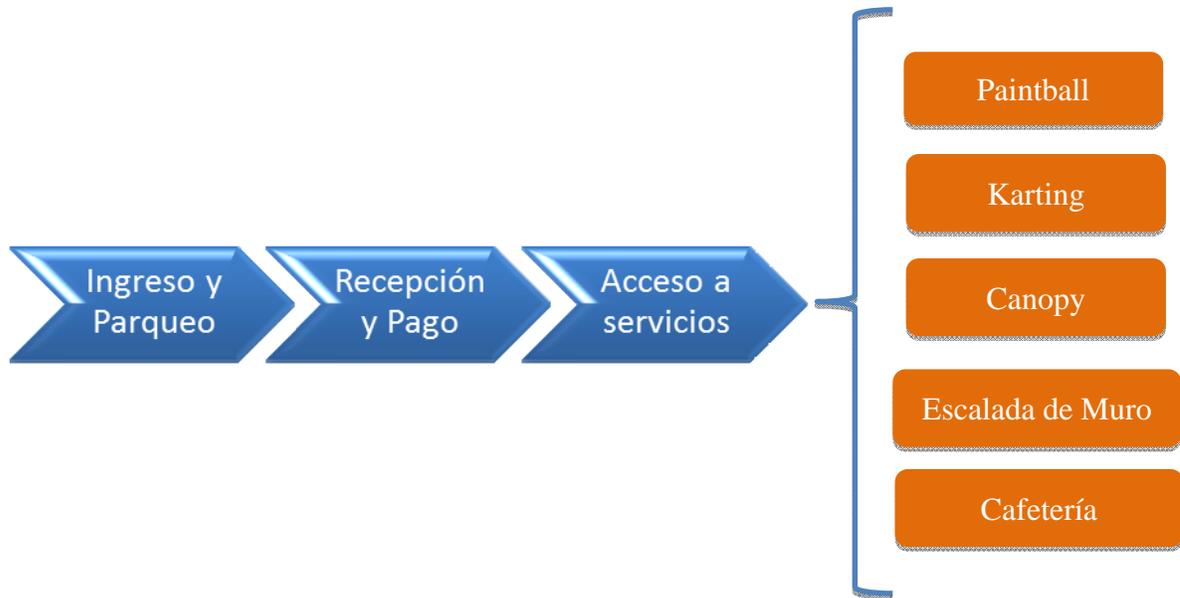
Implementar tarjetas de membresías con la cual los clientes se harán acreedores a descuentos en las actividades, descuentos en la realización de eventos.

- Mantener un servicio de calidad y asegurar la total satisfacción del cliente.
- Constante innovación en los juegos ofertados para mantener una constante demanda.
- En el futuro, una vez posicionados en el mercado y con una demanda atractiva y sostenida, desarrollar una tienda de equipos y accesorios relacionados con las actividades, con lo cual los clientes con membresías obtendrían descuentos en sus adquisiciones.

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Flujograma



6.2 Tiempos y Capacidades

Para brindar los servicios mencionados se contaría con los siguientes colaboradores:

- **Gerente:** 1 Gerente que tomará las decisiones estratégicas del negocio y reportará a los socios.
- **Administración:** 1 administrador será el responsable del correcto funcionamiento del lugar.
- **Recepción:** 1 colaboradora estará a cargo de la recaudación de los valores, receptor llamadas y asistir al administrador.
- **Cafetería:** 1 colaborador despachará los alimentos solicitados

El horario de atención del parque será de 09:30 a 17:30.

A continuación se muestra un detalle de la operación de cada actividad, así como las capacidades de cada uno:

- **Karting:** 1 colaborador se encarga de todo el proceso del juego.

Detalle	Cantidad
Número de vehículos	4
Número de jugadores	4
Tiempo de preparación de conductores en vehículos	Aprox. 2 minutos
Tiempo de instrucciones	Aprox. 2 minutos
Número de vueltas	10 vueltas al circuito
Tiempo del recorrido	Aprox. 15 minutos
Tiempo total del juego	Aprox. 20 minutos

Los tiempos son estimados.

En promedio dentro de las 8 horas de funcionamiento del parque, se puede atender 24 grupos de jugadores, lo que representa aproximadamente 96 personas en total al día.

- **Paintball:** Contaría con 1 árbitro dirigiendo el juego y 1 colaborador que asiste al ingresar o salir un jugador. Los juegos tendrían una duración máxima de 30 minutos por grupo.

Detalle	Cantidad
Número de jugadores	2 equipos de 4 a 5 personas
Tiempo promedio de juego en cancha	aprox. 30 minutos
Tiempo de preparación de equipos	aprox. 10 minutos
Tiempo de retirada de jugadores	aprox. 5 minutos
Tiempo total por circuito	aprox. 45 minutos

Los tiempos son estimados.

Dentro de las 8 horas de apertura del parque, se puede brindar 10 circuitos, que representaría un promedio de 100 personas en total al día.

- **Canopy:** 1 colaborador en cada extremo para asistir a cada jugador en el punto de partida y en el punto de llegada. El juego consiste en desplazarse unos 200 metros por el cable. El tiempo de duración por jugador sería aproximadamente 5 minutos entre equiparse, recibir las instrucciones, recorrer el cable y retirada de equipo. El tiempo de duración es estimado y puede tener una mínima variación.

Dado el tiempo de funcionamiento del parque, 8 horas, se puede atender en promedio 96 jugadores al día.

- **Escalar muro:** 1 colaborador se encarga de todo el proceso del juego, equipar y asistir a cada jugador y proporcionar las respectivas instrucciones.

Detalle	Cantidad
Número de jugadores	hasta 2 personas
Tiempo de equipamiento	aprox. 1 minuto
Tiempo de instrucciones	aprox. 1 minuto
Tiempo del juego	máximo 10 minutos
Tiempo total	aprox. 12 minutos

Los tiempos son estimados.

Considerando el tiempo de funcionamiento del parque, se puede atender un promedio de 80 jugadores al día.

- **Área de obstáculos:** Esta zona está destinada a actividades grupales en días de integración, en esos casos se asignaría los colaboradores necesarios y el tiempo de competencia sería establecido por los mismos grupos de participantes.

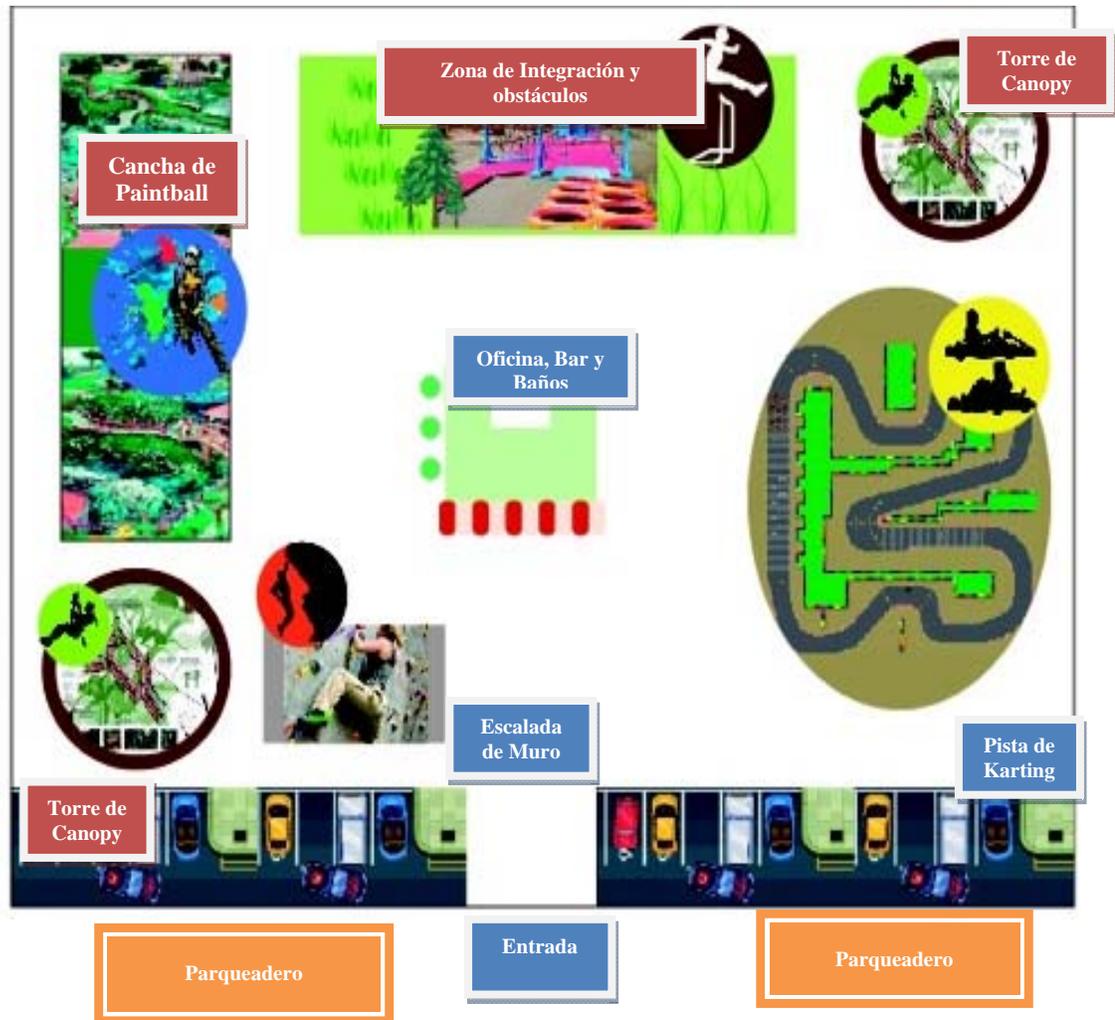
6.3 Abastecimiento

En el caso de las bolas de pintura para el paintball, considerando que los proveedores son locales y dentro de la ciudad, la política de abastecimiento sería mensual, realizando un pedido igual a la demanda del mes anterior y manteniendo siempre un stock de 1 mes.

En el caso del combustible para los vehículos del karting, la política de abastecimiento sería 2 veces por semana, por tema de seguridad dado que es material peligroso y considerando el fácil acceso para reabastecerse.

6.4 Layout de Costa Park

A continuación se muestra una gráfica con la distribución interna de las áreas dentro del parque.



Tal como muestra la gráfica, el parqueadero se encuentra en el frente del parque, situando la entrada principal en el centro. La capacidad del parqueo es de 40 vehículos.

La oficina y el bar, lugares donde se adquieren las entradas a cada juego y los alimentos que se deseen consumir, y los baños, se ubican en el centro del parque, con lo cual se logra que se encuentre a similares distancias de cada uno de las áreas de juego, además de que la administración tenga una visión periférica del parque.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, se espera que el karting y el paintball sean los juegos con mayor demanda, por lo cual han sido ubicados uno en cada lado del parque, y en la mitad del mismo.

Los juegos de canopy y escalada de muro son los primeros juegos que se presentan en el parque, y se ubican cerca de la entrada, ya que según los resultados del estudio de mercado, se espera que sean los de menor demanda, por lo tanto el mayor flujo de personas estaría en la mitad posterior del lugar, sin interrumpir el flujo de la entrada/salida. Además son juegos que no ocupan mucha área de terreno, por lo tanto no obstaculizan la visión general del parque desde la vía.

La zona de integración y obstáculos se ubica en la parte posterior del parque, con lo cual se pretende brindar cierta privacidad y separarlo del flujo de los demás visitantes.

La distribución que se muestra procura dispersar los flujos de los clientes por toda el área, y al ubicar los juegos menos atractivos (según el estudio de mercado), en la entrada, se pretende mejorar su acogida al ser los primeros juegos con los que se encuentran los clientes al ingresar.

CAPÍTULO VII

7. PLAN DE TECNOLOGÍA

El proyecto planteado no requiere de mayor complejidad en cuanto a la tecnología, ya que son actividades deportivas que involucran esfuerzo físico. Para el sistema de información y toma de decisiones no se requieren de programas electrónicos complejos y se utilizarán las herramientas ofimáticas estándar.

CAPÍTULO VIII

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura Organizacional

Costa Park tendrá una estructura simple la cual se define como “una estructura que posee un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, donde la autoridad está centralizada en una sola persona y posee poco grado de formalización”.

Se decide este tipo de estructura debido a su sencillez, rapidez, flexibilidad y de bajo costo de manutención; además se detallan claramente la asignación de responsabilidades y dada las proporciones del proyecto este tipo de estructura es la ideal.

8.2 Filosofía Empresarial

Brindar un servicio de entretenimiento de calidad, donde el cliente viva la emoción en un lugar único en la ciudad.

8.2.1 Visión

Ser el mejor Centro de Entretenimiento en la ciudad de Guayaquil ofreciendo servicios y productos de calidad, precios competitivos y atención personalizada; para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, posicionándose totalmente en la mente de los consumidores, siendo los líderes en el mercado objetivo.

8.2.2 Misión

Es una empresa comprometida en ofrecer entretenimiento por medio de un servicio eficiente, en donde se garantiza calidad y seguridad ante todo, precios competitivos y atención personalizada, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de recreación de los clientes.

8.2.3 Valores

Los valores que la empresa promueve dentro y fuera de sus instalaciones son:

COMPROMISO

Con los clientes, empleados, proveedores, inversionistas. Siempre cumplir con todos los requisitos, normas, pagos y contratos que contraiga la empresa.

HONESTIDAD

Con los clientes, proporcionando los servicios de forma transparente a los precios y calidad ofrecidos.

Con los inversionistas, colaboradores y proveedores proporcionándoles información verídica que necesiten para su funcionamiento.

RESPETO

Por las personas internas y ajenas a la empresa ya sean clientes, empleados, inversionistas, proveedores, sobretodo reconociendo los derechos que posee todo ser humano.

SEGURIDAD

Cuidar a los clientes y a los colaboradores.

PASION POR SERVIR

Deleitar a los clientes con alegría, responsabilidad y cariño.

8.3 Estrategia de Recursos Humanos

ALINEAR la organización significa optimizar el rendimiento de los recursos humanos, a través de la administración y comunicación del proceso asegurando:

- Que los empleados sepan cómo, cuándo y qué hacer
- Que la organización tiene la capacidad de alcanzar los objetivos
- Que los empleados son adecuadamente reconocidos por su trabajo
- Formar la base para una estructura de desarrollo de carrera
- Facilitar el desarrollo personal y profesional.

DESARROLLAR los recursos humanos para atraer, retener y mejorar a los colaboradores, a través de:

- Reclutar y retener una fuerza laboral talentosa y diversa
- Asesorar y evaluar el desempeño
- Implementar planes de carrera individuales
- Desarrollar entrenamientos efectivos, acorde a necesidades individuales

8.4 Modelo Organizacional

Es la oportunidad para mejorar las oportunidades de desarrollo de los empleados, además que facilitará el desarrollo personal y profesional; se tendrá roles y responsabilidades claramente definidas y fomentará el desarrollo de carrera lo que permitirá estandarizaciones de los entrenamientos.



8.5 Descripción de Funciones

El centro de entretenimiento Costa Park funcionará operativamente bajo la dirección de un Administrador, quien tendrá bajo su responsabilidad a todos los empleados que conforman las distintas aéreas del proyecto. Las decisiones estratégicas de la empresa serán tomadas por el Gerente General.

Las funciones y perfiles de cada cargo de responsabilidad se describen a continuación:

8.5.1 Gerente General

Será elegido entre los Socios de la empresa.

Funciones:

- Representante Legal de la compañía
- Elaborar y controlar el presupuesto anual, y presentar informes del mismo a los Socios.
- Toma de decisiones sobre las inversiones y los contratos que realice la empresa
- Establecer las políticas y procedimientos de la empresa
- Diseñar las estrategias de la organización
- Responsable de las relaciones comerciales
- Gestionar los contratos comerciales con los clientes
- Negociar y establecer acuerdos con los proveedores.
- Responsable del proceso de selección del recurso humano.
- Velar por la correcta administración del patrimonio de los socios.
- Maximizar la rentabilidad del negocio.

Perfil del puesto:

- ✓ Educación: Administración de Empresas o carreras afines, preferible Maestría en Dirección de Empresas
- ✓ Experiencia: Mínimo tres (3) años en el área gerencial, de preferencia en empresas de entretenimiento.
- ✓ Conocimientos específicos :
 - Buen manejo de equipo de cómputo y programas contables.
 - Conocimientos en el área administrativa.
 - Conocimientos en el área financiera.
 - Conocimientos en el área comercial
 - Conocimientos firmes en el área de entretenimiento.

- ✓ Competencias Genéricas
 - Capacidad de análisis.
 - Toma de decisión.
 - Liderazgo.
 - Buen manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Competencias Técnicas
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Facilidad de expresión verbal y escrita.

8.5.2 Administrador

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de todas las áreas del proyecto.
- Responsable del correcto funcionamiento del parque.
- Responsable de la administración del recurso humano
- Velar por la correcta administración del patrimonio de los socios.

Perfil del puesto:

- ✓ Educación: Administración de Empresas o carreras afines.
- ✓ Experiencia: Mínimo un (1) año en el área administrativa, de preferencia en empresas de entretenimiento.
- ✓ Conocimientos específicos :
 - Buen manejo de equipo de cómputo y programas contables.
 - Conocimientos en el área administrativa.
 - Conocimientos en el área financiera.
 - Conocimientos firmes en el área de entretenimiento.
- ✓ Competencias Genéricas
 - Capacidad de análisis.
 - Toma de decisión.
 - Liderazgo.
 - Buen manejo de relaciones interpersonales.

- ✓ Competencias Técnicas
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Facilidad de expresión verbal y escrita.

8.5.3 Asistente de Cafetería

Funciones:

- Atender el servicio de la cafetería, despachar y servir los alimentos
- Mantener la higiene y limpieza del área de cocina

Perfil de Puesto:

- ✓ Educación: Bachiller, estudiante Universidad.
- ✓ Experiencia: No requerida

- ✓ Conocimientos Específicos:
 - Poseer conocimientos relacionados con atención y servicio al cliente.

- ✓ Competencias Genéricas:
 - Capacidad de análisis.
 - Toma de decisión
 - Agilidad Mental

- ✓ Competencias Técnicas:
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Facilidad de expresión verbal y escrita.

8.5.4 Asistente de Tesorería

Funciones:

- Llevar un registro de todos los clientes que visitan el centro de entretenimiento Costa Park.
- Brindar toda la información necesaria acerca del local y hacer seguimiento a las cotizaciones enviadas.
- Atender todas las llamadas telefónicas.
- Es responsable de recolectar, registrar y controlar todas las entradas de efectivo y proporcionar toda la información pertinente al administrador.

Perfil de Puesto:

- ✓ Educación: Bachiller, estudiante Universidad.
- ✓ Experiencia: Un año en el área de atención al cliente o puestos similares.

- ✓ Conocimientos Específicos:
 - Buen manejo de equipo de cómputo y programas contables.
 - Poseer conocimientos relacionados con atención y servicio al cliente.

- ✓ Competencias Genéricas:
 - Capacidad de análisis.
 - Toma de decisión
 - Agilidad Mental

- ✓ Competencias Técnicas:
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Facilidad de expresión verbal y escrita.

8.5.5 Árbitro de juegos

Funciones

- Supervisar que los participantes del juego utilicen todo el equipo necesario procurando el bienestar físico de los mismos.
- Comunicarse con respeto y amabilidad con los jugadores informándoles las reglas del juego.
- Es responsable de determinar la eliminación de los jugadores dentro del juego, siendo él la autoridad principal.

Perfil del Puesto

- Educación secundaria finalizada.
- Poseer buena condición física.
- Edad entre veinte a treinta y cinco años

- ✓ Conocimientos Específicos: Poseer conocimientos relacionados con atención y servicio al cliente.

- ✓ Competencias Genéricas:
 - Capacidad de análisis.
 - Toma de decisión
 - Agilidad Mental

- ✓ Competencias Técnicas:
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Facilidad de expresión verbal y escrita.

8.5.6 Asistente de Limpieza

Perfil del Puesto

- Educación secundaria finalizada.
 - Edad entre dieciocho y treinta y cinco años
- ✓ Competencias Genéricas:
 - Amabilidad
 - Proactividad

8.6 Jornada de Trabajo

Debido al tipo de servicio que se pretende dar en Costa Park, la jornada de trabajo comprenderá de cinco (5) días a la semana de miércoles a domingo y se desarrollará de la siguiente manera:

Miércoles a Domingo de 09:00 a 17:30

Los colaboradores tendrán sus dos días libres seguidos como indica la ley los días que el parque se encuentra cerrado que son LUNES y MARTES.

8.7 Estructura de Sueldos y Salarios

La remuneración para los empleados del centro de entretenimiento Costa Park se detalla de la siguiente manera:

Cargo	Salario
Gerente General	\$1000
Administrador	\$600
Árbitros de Juego	\$350
Asistente de Tesorería	\$350
Asistente de Bar	\$320
Asistente de Limpieza	\$320

8.8 Sistema de Selección

Uno de los pilares básicos para el éxito la compañía es el proceso de selección de los colaboradores.

El proceso es el siguiente, sin embargo no se limita a:

- Entrevistas grupales
- Entrevistas individuales
- Verificación de sus referencias laborales anteriores o referencias personales.
- Investigación de antecedentes judiciales, penales y crediticios.
- Evaluación pruebas de entrenamiento de inducción.

Luego de estas entrevistas, el objetivo es determinar quiénes se encuentran realmente capacitados para trabajar de manera confiable y responsable, encontrando placer y vocación en esta actividad.

8.9 Capacitación de Colaboradores

Realizar capacitaciones teóricas para el personal antes de ingresar a la compañía, intentando reforzar conocimientos básicos acerca del cuidado y la operación de los juegos, sobre medidas preventivas y primeros auxilios, para que puedan contar con las herramientas necesarias para que los clientes se sientan en un lugar tranquilo y seguro.

8.10 Plan de Contratación

El personal será contratado en base a dos modelos: jornada parcial (4 horas) y completa (8 horas). Todas las personas deberán ser mayores de edad (18 años o más).

Suscriptores del Contrato:

- **EL TRABAJADOR:** La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra
- **EL EMPLEADOR:** La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio

Elementos Esenciales del Contrato de Trabajo:

- Lugar y fecha de la celebración
- Nombres de los comparecientes

- Clase del trabajo contratado
- La cuantía de la remuneración y la forma que se pagará
- Tiempo de duración del contrato

Compensaciones:

- Salario
- Vacaciones
- Bonificaciones / Incentivos
- Capacitación remunerada
- Contribuciones de ley

Matriz disciplinaria: Se enfocará en 4 pasos básicos.

- Advertencia verbal
- Advertencia escrita
- Falta grave al Reglamento Interno de Trabajo
- Terminación de contrato

Horario de trabajo:

- El día laboral generalmente se hará en una sola jornada. (con excepciones específicas).
- El Administrador es la persona responsable de organizar los turnos y horarios.
- Los horarios no deben exceder el máximo permitido por ley.

Actividades antes y después del turno de trabajo.

- Administrador da a los colaboradores indicaciones precisas de sus actividades diarias.
- Administrador revisa los ingresos y reservaciones del día, para hacer los horarios.
- Empleado comunica cualquier novedad ocurrida en el transcurso de su estancia.

Fuerza laboral para comenzar:

- Operativos: 6 árbitros de juego que serán asignados a las diferentes actividades del parque.
- Administrativos: Asistente de Tesorería, Asistente para Cafetería y una persona para las labores de Limpieza del parque.
- Administrador.
- Gerente General.

CAPÍTULO IX

9 PLAN FINANCIERO

En esta sección se muestra cada uno de los elementos que participan en el diseño para la obtención, generación y administración de los recursos.

9.1 Inversión Inicial

A continuación se muestra el detalle del presupuesto referencia de la inversión inicial, que son los recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto:

PRESUPUESTO REFERENCIAL DE LA INVERSION INICIAL		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
TERRENO		
Terreno de 3 hectáreas		50.000
Señalización global	global	1.000
DIRECCIÓN TÉCNICA		
Dirección Técnica de la construcción del Parque		1.500
ADMINISTRACIÓN		
Permisos de funcionamiento		2.000
Inauguración		1.000
Construcción de Oficina	30 m2	3.000
Laptop	1	1.000
Mobiliario de Oficina	1	250
Equipo de audio		1.000
Uniformes para el personal	30	1.500
Página en internet	1	1.000
PARQUEO		
Limpieza de terreno y adecuación de espacios	1000 m2	1.000
CAFETERÍA		
Construcción de cafetería	80 m2	6.000
Sillas y mesas para 4 personas	10	1.500
Equipos de Cafetería	6	2.900
BATERÍA SANITARIA		
Construcción de batería Sanitaria (incluye piezas sanitarias)	30 m2	7.000
PISTA DE KARTING		
Compactado, reconformación y diseño de pista, carpeta asfáltica e=2.5 pulgadas (400 m longitud x 5 m ancho)	2000 m2	18.000
Go karts y equipo de protección	4	16.000
CANCHA DE PAINTBALL		
Diseño e infraestructura	1000 m2	1.000
Malla perímetro	3000 m2	3.000
Kit paintball	10	3.000
1 compresor	1	4.000
Tanques de aire	2	600
Inventario Inicial de bolitas de paintball	20	600
MURO DE ESCALAR		
Estructura metálica	3	6.000
Cimentación	20 m2	2.000
Recubrimiento exterior	240 m2	7.000
Escalera Metálica	2	2.000
CANOPY		
Cimentación y Bases para las Torres		3.000
Instalación de cables de acero inoxidable y equipos		14.000
ZONA DE INTEGRACION Y OBSTACULOS		
Diseño e implantación	2000 m2	2.000
TOTAL	\$	163.850

El terreno es propiedad de los socios y es aportado como parte de Capital Social.

Adicionalmente, se prevé una baja demanda en los primeros meses, debido a que es un negocio nuevo en el mercado, como consecuencia se debe disponer de liquidez suficiente para cubrir los gastos operativos, y en este caso se presupuestan alrededor de 2 meses, dentro de la cuenta Caja y Bancos (\$26.150) como se puede observar en el siguiente punto (Balance General).

9.2 Balance General

En el siguiente cuadro, se muestra la proyección a 5 años del Balance General, incluyendo un Balance General de la Inversión Inicial:

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja y Bancos	26.150	9.579	29.177	52.999	86.931	132.197
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario (paintball y productos del bar)	600	1.540	1.694	1.863	2.050	2.255
Gastos de Constitución y permisos	2.000					
Gastos de Uniformes del personal	1.500					
Gastos Página de internet	1.000					
Gastos de Adecuación y Diseño del Parque	6.500					
Gastos de Inauguración	1.000					
Activo Fijo						
Bienes Muebles						
Equipos de Cómputo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Equipos de Audio	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Muebles de Oficina	250	250	250	250	250	250
Equipos de Cafetería	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900	2.900
Muebles de Cafetería	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Equipos de Karting	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Equipos de Paintball	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600
Equipos de Canopy	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Estructura del Muro de Escalar	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Vehículos de Karting	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Bienes Inmuebles						
Terreno	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Edificios						
Oficina	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Cafetería	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Batería Sanitaria	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Pista Karting	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Cimentacion del Muro de Escalar	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Torres de Canopy	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Depreciación acumulada	-	13.537	27.073	40.610	54.147	67.683
TOTAL ACTIVO	190.000	175.905	209.194	246.723	294.377	353.385
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Deuda largo plazo	60.000	50.683	40.183	28.353	15.022	-
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	60.000	50.683	40.183	28.353	15.022	-
PATRIMONIO						
Capital	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Utilidades del ejercicio		(4.777)	39.010	49.360	60.986	74.030
Utilidades retenidas				39.010	88.370	149.355
Dividendos retirados						
TOTAL PATRIMONIO	130.000	125.223	169.010	218.370	279.355	353.385
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	190.000	175.905	209.194	246.723	294.377	353.385

9.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Para la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias, se ha considerado los siguientes supuestos:

- Ventas en el primer año con una demanda baja los primeros meses, ya que es un emprendimiento y una propuesta nueva que debe ir ganando conocimiento del mercado.
- Crecimiento del segundo año respecto al primer año, del 15%, dado que es un servicio novedoso, se espera que culminado el primer año, se haya logrado mayor conocimiento del mercado y suban significativamente las ventas.
- En los años subsiguientes (tercero, cuarto y quinto) se ha estimado un crecimiento del 10% respecto al año inmediato anterior.
- Mix de Ventas estimado para el primer año:

Actividad / Servicio	Cantidad de entradas vendidas en el mes	Consumo individual USD	Total USD
Cafetería	830	\$ 3	\$ 2.490
Paintball	400	\$ 12	\$ 4.800
Karting	400	\$ 10	\$ 4.000
Canopy	320	\$ 10	\$ 3.200
Escalada de Muro	240	\$ 8	\$ 1.920
Eventos Integración	30	\$ 30	\$ 900

Total Ingresos USD	\$ 17.310
---------------------------	------------------

Para el cálculo de los Eventos de Integración se ha pronosticado conseguir al menos la contratación de 1 paquete grupal mensual, con mínimo 30 visitantes.

La demanda esperada se ha proyectado en base al estudio de mercado, donde se menciona los potenciales de la propuesta (innovadora), las oportunidades que brinda la ubicación (Vía a la Costa) y la actual demanda de competidores como Paintball Match y Guayaquil Paintball Club. De igual forma también se ha considerado una nivel de ocupación de 40% a 50% de la capacidad instalada, con lo cual se muestra que implementando unas estrategias correctas se puede generar mayores ingresos.

A continuación se muestra un cuadro de la proyección anual por 5 años:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
PERIODO	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas	173.000	228.360	251.196	276.316	303.947
Costo por Mercadería Vendida Proveedores	19.350	25.542	26.819	28.160	29.568
Utilidad Bruta	153.650	202.818	224.377	248.156	274.379
GASTOS PREOPERACIONALES					
Gastos de Constitución y permisos	2.000	-	-	-	-
Gastos de Uniformes del personal	1.500	-	-	-	-
Gastos Página de internet	1.000	-	-	-	-
Gastos de Adecuación y diseño de parque	6.500	-	-	-	-
Gastos de Inauguración	1.000	-	-	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Sueldos y beneficios sociales	78.792	82.732	86.868	91.212	95.772
GASTOS COMERCIALES					
Gastos de Combustible	6.000	6.600	6.930	7.277	7.640
Gastos de publicidad	9.600	10.560	11.616	12.778	14.055
Gastos de Guardianía	21.600	22.680	23.814	25.005	26.255
Gastos de Seguro	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431
Gasto de Mantenimiento de Áreas Verdes	600	630	662	695	729
Gasto de Mantenimiento de Equipos / Instalac	3.600	3.780	3.969	4.167	4.376
Gastos de limpieza e insumos sanitarios	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Gastos de Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Gastos de Suministros	600	630	662	695	729
BAITD	15.458	80.246	95.149	111.885	130.656
Depreciación	13.537	13.537	13.537	13.537	13.537
Intereses Kd=12%	6.699	5.517	4.185	2.685	994
BAT	(4.777)	61.193	77.427	95.664	116.125
Participación Trabajadores	-	9.179	11.614	14.350	17.419
Impuestos 25%	-	13.003	16.453	20.329	24.677
BENEFICIO NETO	(4.777)	39.010	49.360	60.986	74.030

En el siguiente cuadro se detalla el Estado de Pérdidas y Ganancias estimado para el primer año:

PROYECCIÓN DEL PRIMER AÑO DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS												
Porcentaje de la proyección de ventas mensual	30%	30%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por Ventas	5.100	5.190	12.117	13.848	15.575	17.310	17.310	17.310	17.310	17.310	17.310	17.310
Costo por Mercadería Vendida Proveedores	581	581	1.355	1.548	1.742	1.935	1.935	1.935	1.935	1.935	1.935	1.935
Utilidad Bruta	4.520	4.610	10.763	12.300	13.834	15.375						
GASTOS PREOPERACIONALES												
Gastos de Constitución y permisos	2.000											
Gastos de Uniformes del personal	1.500											
Gastos Página de internet	1.000											
Gastos de Adecuación y diseño de parque	6.500											
Gastos de Inauguración	1.000											
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN												
Sueldos y beneficios sociales	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566	6.566
GASTOS COMERCIALES												
Gastos de Combustible	150	150	300	400	500	600	650	650	650	650	650	650
Gastos de publicidad	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Gastos de Guardianía	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos de Seguro	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Gasto de Mantenimiento de Áreas Verdes	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Gasto de Mantenimiento de Equipos / Instalac	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Gastos de limpieza e insumos sanitarios	60	60	80	80	90	90	90	90	90	90	90	90
Gastos de Servicios básicos (agua, luz, teléfono)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Gastos de Suministros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
BAITD	(17.623)	(5.533)	450	1.887	3.311	4.752	4.702	4.702	4.702	4.702	4.702	4.702
Depreciación	1.128											
Intereses Kd=12%	735	742	749	757	764	772	780	788	796	803	812	820
BAT	(19.486)	(6.275)	(300)	1.130	2.546	3.980	3.922	3.915	3.907	3.899	3.891	3.883
Participación Trabajadores	-	-	-	170	382	597	588	587	586	585	584	582
Impuestos 25%	-	-	-	240	541	846	834	832	830	829	827	825
BENEFICIO NETO	(19.486)	(6.275)	(300)	721	1.623	2.537	2.501	2.496	2.491	2.486	2.480	2.475

9.3 Indicadores Financieros

Como parte del análisis financiero se ha determinado algunos índices útiles para evaluar la factibilidad de la propuesta:

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
NOF	12.245	14.662	15.777	16.988	18.302
FONDO DE MANIOBRA	11.119	30.871	54.863	88.981	134.452
NECESIDAD DE RECURSOS NEGOCIADOS	1.126	0	0	0	0

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ROE: RENTABILIDAD / PATRIMONIO	-4%	30,01%	29,21%	27,93%	26,50%
ROA: RENTABILIDAD / ACTIVOS	1,09%	31,89%	33,08%	33,41%	33,14%

9.4 Valoración del Proyecto

En esta sección se calcula el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos esperados del proyecto, el cual debe ser mayor a 0 para que sea atractivo para el inversionista. En caso de resultar 0, para el accionista es indiferente invertir en el negocio.

FLUJO DE CAJA LIBRE (FREE CASH FLOW)						
Período	0	1	2	3	4	5
Beneficio Neto		(4.777,26)	39.010,43	49.359,52	60.985,52	74.029,96
Más depreciación		13.536,67	13.536,67	13.536,67	13.536,67	13.536,67
Más intereses	-	6.698,59	5.516,91	4.185,36	2.684,94	994,22
Menos escudo fiscal interés		(1.674,65)	(1.379,23)	(1.046,34)	(671,23)	(248,56)
Más variaciones en NOF		12.245,08	2.416,83	1.115,55	1.210,60	1.314,18
Más variaciones en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(130.000,00)	26.028,43	59.101,60	67.150,75	77.746,48	89.626,48

La tasa utilizada para descontar los flujos futuros, cuando la empresa está financiada por fondos propios y fuentes externas, es el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC en inglés):

Kd: Costo financiero de la deuda	12%
Deuda	60.000
D + E: Deuda + Patrimonio	190.000
1 - t: 1 - tasa impositiva	0,65
Ke: Rentabilidad esperada de accionistas	15%
E: Patrimonio	130.000
WACC	$Kd * (D / D+E)(1-T) + Ke (E / D+E)$
WACC	12,73%

Con lo cual se obtiene lo siguiente:

VAN :	\$ 83.866,01
TIR :	32%

El VAN obtenido muestra que el proyecto generaría el dinero suficiente para recuperar la inversión, cumplir con las expectativas de rendimiento de los inversionistas y el costo del financiamiento externo, y una ganancia adicional. La TIR obtenida refleja que la inversión sería recuperada, en aproximadamente 3,1 años.

9.5 Escenarios de Sensibilidad

Este análisis permite estimar los posibles resultados que se obtendrían, en caso de cambio en alguna de las variables significativas del negocio. En este proyecto se han considerado variaciones en el nivel de ventas.

- **Escenario 1**

Con una disminución del 10% en el nivel de ventas esperado de todas las actividades y considerando en lugar de tener los 12 contratos anuales previstos, conseguir 10 contratos anuales, con lo cual se obtendrían los siguientes resultados:

PERIODO	1	2	3	4	5
BENEFICIO NETO	(18.227)	25.245	34.920	44.860	56.033

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
NOF	8.608	9.850	10.427	11.103	11.834
FONDO de MANIOBRA	(2.331)	17.106	26.658	44.651	72.126
NECESIDAD DE RECURSOS NEGOCIADOS	10.939	0	0	0	0

FLUJO DE CAJA LIBRE (FREE CASH FLOW)						
Período	0	1	2	3	4	5
Beneficio Neto		(18.227,26)	25.245,35	34.919,86	44.860,27	56.033,37
Más depreciación		13.536,67	13.536,67	13.536,67	13.536,67	13.536,67
Más intereses	-	6.698,59	6.829,59	4.185,36	2.684,94	994,22
Menos escudo fiscal interés		(1.674,65)	(1.707,40)	(1.046,34)	(671,23)	(248,56)
Más variaciones en NOF		8.607,57	1.242,48	577,33	676,05	730,78
Más variaciones en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(130.000,00)	8.940,92	45.146,69	52.172,88	61.086,68	71.046,49

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ROE: RENTABILIDAD / PATRIMONIO	-14%	19,42%	22,49%	23,59%	23,84%
ROA: RENTABILIDAD / ACTIVOS	-6,65%	24,68%	29,15%	33,75%	38,54%

VAN :	\$ 26.744,67
TIR :	19%

Como se puede apreciar, el escenario de una disminución en el nivel de ventas, ocasiona que una reducción del VAN y de la TIR, recuperando ahora la inversión en 5.26 años. En este escenario planteado, el proyecto continúa siendo atractivo para invertir.

- **Escenario 2**

Con una aumento del 10% en el nivel de ventas esperado de todas las actividades y estimando en lugar de tener los 12 contratos anuales previstos, lograr 14 contratos anuales, lo cual generaría los siguientes resultados:

PERIODO	1	2	3	4	5
BENEFICIO NETO	8.547	53.433	65.252	78.496	93.321

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
NOF	13.593	16.388	17.698	19.000	20.429
FONDO de MANIOBRA	24.443	45.294	85.178	136.806	201.569
NECESIDAD DE RECURSOS NEGOCIADOS	-	-	-	-	-

FLUJO DE CAJA LIBRE (FREE CASH FLOW)						
Período	0	1	2	3	4	5
Beneficio Neto		8.547,14	53.433,48	65.251,97	78.495,66	93.320,99
Más depreciación		13.536,67	13.536,67	13.536,67	13.536,67	13.536,67
Más intereses	-	6.698,59	5.516,91	4.185,36	2.684,94	994,22
Menos escudo fiscal interés		(1.674,65)	(1.379,23)	(1.046,34)	(671,23)	(248,56)
Más variaciones en NOF		13.592,69	2.794,97	1.310,83	1.301,20	1.429,58
Más variaciones en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(130.000,00)	40.700,44	73.902,79	83.238,49	95.347,24	109.032,91

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ROE: RENTABILIDAD / PATRIMONIO	7%	41,10%	35,57%	31,56%	28,52%
ROA: RENTABILIDAD / ACTIVOS	9,96%	39,93%	38,43%	36,75%	35,04%

VAN :	\$ 66.995,77
TIR	28%

Como se puede observar, con este escenario obviamente se obtiene un VAN mayor y de acuerdo a la TIR obtenida, se recuperaría la inversión en 3.5 años.

CAPÍTULO X

10. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa no puede deslindarse de la responsabilidad que tiene con su entorno, con los cambios e impactos que genera en la sociedad, en el medio ambiente, y reconocer que la generación de riqueza no puede ser perjudicando el entorno. Las operaciones de la organización debe considerar el compromiso que tiene la misma con todos y cada uno de las personas naturales y jurídicas relacionadas.

Con los colaboradores:

Pagar los sueldos, salarios y beneficios sociales en estricto cumplimiento con lo que estipula la ley, establecer políticas y procedimientos que involucren la seguridad ocupacional

Con los clientes:

Mantener un servicio de calidad, cobrar un precio justo, establecer y aplicar políticas y procedimiento que brinden seguridad

Con los proveedores:

Cumplir con los acuerdos establecidos

Con el Estado:

Cumplir con las leyes, regulaciones y normativas que dicta el gobierno, y con las obligaciones tributarias y laborales respectivas

Con el Medio Ambiente:

Cumplir con las regulaciones respectivas y que las operaciones no causen daño al medio ambiente

Con los competidores:

No desarrollar prácticas de competencia desleal y mas bien enfocarse en el ganar – ganar

El cumplimiento de los puntos descritos anteriormente, son aspectos importantes que ayudan a que una empresa opere con responsabilidad social, con lo cual logra que la maximización de beneficios no sea en base a causar perjuicio al entorno.

CAPÍTULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la ciudad de Guayaquil no se ofrece un parque de entretenimiento que agrupe las actividades de paintball, karting, canopy y escalada de muro, por lo tanto la propuesta de negocio se presenta como una idea nueva para el mercado. La ubicación elegida se presenta como una muy buena oportunidad para el negocio, dado el importante crecimiento habitacional y comercial que se está dando a lo largo de la Vía a la Costa.

De acuerdo al estudio de mercado, la idea de negocio cuenta con una gran intención de compra por parte de los consumidores, dado que los resultados de las encuestas mostraron un interés por la propuesta del 95%, sin embargo, es importante tener en cuenta que este tipo de entretenimiento atrae a un nicho pequeño del mercado, al que se apuesta que vaya creciendo, de acuerdo a la tendencia actual por practicar mayor actividad física y un mayor interés por los deportes extremos. En el estudio también se determinó que de las actividades propuestas, las más atractivas para el mercado son el Paintball y el Karting, por lo que se puede identificar los productos que tendrían mayor demanda. Las actividades de Canopy y Escalada de Muro, a pesar de presentar menor interés según las encuestas, sí son actividades atractivas y dentro del proyecto ayudan con la diversidad de juegos que esperan los visitantes.

Por ello, es fundamental ser diseñar una eficiente estrategia de comunicación y comercial, que genere una demanda creciente y constante. Entre las características más importantes para el mercado están los tipos de juegos y actividades, el precio de venta de las entradas a cada una y el diseño que posee el lugar. De igual forma, la innovación a través del tiempo, de los juegos que se ofrecen, será esencial para mantener vivo el proyecto.

En la parte operativa, se debe tomar muy en cuenta las medidas de seguridad tanto de los clientes como de los colaboradores y todos los presentes en el parque, y de igual forma un constante mantenimiento de los equipos e instalaciones, para minimizar los riesgos de accidentes.

En el plan financiero se puede observar, que el gasto por sueldos del personal tiene una gran asignación de recursos, por lo que la Gerencia debe elaborar un adecuado plan de recursos humanos, para elaborar una eficiente determinación del tamaño de la fuerza laboral y una eficiente administración de la misma.

En conclusión, este proyecto tiene unas buenas expectativas de éxito, y de acuerdo al nivel de ventas esperadas, el proyecto es rentable y se recuperaría en 5 años, sin embargo, conlleva un considerable nivel de riesgo para los inversionistas, ya que la inversión inicial es alta y gran parte de ella no se puede recuperar en caso de cerrar el negocio.

CAPÍTULO XII

12. BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, R. (2003). *The Successful Business Plan*. California: The Planning Shop.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chapman, A. (2010). *Business Balls*. Retrieved from Business Balls: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- Echevarría, S. G. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Editorial Vértice. (2008). *Análisis de Mercados*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Guía de Creación de Negocio*. (2009). Obtenido de Portamento: <http://herramientas.portamento.es/creacion%20de%20negocio%20-%20xhtml/entorno.html>
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un Plan de Negocios*. Santiago de Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Harvard Business School. (1 de November de 2000). Note on Marketing Strategy. Harvard Business Press.
- Harvard Business School. (17 de April de 2006). Market Segmentation, target Market Selection, and Positioning. Harvard Business Press.
- IDE. (Enero de 2005). Creación y Captura de Valor POL-N-001. Ecuador: IDE.
- IESE Universidad de Navarra. (1999). *Investigación de Mercados: Funciones, Etapas y Obtención de Información*. España: IESE.
- Instituto Internacional San telmo. (2010). *Investigación Comercial para la Dirección*. España: IESE Publishing.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de INEC: www.inec.gob.ec
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Llopis, E. (2013). *Análisis 5 C*. Obtenido de Slide Share: <http://www.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
- Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan*. Out Of Your Mind...And Into The Marketplace.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantages creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

- Rovayo, G. (2010). *Finanzas para Directivos*. Guayaquil: Corporación Ecuatoriana de Desarrollo y Gestión Educativa.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación .
- Trespacios, J., Vásquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Ciudad de México: BV Consulting.
- Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Santa Fé de Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

CAPÍTULO XIII

13. ANEXOS

13.1 Anexo 1

Análisis de la Industria según la Actividad del Negocio

TIPO DE NEGOCIO	ACTIVIDADES DE PARQUES DE ATRACCIONES Y PARQUES TEMATICOS
BUSQUEDA ESPECIFICA	ALQUILER DE EQUIPO RECREATIVO Y DEPORTIVO
MERCADO OBJETIVO	DE 19 A 40 AÑOS
COMPETIDORES ACTUALES	8

		TOTAL DEL MERCADO	PROMEDIO POR NEGOCIO
NECESITAS INVERTIR PARA TU NEGOCIO (\$)	54.350	6.793,75	
TOTAL DE VENTAS DE LOS COMPETIDORES (\$)	116.214,28	14.526,79	
TOTAL DE GASTOS DE LOS COMPETIDORES (\$)	84.959,99	10.620	
NÚMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN	19	2	
MUJERES	9	1	
HOMBRES	10	1	

POTENCIALES CLIENTES		
GRUPO OBJETIVO	848.303	
DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
HOMBRES	418.187	49
MUJERES	430.116	51
USAN COMPUTADORA (ÚLTIMOS 6 MESES)	314.602	37
USAN INTERNET (ÚLTIMOS 6 MESES)	283.349	33
USAN CELULAR (ÚLTIMOS 6 MESES)	659.570	78

Fuente: www.inec.gob.ec

13.2 Anexo 2

ENCUESTA

1.- Género

Masculino

Femenino

2.- Marque su intervalo de edad.

15 - 20
 21 - 25
 De 26 - 30

31 - 35
 36 en adelante

3.- Escriba su lugar de domicilio. (Solo nombre de ciudad, cantón, parroquia, etc.)

..... (SECTOR)

4.- Durante los tiempos libres cuál de estas actividades usualmente hace.

Salir de la ciudad	<input type="text"/>
Quedarse en casa	<input type="text"/>
Practicar o realizar algún deporte	<input type="text"/>
Salir a pasear a los centros comerciales de la ciudad	<input type="text"/>
Hacer otra actividad	<input type="text"/>

5) Qué factores considera al momento de elegir un sitio de esparcimiento? Marque en cada factor su nivel de importancia siendo 1 el principal (o el más importante) y 5 sin importancia.

1: Sumamente Importante 3: Indiferente
 2: Importante

	1	2	3
Cercanía	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Seguridad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Que posea un ambiente natural	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Que sea grande	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Limpieza y presentación de sus instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Precio de entradas y/o juegos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.- ¿Le gustaría que hubiera un parque que integre varias actividades como karting, paintball, canopy, escalada de muro etc; como nueva alternativa de

SI

NO

7.- Ordene según su preferencia las siguientes actividades

Escalar muro

Canopy

Karting

Paintball

8.- Si se construyera un parque de entretenimiento con las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cerca de Guayaquil, que atributo más valoraría a la hora de estar en él.

En esta pregunta enumere los atributos del 1 al 9. Siendo 1 el atributo más importante para usted y 9 el que se perciba indiferente o sea el menos importante.

Precio	<input type="text"/>
Dimensiones de los espacios recreacionales	<input type="text"/>
Calidad del servicio	<input type="text"/>
Tipo de actividades / juegos	<input type="text"/>

Diseño de su infraestructura	<input type="text"/>
Promociones	<input type="text"/>
Publicidad en el lugar	<input type="text"/>

9.- En los últimos 12 meses ¿ha visitado algún lugar de paintball, karting, canopy o escalada de muro etc?

SI

NO

10.- Si hubiera un parque de distracciones por Chongón (vía a la Costa), cuánto estaría dispuesto a pagar por c

Paintball	<input type="text"/>	5 a 8	<input type="text"/>	9 a 12	<input type="text"/>	13 a 15	<input type="text"/>	16 a 20
Karting	<input type="text"/>	5 a 8	<input type="text"/>	9 a 12	<input type="text"/>	13 a 15	<input type="text"/>	16 a 20
Canopy	<input type="text"/>	5 a 8	<input type="text"/>	9 a 12	<input type="text"/>	13 a 15	<input type="text"/>	16 a 20
Escalada de Muro	<input type="text"/>	5 a 8	<input type="text"/>	9 a 12	<input type="text"/>	13 a 15	<input type="text"/>	16 a 20

¡Gracias!

La encuesta ha concluido. Gracias por su colaboración

13.3 Anexo 3

Proyección anual de la población por Cantón	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Guayaquil	2.560.505	2.589.229	2.617.349	2.644.891	2.671.801	2.698.077	2.723.665
Samborondón	81.388	84.634	87.986	91.434	94.983	98.638	102.404

Fuente: www.inec.gob.ec



PAQUETES Y HORARIOS DE ATENCION PBM GUAYAQUIL



Horarios de Atención:

Viernes:	Sábados y Domingos:
1PM a 5PM	11AM a 1PM
Para estudiantes	1 PM a 3PM
	3 PM a 5PM

JUEGOS PRIVADOS (EVENTOS, GRUPOS, FIESTAS Y EMPRESAS)

PAQUETE DE GRUPO - ORO	PAQUETE DE GRUPO - PLATA	PAQUETE DE GRUPO - BRONCE
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 10 personas • Costo \$35 x persona • Incluye 1000 municiones • Marcadora, mascara y chaleco • Uso de los 3 escenarios • Tiempo aprox. de juego 3 HORAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 10 personas • Costo \$25 x persona • Incluye 500 municiones • Marcadora, mascara y chaleco • Uso de los 3 escenarios • Tiempo aprox. de juego 2 HORAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 10 personas • Costo \$15 x persona • Incluye 250 municiones • Marcadora, mascara y chaleco • Uso de los 3 escenarios • Tiempo aprox. de juego 1 HORA

**Todo paquete de grupo incluye área privada con mesas y sillas para fiestas **Balas Extras: \$20 las 500 municiones
 **Choripán Argentino y Cola \$4, Hamburguesa y Cola \$5 **Kit Extra de Seguridad \$10, Guantes, cuelleras y chaleco reforzado. **Reservación tres días antes del evento mínimo y abono de \$60.

JUEGOS INDIVIDUALES

PAQUETE INDIVIDUAL - ORO	PAQUETE INDIVIDUAL - PLATA	PAQUETE INDIVIDUAL - BRONCE
<ul style="list-style-type: none"> • Costo \$35 x persona • Incluye 1000 municiones • Marcadora, mascara y chaleco • Uso de todos los escenarios • Tiempo aprox. de juego 2 HORAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo \$25 x persona • Incluye 500 municiones • Marcadora, mascara y chaleco • Uso de todos los escenarios • Tiempo aprox. de juego 2 HORAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo \$15 x persona • Incluye 250 municiones • Marcadora, mascara y chaleco • Uso de todos los escenarios • Tiempo aprox. de juego 1 HORA

**Sujeto a disponibilidad de equipos **Comida y bebidas disponibles *Balas Extras: \$20 las 500 municiones
 **Kit Extra de Seguridad \$10, Guantes, cuelleras y chaleco.

13.5 Anexo 5

INSTALACIONES GPC

Cancha

Guayaquil Paintball Club es la cancha con mayor experiencia en el Ecuador. Nuestros más de 10 años en este deporte competitivo nos dan ese aval. Contamos con 2 canchas de speedball, tienda con las mejores marcas y productos y las instalaciones más completas en el Ecuador para brindarles comodidad, seguridad y sobre todo diversión para todos!

Horario de Atención:

10 am a 6pm de Viernes a Domingo
10 am a 6pm Martes a Jueves (con previa cita)

Telf: 2399005 – 0993490354 – 0992298178

Email: info@GuayaquilPaintball.com

Estamos ubicados en:

Urbanizacion Villa Club
Km. 12.5 via Puntilla – La Aurora
Guayaquil – Ecuador

Alquiler de equipo \$10

- Marcadora – Protector
- Loader - Tanque de Aire
- Uso de la cancha por hora y media

Bolas de Pintura/Paintballs

- Funda de 500 paintballs: \$15
- Caja (4 fundas) : \$50

Promoción 1 juego:

\$10 Un juego – Incluye Equipo y 125 bolas de pintura

\$5 Un juego - Incluye Equipo y 50 bolas de pintura

* Contamos con descuentos para grupos mayores a 20 personas, contactanos para precios especiales

13.6 Anexo 6

