



**“Creación de la Empresa Bolo-Center, una Nueva
Opción de Entretenimiento para la Ciudad de Machala”**

PROYECTO DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL,
ESPECIALIZACIÓN COMERCIO EXTERIOR**

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL, ESPECIALIZACIÓN TEORÍA POLITICA
ECONÓMICA**

Presentado por

**Wilmer Fernando Bajaña Flores
Rosibel Pontón Zambrano**

Guayaquil – Ecuador

2009

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Oscar Mendoza Macías
DECANO FEN

Econ. Giovanni Bastidas
DIRECTOR DE PROYECTO

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

Ing. Com. Wilmer Bajaña Flores

Econ. Rosibel Pontón Zambrano

Agradecimientos

Se hace un extensivo agradecimiento a los especialistas que nos otorgaron la información de manera oportuna. De manera muy especial a nuestros padres y hermanos por apoyarnos a lo largo de nuestra carrera universitaria, a nuestros familiares más cercanos. Por último el más grande agradecimiento a Dios por haber sido nuestro guía y simplemente por darnos la bendición de poder compartir nuestra vida con las personas tan incondicionales anteriormente nombradas.

Dedicatoria

A nuestros queridos padres (Wilmer y Miriam - Hugo y Ruth)

A nuestros valiosos hermanos (Ricardo, Vanessa, Wendy y Pepe – Katy y Joa)

A nuestros familiares y a Dios.

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	1
<i>CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</i>	3
Diseño de la Investigación de Mercado.....	3
Realización de la investigación de mercado	5
Resultados de la investigación de mercado.....	5
<i>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO</i>	8
Situación General del Ecuador.....	8
Análisis Sectorial (Fuerzas de Porter) y Estudio de la Competencia	11
Análisis de la Competencia.....	16
<i>CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATEGICO</i>	18
Estrategia Genérica.....	18
Estrategias Sectoriales.....	19
Visión, Misión y Objetivos Iniciales.....	20
Organigrama Inicial.....	21
<i>CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL</i>	23
Precio.....	23
Producto.....	23
Plaza.....	25
Promoción.....	25
<i>CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES</i>	28
Esquema de Servicios	29
Análisis de Ubicación o Localización	30
<i>CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO</i>	31
Supuestos Generales.....	31
Determinación de Inversión Inicial.....	32
Determinación de Gastos.....	33
Determinación de los ingresos.....	35
Valor Neto Actual y Tasa Interna de Retorno.....	36
Análisis de Riesgo.....	39
<i>CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	41
Bibliografía.....	43
Anexos.....	44-65

RESUMEN EJECUTIVO

La planeación sobre el desarrollo de un negocio debe permitir a los tomadores de decisiones entender cuál es el objetivo principal de su creación. La idea sobre la apertura de un negocio arranca con su visualización en la mente; sin embargo, conviene aterrizar estas ideas y visiones en papel. Las posibilidades de tener éxito con un negocio se incrementan si estas ideas se apoyan en una correcta identificación de necesidades insatisfechas. Aún así, un buen plan no garantiza que el negocio funcione.

Escribir un plan de negocios orilla a reflexionar sobre las ideas que se tienen en mente. La lluvia de ideas inicial se tiene que aterrizar con ideas más concretas y aproximadas a la realidad sobre el desarrollo del posible negocio. Mediante la escritura y la organización de dicho plan, se pueden crear ideas alternas e incluso se pueden redefinir las ideas que se tenían contempladas en un inicio.

Para el empresario o la persona de la toma de decisiones, un plan de negocios es “un documento amplio que lo ayuda a analizar el mercado y a planear la estrategia de negocio.” (Lambing, Kuehl, 1998). Este documento será la guía para conducir a la empresa sobre el camino al que se quiere llegar. Para Dickson (1974) un plan de negocios “requiere que usted conozca exactamente lo que está haciendo.” Aunque es cierta la opinión de Dickson, se debe de tomar en cuenta que el saber lo que uno está haciendo requiere una visión, una planeación, y para eso, se necesita saber cuál es la posición actual del mercado frente a la de la posible incursión a la industria.

El presente plan de negocios propone la creación de “BOLO-CENTER”, una nueva opción de entretenimiento para la Ciudad de Machala, ciudad ubicada en la parte inferior de la Región Costa de nuestro país, específicamente en la provincia de El Oro. Ciudad que está viviendo grandes cambios tanto económicos como de modernización y progreso. La bolera, como también es conocida, tiene como objetivo principal brindar a sus clientes un rato ameno y de sano esparcimiento para que los machaleños puedan compartir momentos agradables junto a familiares y amigos al tiempo que alivian el estrés cotidiano.

El siguiente documento posee la intención específica de persuadir y convencer, mediante análisis basados en puntos críticos y una explicación detallada, a inversionistas para que se vean atraídos por la construcción y desarrollo del negocio.

Este proyecto posee un mercado objetivo de alrededor 47.079 personas que en valores monetarios representan aproximadamente en promedio \$2, 142,077.59 al año. Estableciendo estrategias direccionadas a captar el mercado de entretenimiento de la ciudad de Machala, se desarrollaran formas y mecanismos claves para satisfacer las necesidades de dicha población mediante campañas de comunicación y novedosas propuestas de esparcimiento. Con un precio atractivo de \$ 3,00, dentro de los parámetros del gasto promedio de la población machaleña, posicionaremos y crearemos fidelidad de la marca. Una inversión inicial de alrededor de \$360.000 con un pasivo del 70% mediante préstamo con la CFN y capital propio del 30% a un horizonte financiero de 10 años, se prevé que el proyecto será viable y factible según el análisis del VAN y la TIR respectivamente que muestran resultados positivos y beneficiosos para las accionistas del negocio, haciendo de este proyecto una inversión redituable y posiblemente desarrollable en el mediano plazo.

CAPITULO

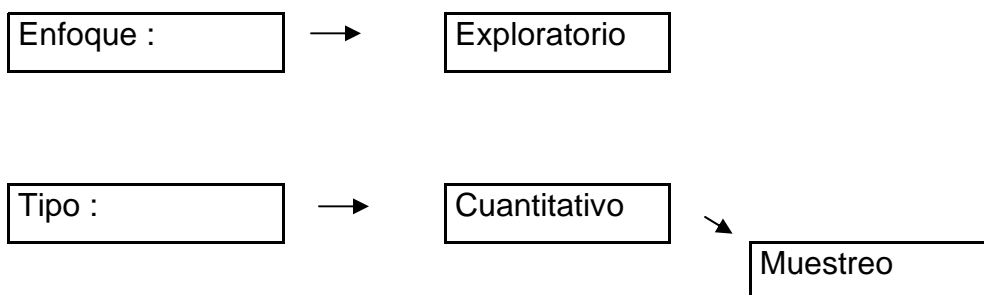
1

CAPÍTULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado.

Dado que el objetivo de este proyecto es estudiar la factibilidad de la construcción de un centro de boliche, se efectuó un estudio exploratorio de carácter cuantitativo para recabar información sobre la población objetivo. Este estudio “examina un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernández 2001, pg. 51). Debido a que el proyecto pretende entender cuál sería el comportamiento de la población con respecto a la construcción de dicho proyecto, en específico su aceptación y asistencia, se entiende que el estudio exploratorio (*según Gráfico N.-1 abajo*) “por lo general determina tendencias, identifica relaciones potenciales entre variables. (Hernández, 2001, pg. 59)

Gráfico N.-1



Elaboración: Los Autores

Este proyecto comprende diferentes áreas y diversos temas que tienen que ser tratados de manera independiente, pero que todos y cada uno de ellos, en algún momento dentro de su desarrollo, se convierten en parte elemental de este gran rompecabezas, que es la planeación. Es por eso, que para obtener resultados confiables sobre el potencial de este proyecto, y sobretodo sobre su factibilidad, fue necesario consultar diferentes fuentes de información.

En términos cuantitativos, se utilizó el sistema de muestreo ya que es “el procedimiento que la mayor parte de las personas ven con suspicacia” (Benassini, 2001, pg. 67). Al llevar a cabo este método de investigación, se reduce el tiempo y el costo del estudio al no tener que aplicar las encuestas a toda la población. De igual manera, otra ventaja recae en que se obtienen “datos más precisos y detallados, que con los que se recaban por medio de todas las unidades, al realizar menos encuestas.” (Benassini, 2001, pg. 74)

El tamaño de muestra está calculado según fórmula estadística

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

p= probabilidad de ocurrencia

q= probabilidad de no ocurrencia

e= error muestral

z= Valor derivado del nivel de confianza

$p + q = 1$, por lo general es $p=0.5$ y $q=0.5$, esto no suele ocurrir cuando existen datos anteriores.

El valor de e fluctúa entre ± 2 , ± 3 , ± 4 , ± 5 , ± 6 .

La suma entre el nivel de confianza y el error no es 100% necesariamente.

El valor de Z lo obtenemos de la tabla de números aleatorios.

1.2. Realización de la investigación de mercado

Se realizó un total de 300 encuestas previa un pequeña prueba piloto para corregir errores de interpretación en la encuesta principal (*Ver el modelo de la encuesta en el Anexo N.- 1.1*). Estas fueron realizadas durante la semana del 7 hasta el viernes 12 de septiembre de 2008, a personas que frecuentan lugares de esparcimiento como el shopping en Machala, así como a estudiantes de diferentes colegios tales como La Inmaculada y La Unidad Educativa Santa María.

Además debido a la distancia y a las diversas actividades que desempeñan los autores de este documento, en Guayaquil, algunas encuestas tuvieron que desarrollarse vía telefónica (aproximadamente el 15%).

Para interpretar los resultados de las encuestas, se utilizaron tablas cruzadas entre las variables demográficas como género, edad y la aceptación de la bolera. La intención de realizar este cruce de información es determinar con mayor precisión el perfil del cliente, su comportamiento y su grado de aceptación del negocio propuesto.

1.3. Resultados de la investigación de mercado

Según el resultado de las encuestas (*Ver gráficos de Resultados de Estudio de Mercado en Anexo N.-1.2*), el perfil de los potenciales clientes del negocio propuesto queda definido de la siguiente manera:

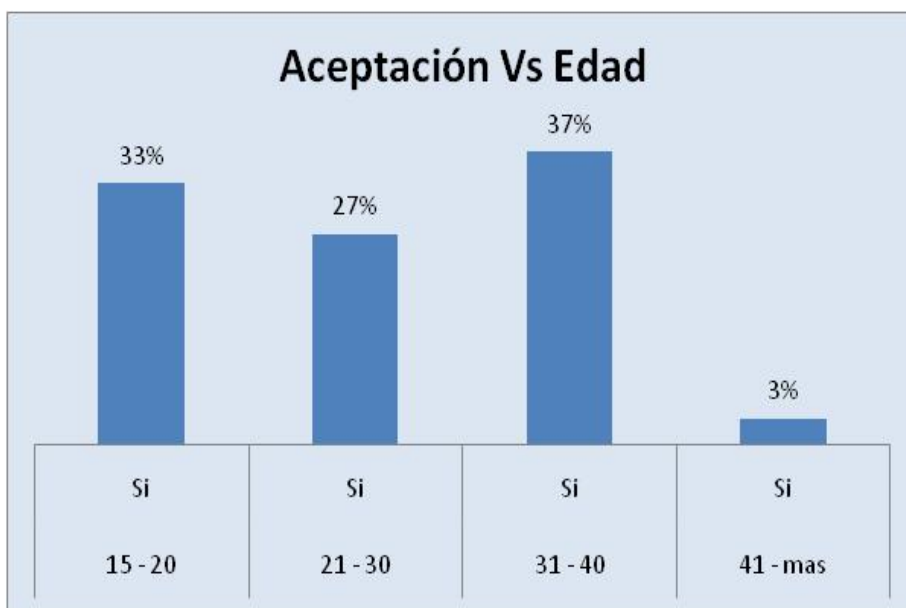
- Edad: Entre 15 – 40 años
- Nivel socio – económico: Todos los niveles sociales
- Tamaño mercado potencial 47079 personas PEA (según Censo poblacional 2001 INEC)

PEA = POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

El position statement queda asentado de la siguiente forma:

El Bolo-Center es para la gente de entre 15 y 40 años de edad, que sean económicamente activos y que están dispuestos a gastar en promedio \$17.50 asistiendo a un centro de entretenimiento. Como puede observarse en el Gráfico N.-1, que resume los resultados encontrados en las preguntas 7 y la edad de la encuesta, el 33% son personas que tienen de 15 a 20 años, las personas que por lo general irían al negocio.

Gráfico N.- 1



Elaboración: Los Autores

Como muestra el Grafico N.- 2, el gasto promedio en entretenimiento de las 47.079 personas que conforman nuestro mercado objetivo es del \$17,50, lo que multiplicado por las 52 semanas del año da como resultado de \$ 2.142.077,59, que representa la demanda potencial total anual en dólares. Véase este cálculo en Tabla N.-1 y Anexo 1.3.

Gráfico N.- 2



Elaboración: Los Autores

Tabla N.- 1

Demanda Promedio en	
Dólares	2354 personas
Gasto promedio semanal	\$ 17,50
Semanas	52
demanda en dólares	\$ 2.142.077,59

Elaboración: Los Autores

CAPITULO

2

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Situación General del Ecuador

La modernización que se está viviendo en los actuales momentos a nivel mundial, llamada globalización, es un factor que está afectando de manera positiva a todos los sectores, principalmente el comercial; sistematizando procesos que los realizaba el capital humano, esto hace que cada vez las personas demanden de tecnología, ya sea para sus estudios, negocios, comunicación y en este caso en especial, una de las más importantes que es la diversión o entretenimiento.

Dado que nuestra sociedad es influenciada por actividades que se realizan en países desarrollados, los gustos, preferencias y comportamientos están cambiando, adaptándose a ellos. La crisis política y económica estresante que ha vivido nuestro país ha hecho que las personas busquemos diversas maneras de salir de esta agobiante situación mostrando una disminución del PIB del **-2.79%** de enero 2008 a enero 2009 según datos de la página web del Banco Central del Ecuador, por ello algunos inversionistas, tanto extranjeros como nacionales, han creído que es necesario explotar un sector que ha sido totalmente ajeno a nuestras costumbres, como lo es el del entretenimiento; ejemplo de ello son la creación de modernos shoppings donde las personas pueden disfrutar más de sus compras en lugares más novedosos, además de encontrar en ellos lugares de comida, cine, entre otras interesantes opciones, donde se puede disfrutar ya sea solo, con amigos o con familiares.

En vista de esta creciente tendencia, en la actualidad existen muchas maneras interesantes de obtener créditos por parte de la banca, para invertir en este sector; créditos para microempresarios principalmente, que son créditos que otorgan las entidades financieras a personas que emprenden sus negocios, que es lo que motiva la reactivación económica que tanto le hacía falta al país; teniendo para ellos tasas de interés atractivas, para que obtengan una ganancia considerable de sus negocios emprendedores.

La tasa de interés activa referencial (que cobran los bancos por los créditos) en el sector financiero para microcréditos está actualmente en **22,12%** según pagina web de la Superintendencia de Bancos.

En los microcréditos se tienen mayores costos, por el hecho de una tecnología crediticia responsable muy buena que aplican algunos bancos en el país, que consiste en visitar los locales a los que se harán los créditos para tener un conocimiento real de la situación del negocio y poder prestar cantidades que estén acordes a la capacidad de pago del cliente; con esto los bancos se están asegurando de alguna manera que su cartera crediticia se mantenga sana, bajando sus índices de morosidad.

Esto ha conllevado a creación de bares, discotecas, parques de diversiones, heladerías, restaurantes, lugares que no solo se limitan al servicio que prestan sino a brindar valor agregado, entreteniendo a sus clientes generando fidelidad hacia sus servicios o productos.

El emprendimiento en negocios nuevos y la innovación, ya sea tecnológica o administrativa, está ganando más terreno en el mercado tanto macro como micro empresarial del Ecuador.

Esto ha generado grandes oportunidades de negocios, donde la idea más fresca, más creativa y por supuesto la mejor dirigida, es la dueña de los negocios, y conlleva a beneficios en el corto plazo, que si son bien administrados, podrían lograr desarrollarse en el largo plazo.

Es así que muchas empresas están dejando a un lado lo tradicional y están cada vez más introduciendo sus negocios a una era moderna y llena de alternativas para captar la atención de sus clientes y lograr aumentar así su nivel de ventas, que en conclusión, es el objetivo primordial de un negocio: "Alcanzar un nivel de ventas donde se maximice las utilidades de sus accionistas"

En la Provincia de El Oro, específicamente la ciudad de Machala, se ha visto un crecimiento en la actividad económica, generando oportunidades de crear nuevas empresas. La forma en que la población ha crecido ha sido de manera desproporcionada para poder satisfacer en su totalidad las necesidades que la sociedad demanda. Jhonstone y Lionais (2005) escribieron en su estudio que cuando una ciudad enfrenta este tipo de problema usualmente “se debe a que los agentes de cambio hacen falta de manera crítica y crónica”. (pg. 219) Siguiendo la misma línea, en este estudio se observa que una de las necesidades que todavía no cuenta con suficientes alternativas para responder a las demandas de esta sociedad es la del entretenimiento.

Si bien es cierto que existen centros de entretenimiento en la ciudad, debe mencionarse que estos no ofrecen variedad en sus servicios. Esta monotonía se da ya que solo existe el actual Paseo Shopping Machala, orillando a los clientes a no tener variedad de entretenimiento en la ciudad. En un estudio conducido por Perlik (2003) enfocado a la expansión de los negocios, él comenta que “la saturación de productos o servicios en un mismo lugar provoca la creación de nuevos negocios.” (pg.235)

Dado que nuestra sociedad es influenciada por actividades que se realizan en países desarrollados, nuestros gustos, preferencias y comportamientos están cambiando. Ejemplo de ello son la creación de modernos shoppings en ciudades relativamente pequeñas del país, donde las personas pueden disfrutar más de sus compras en lugares más grandes y novedosos, además de encontrar en ellos lugares de comida, cine, entre otras interesantes opciones, donde se puede disfrutar ya sea solo, con amigos o con familiares. Por ejemplo la construcción del “El Paseo Shopping La Península” el 30 de noviembre del 2002, así como el de Manta, Portoviejo, Milagro, Santo Domingo y el actual Shopping de Machala; todos ellos realizados por la importadora El Rosado, quién es la pionera en inversiones en shoppings en varias ciudades del país.

Al no existir ningún competidor directo para el negocio del juego de bolos, este proyecto sería el primero en brindar un servicio de esta naturaleza; con esto se lograría captar la mayor parte del mercado objetivo, estableciendo una especie de monopolio, como lo hay en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

2.2. Análisis Sectorial (Fuerzas de Porter) y Estudio de la Competencia.

La empresa 'Bolo-Center' compite en la industria del entretenimiento, al tiempo que forma parte tangencial del sector de actividades deportivas. En consecuencia, es importante comprender cómo evoluciona el sector del entretenimiento en el largo plazo con el fin de establecer estrategias sectoriales que permitan a Bolo-Center sacar el máximo provecho estratégico posible. Para ello se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980)

- **AMENAZAS DE ENTRADA**

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, entre otras cosas, de las barreras de entrada y de las represalias de actuales empresas que compiten en el sector.

Respecto a las barreras de entrada, la inversión inicial es el aspecto más importante a considerar. Se cree que cualquier persona que desee invertir en un negocio de entretenimiento (shopping, cine, fútbol sintético, etc.) debe contar con un capital inicial de aproximadamente \$350,000.00 ya que tales inversiones fluctúan entre 150,000.00 y 500,000.00 dólares.

Como consecuencia de este análisis, se concluye que la amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria del entretenimiento es alta, afectando favorablemente a la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo.

- **RIVALIDAD**

En el sector del entretenimiento, uno de los atributos más deseados por el consumidor es la variedad, así como la ubicación y la relación calidad-precio.

En este sentido, el sector presenta una rivalidad en precio, marketing y servicio muy propios de un mercado de casi competencia perfecta. Es así como los precios en el sector siguen una tendencia similar a la evolución del índice de precios al consumidor, siendo muy difícil cobrar una prima de precio de manera sostenida si no viene acompañada de una diferenciación palpable.

Situación parecida se observa en el uso de la variable del marketing, sea a nivel de promociones, publicidad o manejo de imagen de marca. En este sentido, el sector suele acudir al tradicional 'boca a boca' con el fin de incrementar el nivel de conocimiento en la mente del consumidor. Por otro lado, el uso de promociones como herramienta de enganche y atracción al consumidor es mucho más habitual, si bien es propio de la industria incentivar al consumo en los días de menor demanda (este es el caso del 2 x 1 en cines, 'lady's nights' en discotecas, etc.). Como consecuencia, las empresas del sector buscan la manera de mejorar el servicio como un atributo que asegure la repetición en la compra, sin llegar, sin embargo, a niveles de competencia agresiva.

Por todo el análisis precedente, puede afirmarse que la rivalidad en el sector del entretenimiento en Ecuador, y en Machala, presenta niveles propios de mercados de competencia perfecta, lo que implica que la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo será igual al costo de oportunidad del capital.

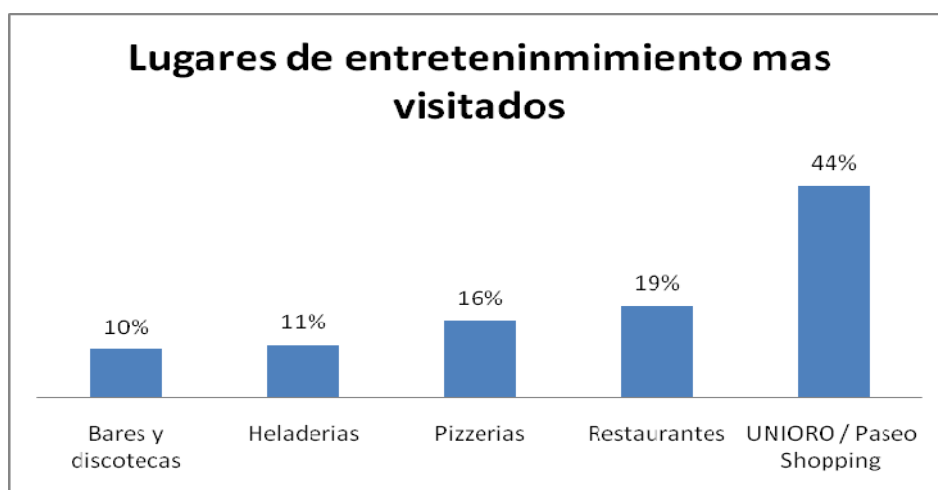
- **SUSTITUTOS**

El sector del entretenimiento satisface la necesidad de diversión y relajación fundamentalmente en compañía. En este sentido, puede identificarse un número elevado de sustitutos imperfectos entre sí, como pueden ser pasear en el shopping, acudir a las salas de cine, conversar en el patio de comidas, jugar bolos, hacer deporte con amigos, visitar el área de videojuegos de los centros comerciales (Fun Zone), o buscar la forma de divertirse sin salir de casa mediante sustitutos lejanos (juegos de consolas de video, juegos en computadora, navegar por internet, ver televisión en casa, etc.) Como ejemplo,

puede observarse el Gráfico No. 3, que presenta una relación de los lugares de entretenimiento que son visitados con más frecuencia en la ciudad de Machala.

Como consecuencia, puede afirmarse que el número de sustitutos en el sector del entretenimiento es mediano, pues no existen sustitutos perfectos entre sí, pero existen muchos sustitutos lejanos.

Gráfico N.-3



Elaboración: Los Autores

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CONSUMIDOR**

En el sector de entretenimiento, el consumidor promedio se encuentra bastante bien informado en cuanto a las relaciones calidad – precio deseables en un bien o servicio de diversión, al tiempo que otorgan un gran valor a la variedad, de modo que muy difícilmente son fieles a una opción de entretenimiento o a una marca en particular. Dado que la repetición es difícil de conseguir, las empresas en el sector se esmeran por capturar la lealtad del consumidor a base de promociones específicas o incrementando el servicio. Según el inciso N.-1 de los 10 principios del Nuevo Marketing que propone Philip Kotler; hay que reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor. La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de productos sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en conectar y

colaborar, no en vender con un monólogo y en centrar el marketing en dirigir y controlar al consumidor.

El proyecto deberá ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

Por otro lado, la diversión es un bien cada vez más solicitado y aspirado, ya sea con el fin de recuperar energías para la semana, ya sea con el fin de compartir momentos agradables en compañía de amigos y familiares. Como consecuencia, el poder de negociación del consumidor se atenúa por la inherente necesidad de obtener un bien o servicio de diversión.

Como consecuencia del análisis precedente, puede afirmarse que el poder de negociación del consumidor en la industria es moderadamente alto.

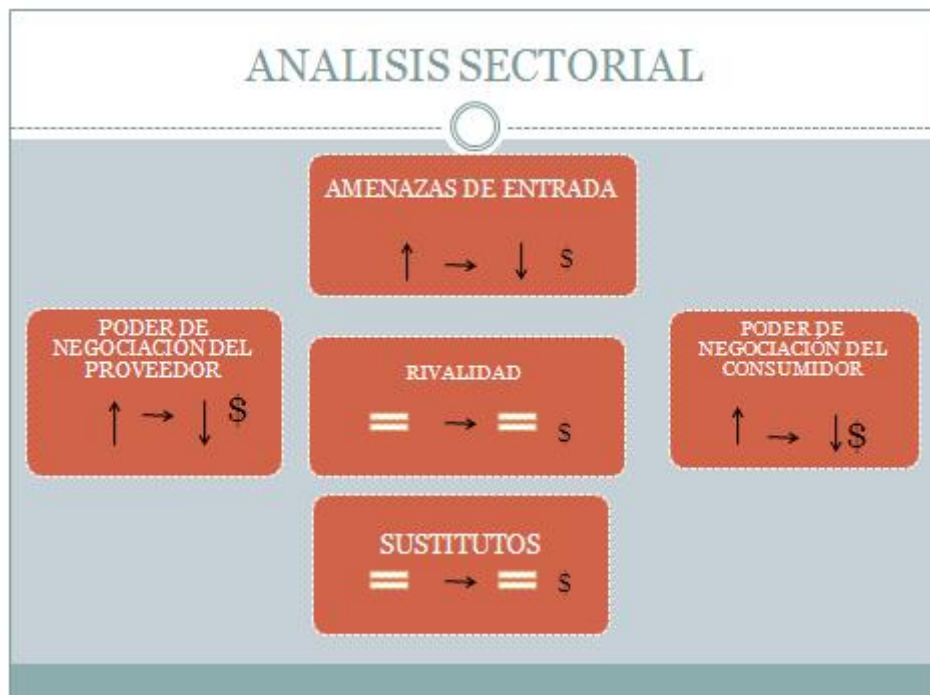
- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDOR**

El proveedor principal de un centro de una bolera es la empresa vendedora de las líneas para el juego, así como del material necesario y la tecnología. En el Ecuador, existe un único proveedor, quien establece prácticas monopólicas en la relación comercial de adquisición del material. Su poder de negociación, por tanto, es elevado. El resto de proveedores de las empresas de entretenimiento puede ser muy variado, desde empresas de comida hasta proveedores de tecnología para cine. Todos ellos tienen un poder de negociación normal al pagarse precios de mercado.

Una estrategia que asegura la implementación de un centro de última generación y la más alta tecnología en diversión con software amigables y atractivos, que hacen del jugar bolos no solo un deporte sino una experiencia única y gratificante; es la compra al proveedor autorizado en nuestro Ecuador, por medio del contacto directo con la empresa Brunswick en Estados Unidos, quienes poseen la experiencia y el conocimiento suficiente como para poder brindar constante asesoramiento desde el inicio del proyecto hasta su desarrollo e implementación.

En consecuencia, el poder de negociación del proveedor en el sector de entretenimiento es normal, pero alto para segmentos específicos como es la bolera.

Grafico N.-4



Elaboración: Los Autores

La amenaza de entrada es baja, generando alta rentabilidad, el poder de negociación del consumidor es alto, el poder de negociación del proveedor es alto para las líneas (central para el negocio), sustitutos son normales y rivalidad normal. Las dos fuerzas contrarias a la rentabilidad son el poder de negociación del consumidor y del proveedor. Dos fuerzas neutras: rivalidad y sustitutos, y una favorable: amenaza de entrada. Por tanto, las estrategias sectoriales deben centrarse en contrarrestar el poder de negociación de proveedor y consumidor.

En consecuencia, se espera que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector del entretenimiento en Ecuador fluctúe entre **normal y baja**; esto es, cualquier empresa, con acciones estratégicas promedio, apenas conseguirá cubrir el costo de oportunidad del capital.

Por ello, es necesario que el negocio desarrolle unas estrategias sectoriales capaces de contrarrestar las fuerzas negativas a la rentabilidad.

2.3 Análisis de la Competencia

Actualmente, pese al tremendo desarrollo y los altos niveles de capital que se están inyectando a la ciudad de Machala, no existe ningún local que ofrezca el servicio propuesto. Es crucial entrar en este mercado en el corto o máximo mediano plazo, ya que no existiría rivalidad alguna. Dejar pasar más tiempo puede ser contraproducente para el negocio de sala de bolos, ya que se corre el riesgo de que alguien más se convierta en el pionero y acapare el mercado virgen.

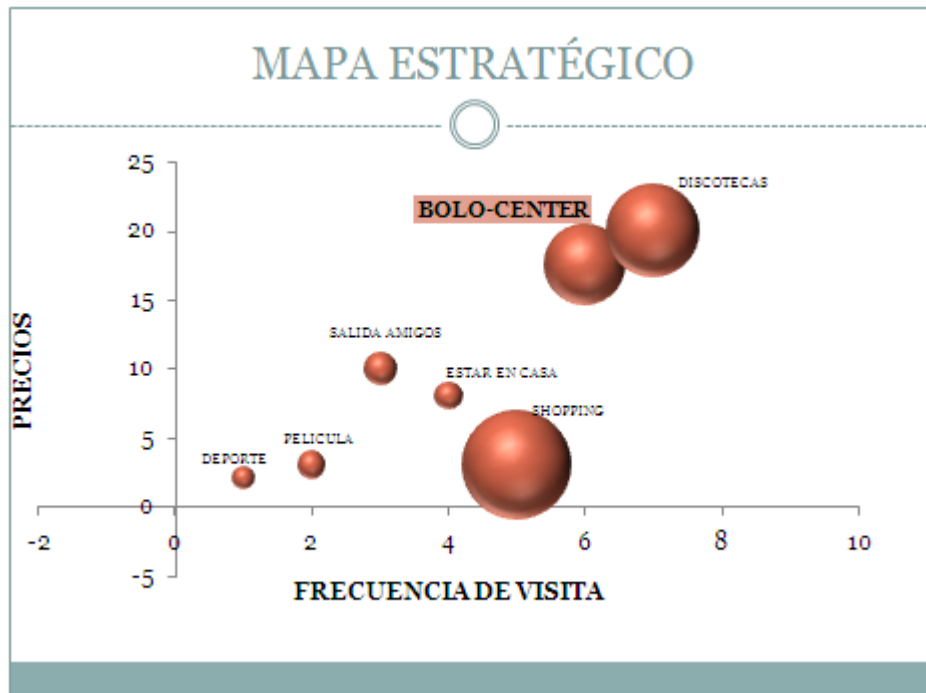
Cabe recalcar que existe competencia indirecta que en mayor o menor dimensión podría influir en la aceptación y afluencia del negocio propuesto. Esto porque hay varias alternativas para poder divertirse y se dan de acuerdo a los gustos y preferencias de los machaleños. (*Ver gráfico N.- 3*)

Las múltiples actividades que cada individuo puede desempeñar podrían ser:

- Visitar un shopping
- Quedarse en casa
- Ir a hacer deporte
- Ir a un bar o discoteca
- Salir con amigos

Y cada una satisface la necesidad de diversión y esparcimiento; es por esta razón que la bolera tiene el reto de poder brindar y proveer un servicio diferente e innovador para de esta manera captar la atención de los clientes y lograr posicionarse en la mente de los mismos.

GRÁFICO N.- 5



Elaboración: Los Autores

Un mapa estratégico gráfica la posición que ocupan los competidores de un mismo sector, clasificados según dos variables clave. Para el caso de Bolo-Center, los competidores más cercanos son hacer deporte, ver películas en casa, salir con amigos, quedarse en casa, ir al shopping y discotecas.

Estas actividades generan un sustituto para el negocio, ya que éstas son entretenimiento. Como puede observarse en el mapa, la posición sugerida para Bolo-Center es asegurarse una frecuencia de visita intermedia (ni la menos frecuente como es hacer deporte, ni la más frecuente como es ir a una discoteca), asegurando un nivel de gasto superior a otras alternativas de diversión.

CAPITULO

3

CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATEGICO

3.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica se refiere a la orientación general de las acciones de la organización en la búsqueda de la posición deseada. Porter (1991) plantea dos rutas fundamentalmente diferentes como opciones de estrategia genérica: la de costo más bajo y la de diferenciación.

Si decide orientarse hacia la diferenciación, la empresa apunta al liderazgo, a la gente altamente capaz, a la investigación y el desarrollo, a la atención a las demandas del entorno, a la coordinación, a la creatividad y a verse diferenciada ante los ojos de los(as) usuarios(as) mediante algún atributo valorado por el consumidor.

La diferenciación, según Ricoveri Marketing, es una estrategia que se fundamenta en crear al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

La **diferenciación** que se sugiere para Bolo-Center es ofrecer al mercado un servicio de entretenimiento diferente e innovador, donde puedan acudir las familias y los amigos para gozar de un momento de sano esparcimiento

(difícilmente adquirible en una discoteca). Como complemento, se ofrecerá en la bolera comida rápida así como la opción para que los clientes puedan realizar fiestas tanto infantiles como de integración laboral, y otras actividades de entretenimiento.

Como estrategia nueva e innovadora, mediante alianzas con empresas de la ciudad, se desarrollarán torneos e integraciones corporativos, con el objetivo primordial de hacer conocer el Bolo-Center y además de posicionarlo como un centro de entretenimiento ideal ya sea para compartir con amigos o con la familia.

Al existir muchas actividades y maneras de divertirse según los gustos y preferencias de los machaleños, la única forma de ingresar en este mercado es otorgando un valor agregado, ofreciendo servicios adicionales, un plus de marca que posicione al negocio en la mente de los consumidores y que estos sean capaces de estar dispuestos a pagar un poco más con tal de compartir y pasar un rato ameno, tranquilo y familiar.

3.2 Estrategias Sectoriales

Las estrategias sectoriales sirven para contrarrestar las variables que puedan influir negativamente en la rentabilidad del negocio. Es por esto que deberán ser dirigidas para lograr hacer del negocio una actividad redituable y fortalecer el posicionamiento que busca nuestra empresa. En el tercer principio del Nuevo Marketing según Kotler, se establece que hay que diseñar las estrategias desde el punto de vista del cliente.

El negocio planteará otorgar promociones 2 x 1 en días que haya poca afluencia (*Véase Grafico N.-6 abajo*), es decir, tratar de buscar diversas formas de cobro para captar visitas en aquellos días cuando la afluencia no es tan significativa.

Para contrarrestar el alto poder del consumidor y crear fidelidad, el proyecto ofrecerá servicios sustitutos para poder satisfacer todas las necesidades y requerimientos de los clientes. En el restaurant los clientes podrán encontrar variedad de comidas rápidas, jugos naturales y batidos de frutas. Además se alquilará ya sea todo o parte del local para eventos infantiles, cumpleaños, integraciones y demás actividades de recreación y esparcimiento.

Las estrategias sectoriales estarán encaminadas a satisfacer las necesidades aun insatisfechas y por lo tanto serán dirigidas para y hacia los clientes, ya que son ellos los que motivaran a realizar cambios y modificaciones en los procesos.

GRAFICO N.-6



Elaboración: Los Autores

3.3. Visión, Misión y Objetivos Iniciales

La definición de una misión, una visión y los objetivos iniciales dentro del análisis de un proyecto de inversión, es fundamental al momento de querer establecer quién es la empresa hoy, saber claramente hacia dónde va y qué se puede realizar para conseguir lo que se ha planteado.

3.3.1 VISIÓN

Ser la primera opción de entretenimiento familiar en la Ciudad de Machala.

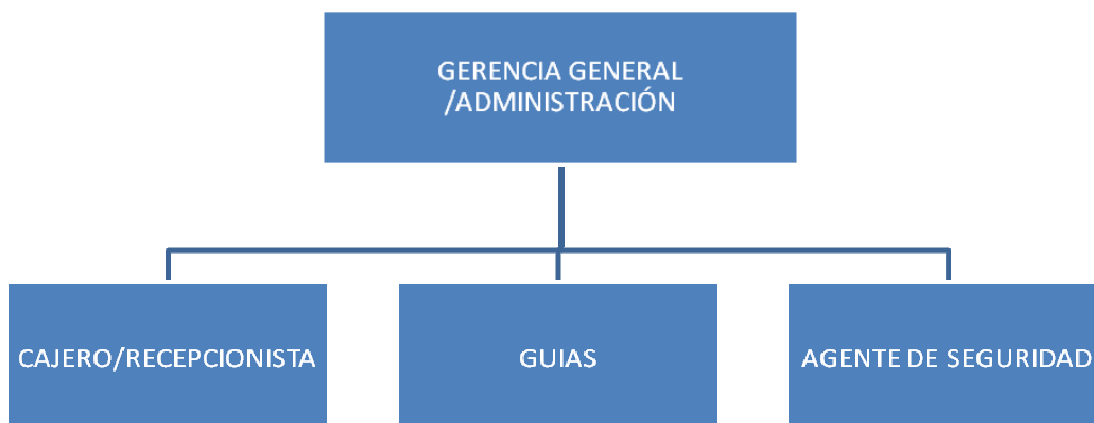
3.3.2 MISIÓN

Ofrecer un ambiente sano, familiar y divertido, a quienes gusten de jugar bolos y otras actividades de entretenimiento.

3.3.3 OBJETIVOS INICIALES

- Reducir los costos de mantenimiento y los de servicios básicos en un 10% mediante un estricto control y manejo de todos los equipos.
- Obtener un índice de satisfacción en el servicio de un 95% según indicadores del estatuto interno de la compañía.
- Aumentar el número promedio de juegos por pista por día entre 18 y 20 en el segundo año y alcanzar el promedio del mercado de 30 juegos en el tercero.

3.4 Organigrama Inicial



Se ha establecido el organigrama inicial del negocio tomando en cuenta una jerarquía de dos niveles, esto porque no se requiere de una estructura organizacional muy extensa debido a que las diferentes funciones a desempeñar son muy específicas y no requieren de un control muy exhaustivo.

Tanto el gerente general como el administrador son realmente los idealistas y creadores de la bolera, por lo que consecuentemente pueden alternar en sus funciones.

Al analizar las demás funciones a desempeñar por el resto del equipo de trabajo como el cajero/recepcionista y los guías, se desea lograr un nivel laboral equitativo e igualitario, por esta razón se planea algún proyecto de rotación y así brindar la oportunidad a todos de desempeñarse y aprender todo lo que concierne al negocio.

Lo que concierne a la seguridad, debido a que se está dentro de un centro comercial, los guardias serán proporcionados por la administración del mismo, aunque figura en el organigrama inicial porque se piensa implementar un servicio de seguridad privado y propio.

CAPITULO

4

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 Precio

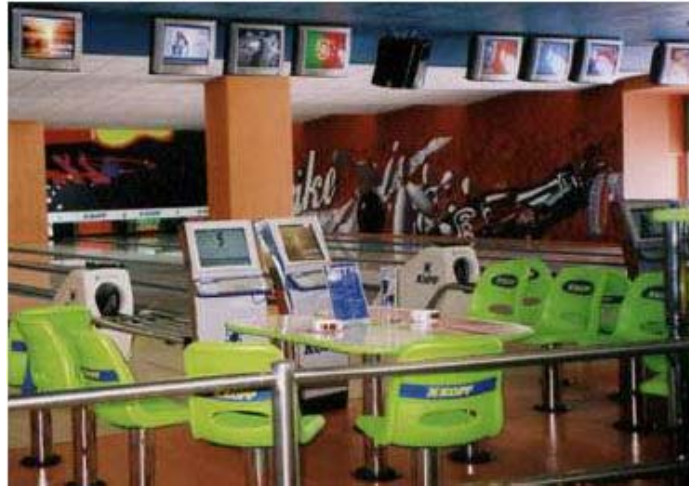
La estrategia para lograr captar la mayoría del mercado objetivo, además de brindar otros servicios como valor agregado, será la idea de ingresar al mercado con un precio atractivo y accesible pero sin caer en extremos ya que debido a la modernidad del proyecto, es necesario establecer precios que realmente se acojan a la calidad del servicio brindado. Se concluyó establecer un precio de \$3,00 por línea, además de los ingresos por línea el negocio posee otras opciones de ganar dinero tales como la renta obligatoria de zapatos de boliche, es así que si un consumidor compra el servicio éste tendrá un costo básico de \$3,50.

4.2. Producto

El enfoque de la sala de bolos, está encaminado a conseguir que la gente de la ciudad de Machala, la considere como una nueva opción de entretenimiento y diversión, teniendo como estrategia de posicionamiento sus modernas instalaciones y su gran poder de atracción por poseer características muy innovadoras, además de la oportunidad que brinda a las personas de pasar un rato agradable con sus familias y amigos.

Los servicios adicionales están enfocados en lograr satisfacer todas las necesidades que posean los potenciales clientes, es así que se construirá una zona infantil, un restaurant y un espacio decorado especialmente para las celebraciones de los cumpleaños, siendo ésta otra fuente de ingresos muy importante en nuestro estudio.

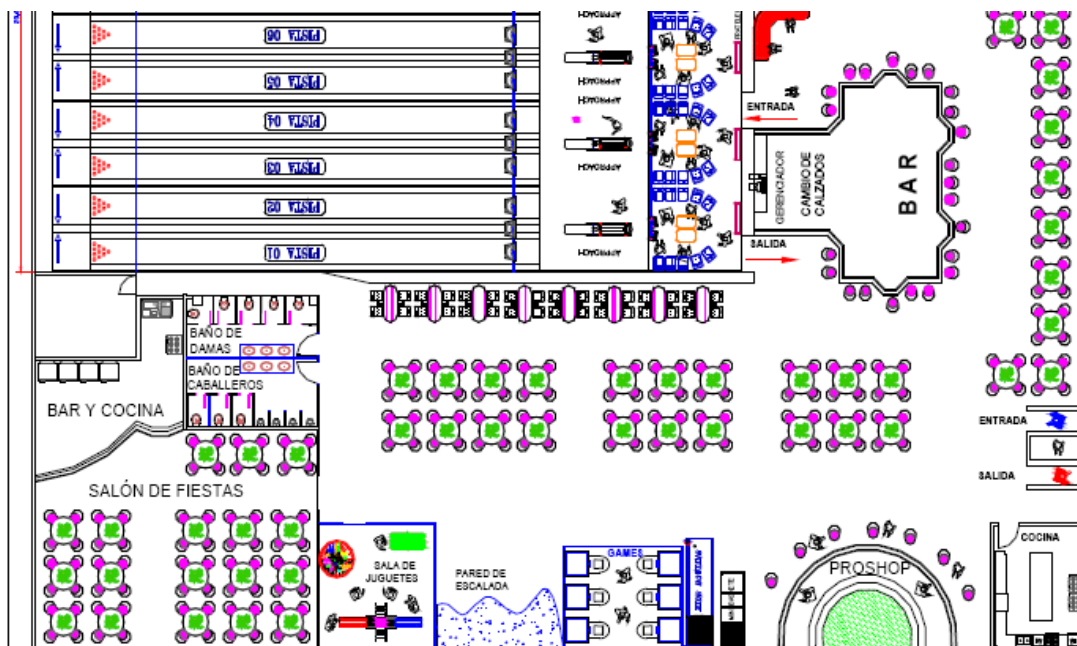
Imagen N.- 1



Fuente: Brunswick

La bolera contará con un área de 600 m², en el que se distribuye para la instalación de las 6 pistas con todo su equipo moderno, el que será proveído por la empresa Estadounidense Brunswick, que tiene su sede en el Ecuador en Quito, además contará con un espacio o salón para las fiestas infantiles, otra para el bar de comidas rápidas, baños de damas y caballeros y demás asientos y muebles para la comodidad de nuestros clientes.

Imagen N.- 2



Fuente: Brunswick

4.3. Plaza

Ya que Bolo-Center es una empresa que provee servicios, la distribución y logística se deberá efectivizar en el mismo centro, esto hará que se planeen constantemente estrategias para optimizar la atención al cliente y el buen funcionamiento de los equipos para poder siempre proveer un servicio de excelente calidad.

Analizando cada uno de los costos de implementar un negocio de la magnitud de una sala de bolos de 6 pistas además de los servicios adicionales a ofrecer, se requeriría de una inversión significativa de alrededor de \$150.000 solo por el terreno y su acondicionamiento.

Por lo que se buscaron otras alternativas de funcionamiento, encontrando una muy buena opción en el primer centro comercial construido en la ciudad de Machala, el UNIORO que posee un promedio de 3500 visitantes en días con mayor demanda y que al cumplir 24 años de servicio al público, ha decidido entrar a un proceso de reingeniería, el cual contempla transformaciones y nuevos servicios para fortificar la atención al público. Es notorio que existe una gran oportunidad de negocio si se logra afianzar ésta alianza estratégica y de esta manera rentar el espacio requerido para el correcto y óptimo desarrollo e implementación del Bolo-Center dentro de las instalaciones de este centro comercial. (*Véase Costo de la Renta en Anexo 4.1*)

4.4. Promoción

Referente a lo de utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente, el estudio de Kotler recomienda que en nuestros mensajes publicitarios siempre incluyamos 3 cosas:

- El valor que deseamos transmitir.
- Información útil para el usuario.
- Algo que le divierta o que al menos le entretenga.

Acerca de las nuevas formas de realizar publicidad, la importancia de estar presente en eventos sociales como auspiciantes, las menciones de nuestros productos en series de televisión o programas de entretenimiento o su aparición en festivales, y sobre todo, la promoción directa en la calle.

Kotler ilustró con un divertido ejemplo de una práctica que por lo visto se ha puesto de moda en algunas zonas turísticas.

Cerca de algún monumento interesante se sitúa a una azafata / vendedora camuflada de turista, que solicita a otros turistas que le hagan una fotografía con un móvil / cámara digital. La azafata / vendedora explica a los turistas cómo funciona la cámara y sus ventajas. Los turistas le hacen la foto y ven el resultado en la pantalla. Sin saberlo, han estado participando en la demo de un producto, prestando una atención del 100% a las explicaciones del vendedor.

La estrategia publicitaria será dar a conocer el servicio a todo el mercado difundiendo por medio de la televisión en "Okey TV", "Multicanal" y "CQ 15" (canales orenses), revistas de la provincia como: "Postal", periódicos de circulación en la ciudad como lo son el diario "El Nacional", "Correo" y "Opinión" y otros medios tales como volantes y cuñas radiales para tratar de llegar al consumidor, se ha decidido dar a conocer a la empresa mediante estos medios ya que son los que hacen que se llegue el mensaje de manera más directa al posible cliente, además que su costo no es excesivamente elevado. Véase *Tabla en Anexo 6.1.*

Esta publicidad en diarios se realizará una vez al mes, los días domingos, debido a que este es un día en que más personas ven este medio, mientras que en los medios de televisión y radio se lo hará en horarios de noticias en la noche y en horario de programas de entretenimiento juvenil; las volantes se repartirán fuera de colegios y en el mismo centro comercial.

Una idea innovadora del negocio, será difundir este tipo de deporte y distracción en las empresas e instituciones de la ciudad, con el objetivo de

promover esta disciplina como alternativa de integración para el recurso humano de una empresa.

Adicionalmente se darán charlas en los colegios aledaños para de esta manera poder captar este mercado y apoyar la idea de acceder a este juego o deporte desde temprana edad y además implementar un proyecto de ser un centro vacacional.

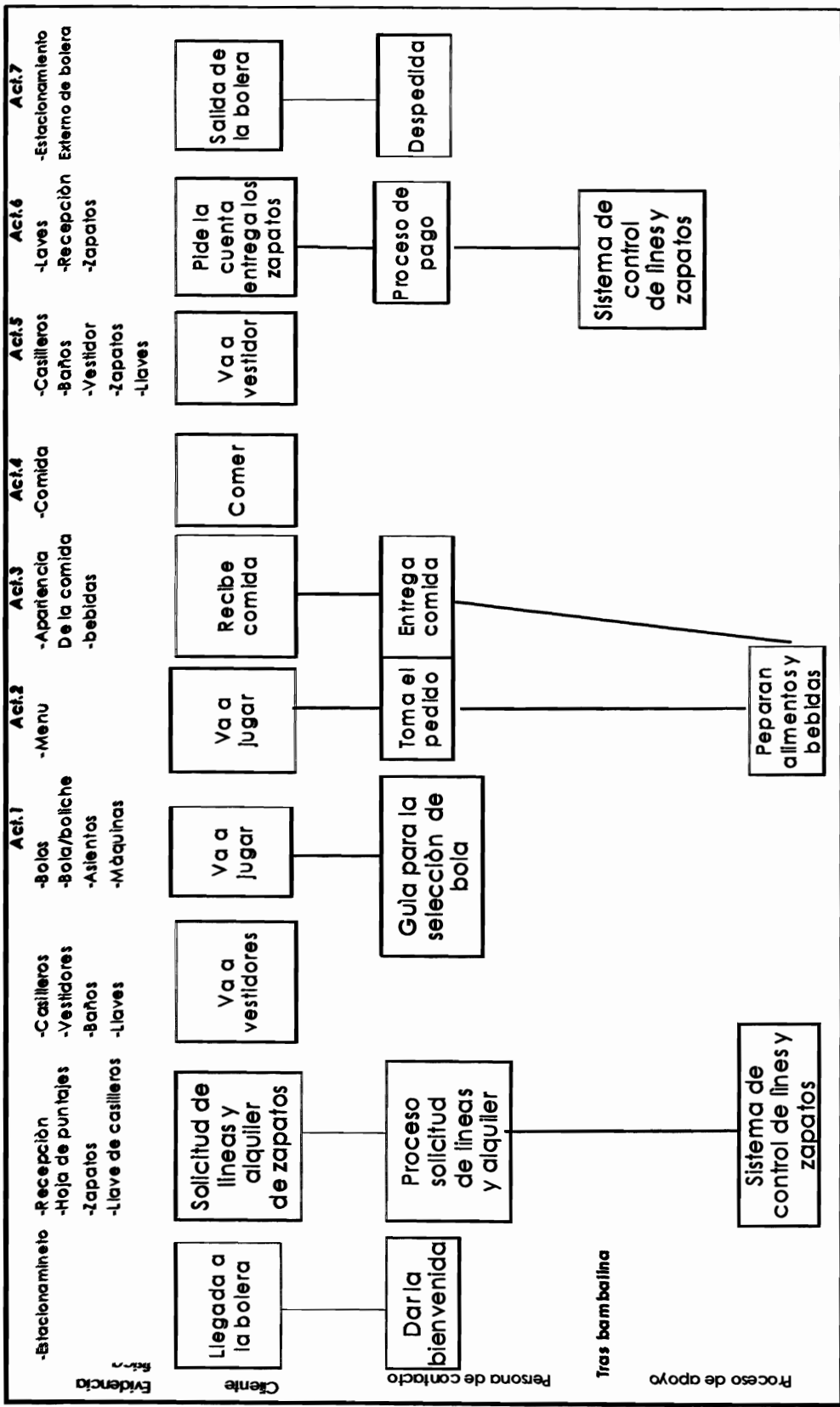
CAPITULO

5

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Esquema de Servicio

Un esquema de servicio es primordial para la óptima administración de un negocio, debido a que en él se muestran los distintos procesos desde que un cliente llega al centro comercial, durante su desenvolvimiento en el local y hasta su salida. Es claro notar que se puntualiza los servicios que nuestro personal va a desarrollar hacia los clientes, además de prestar atención en lo que respecta al juego de bolos; se va a enfocar en que los clientes se sientan a gusto y disfruten de su estadía en nuestro negocio. En el Gráfico N.-7 se muestra todos los procesos del servicio a ofrecer.



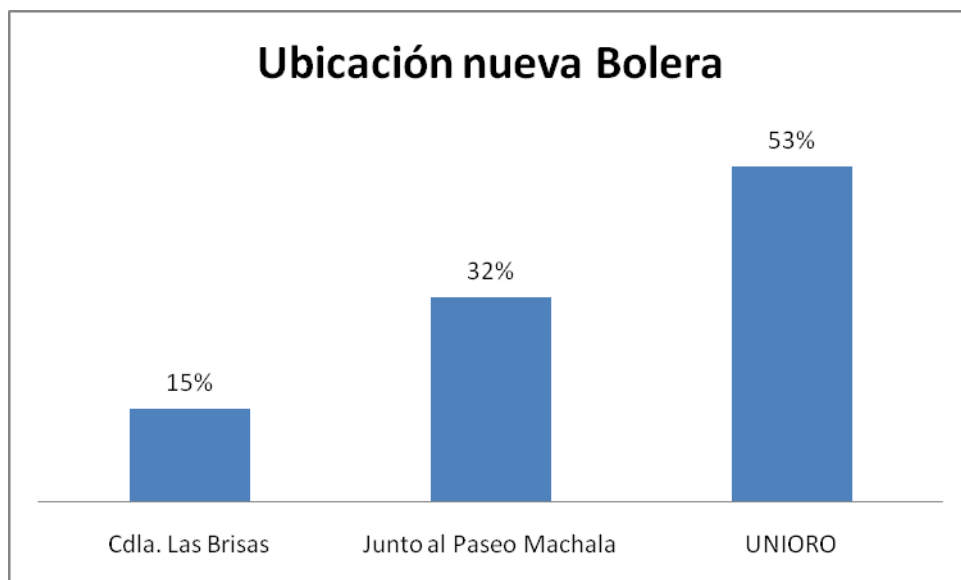
Elaboración: Los Autores

5.2. Análisis de Ubicación o Localización

El espacio requerido por la bolera es de 600 m², esto más los arreglos que por las características del negocio requiere el local, va a representar un egreso de \$30,000,00, que en comparación con la implementación de un local propio, deja claro que es mucho más conveniente que se instale dentro del centro comercial.

Además existe el optimismo por parte de los administradores del UNIORO y de los nuevos inversionistas, que esta reestructuración dejará como base una nueva oportunidad de expansión y renovación de este sector que al estar cerca del Hotel Oro Verde y demás restaurantes y locales comerciales, hace del mismo un mercado atractivo y que se había dejado a un lado durante tanto tiempo. Como se puede observar en el gráfico N.-8, la aceptación y preferencia de la población de la ciudad de Machala, sería que la empresa Bolo-Center se construya en el Centro Comercial UNIORO.

Gráfico N.-8



Elaboración los autores

CAPITULO

6

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

6.1. Supuestos Generales

El objetivo de realizar un análisis financiero de un proyecto es calcular, obtener e interpretar la información de carácter monetario que se relaciona con la inversión del proyecto. Se presentarán los cálculos contables-financieros y la interpretación de los resultados.

El tamaño de mercado potencial estimado es de 47.079 personas de los cuales en el primer año se prevé captar el 5% de ese total el primer año. Además se pretende lograr realizar el préstamo de casi el total de la inversión inicial a la Corporación Financiera Nacional, ya que al hacer contacto con directivos de esa institución, se pudo conocer que el proyecto si es atractivo y si se realiza un análisis profundo, objetivo y veraz, sería necesario el papeleo normal, para poder hacer efectivo el crédito, el que se prevé será de \$250,000,00 a una tasa del 9,75% a diez años plazo que es el horizonte financiero del flujo del proyecto, la cual se considera real ya que no se está considerando la inflación en ningún momento y además está libre de comisiones y otros cargas financieras; las condiciones del préstamo por políticas de la CFN, son que los dos primeros años son de gracia y solo se cancelan intereses para luego en el tercer año recién amortizar cuotas. *Véase cálculo y tabla en Anexo N.-6.2 Tabla Mensual y Anexo N.-6.3 Tabla Anual.*

La inversión inicial del negocio asciende a los \$ \$ 330,065.90, derivándose en gastos en equipos de la bolera incluidos los impuestos en que incurrir, acondicionamiento del local y hasta la estadía de los técnicos extranjeros que está a cargo del comprador según términos de negociación en el contrato establecido, estos costos se han obtenido de la proforma de las 6 pistas de la bolera otorgados por el Sr. Jorge Arellano, distribuidor de los equipos de BRUNSWICK en el país. En el proyecto no se está tomando en cuenta la tasa de inflación debido a que no se conoce con exactitud que tendrá en los siguientes años por la incertidumbre política y económica.

Para la estimación de la cantidad que se va vender se ha tomado en cuenta 14 juegos por pista por día, el promedio de la industria de bolos en Ecuador es de 30 juegos por pista diarios, es por esto que uno de los objetivos es alcanzar rápidamente este valor.

Este es un escenario en que se indica que en promedio deberá haber 2 juegos por pista por hora, que consecuentemente se estima que aumente según la tasa de promedio entre el 5% esperado y la tasa poblacional según datos del INEC. Claro está que el objetivo primordial es alcanzar niveles similares a las demás pistas de bolos a nivel nacional como lo son los 30 juegos por pista diarios (*según datos otorgados por proveedor*).

6.2. Determinación de Inversión Inicial

La inversión inicial que se requiere para la compra del equipo de boliche y la instalación del mismo es de **\$330.065,90**, (*según tabla N.-2*) según cotización realizada con el proveedor directo de Brunswick-Ecuador, para la adquisición de los máquinas, accesorios y demás equipos tecnológicos con un precio de **\$34892.65** por pista; así como la inversión en capital de trabajo que se establece mediante la sumatoria de los costos incurridos para el inicio y desarrollo de las operaciones del negocio, tales como los egresos en la instalación de equipos, de construcción, en útiles de oficina y en sueldos (*Véase detalle en Anexo 6.1*)

Tabla N.-2

INVERSIÓN INICIAL		
Descripción		Costo Anual
Inversión en Equipos		\$ 209.355,90
Inversión en Capital de Trabajo		\$ 120.710,00
Total de Inversión Inicial		\$ 330.065,90
Elaboración: Los Autores		

6.3. Determinación de Gastos

El análisis de los costos en que se vana incurrir en la implementación y desarrollo de la empresa Bolo-Center han sido tomados de datos y cotizaciones reales a los diferentes establecimientos y contactos personales y/o profesionales para de esta manera poder realizar estimaciones dentro de los parámetros más ciertos y posibles. (Véase Anexo 6.1)

En los costos de administración se contempló la contratación de 5 personas. Los sueldos y salarios de este personal fueron calculados generando un total de **\$ 21,750.00** para el año 2009. Este resultado se da después de haber descontado las aportaciones al IESS de los trabajadores correspondiente al 9.375% del salario. (Véase detalle de Salarios en Anexo 6.1)

A continuación en la Tabla N.-3 se presenta un resumen de los costos de administración para un horizonte financiero de 10 años.

Tabla N.- 3

Resumen de gastos en Sueldos y Salarios											
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gasto en Sueldos y Salarios		24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000
Aportaciones		2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250
Gasto total anual		\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750	\$ 21.750
Elaboración: Los Autores											

Los costos de mantenimiento se han fijado para el año 2009 en **\$ 2,150.00** anuales según Tabla N.-4, en donde se detallan los diferentes rubros que se originan por el reemplazo de los equipos y de todos los diferentes implementos necesarios para el correcto desarrollo de este deporte. El periodo de reemplazo se estima que sea de un año pero eso dependerá mucho del cuidado y del mantenimiento que se le otorgue. Con estas cifras, se generan los siguientes resultados.

Tabla N.-4

Resumen de Gastos de Mantenimiento											
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Suministro de Pistas		\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00	\$850,00
Repuestos de Equipo		\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Reemplazo de Pinos		\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00
Reemplazo de Bolas		\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Reemplazo de Zapatos		\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Gasto	\$	2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150	\$ 2.150

Elaboración: Los Autores

También tenemos los gastos de servicios básicos, los de alquiler del local y de los útiles de oficina, que se encuentran mostrados en el Anexo 4.1, los cuales ascienden a \$13,680.00, \$28,800.00 y \$540 respectivamente.

Para el primer año, los costos de publicidad arrojaron un total de **\$9,900.00** (*Véase detalle en Anexo 6.1*) producto de la combinación de los diferentes canales de publicidad. Se averiguaron las cotizaciones en diferentes agencias de publicidad de la ciudad que nos dieron como resultado aproximadamente ese valor por lo que será la base para la implementación del plan de marketing del negocio.

Se han identificado y clasificado los siguientes ingresos y costos, y se ha realizado un estado de resultados Pro-Forma, según Tabla N.-5, quedando como resultado lo que sigue:

Tabla N.-5

Pro - Forma										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	132460	137082	141903	146932	152177	157649	163355	169249	175456	181929
Costos	101195	101195	76820	76820	76820	76820	76820	76820	76820	76820
Depreciación	15405	15405	15405	15405	15405	15405	15405	15405	15405	15405
Utilidad	15861	20483	49679	54708	59953	65424	71131	77025	83231	89705
Trabajadores (15%)	2379	3072	7452	8206	8993	9814	10670	11554	12485	13456
Impuestos (25%)	3370	4353	10557	11625	12740	13903	15115	16368	17687	19062
Utilidad Neta	\$ 10.111,21	\$ 13.057,75	\$ 31.670,25	\$ 34.876,06	\$ 38.219,95	\$ 41.707,86	\$ 45.345,99	\$ 49.103,40	\$ 53.059,81	\$ 57.186,62

NOTA: A la Utilidad Neta aun le falta descontar el rubro del pago de Interes de Prestamo

Elaboración: Los Autores

Realizando los respectivos ajustes, se obtiene el siguiente Flujo de Caja (Véase en Tabla N.-6 y todo en detalle en Anexo 6.4) con un horizonte de 10 años:

Tabla N.- 6

Flujos de Efectivo											
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo de Efectivo	\$ 25.515,73	\$ 28.462,26	\$ 9.438,66	\$ 12.842,13	\$ 9.945,95	\$ 16.815,42	\$ 20.379,87	\$ 22.954,09	\$ 24.606,66	\$ 553.767,57	
Inversión Inicial	\$ -80.525,90										

Elaboración: Los Autores

Como se muestra en la tabla N.- 7 se han definido las depreciaciones como lineales, ya que es el periodo durante el cual se espera utilizar los diferentes activos.

Tabla N.- 7

Resumen de Gasto en Depreciación de Activos												
Depreciación	Costo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Equipo en general	288.355,90	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51	\$ 15.404,51

Elaboración: Los Autores

6.4. Determinación de los ingresos

Los ingresos que se tienen contemplados por parte de la renta de las mesas de boliche, se muestran en la Tabla N.-8, este cálculo esta basado en el promedio de personas que asisten al boliche diariamente y al precio establecido cobrado.

Tabla N.- 8

Ingreso por Renta de Pistas	
Descripción	Valores
Número de pistas	6
Juegos pista por día	14
Juego por pista por año	10860
Días de operación por año	362
Total de juegos por año	30408
Precio por juego	\$ 3,00
Total de ingresos	\$ 91.224,00

Elaboración: Los Autores

Cabe recalcar que el negocio no sólo depende de este rubro (*Según Tabla N.- 9*) pues tenemos otras opciones de ingresos tales como: la renta de zapatos (que corresponde al 16.7% de los ingresos por bowling), la renta de roperos (se estima que sea el 1% de los ingresos del bowling), el alquiler del restaurant-bar que es de \$1,000.00 mensuales; además tenemos dos alternativas muy interesantes como lo son el alquiler de espacio publicitario cobrado por contratos anuales de alrededor \$10,000.00 y el ingreso por concepto de alquiler de pistas para fiestas infantiles (Al comienzo solo suponemos fiestas infantiles pero después de la implementación del plan comercial, estimamos realizar fiestas grupales e integraciones laborales).

Tabla N.- 9

Ingreso por Renta										
Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos del Bowling	91224	95147	99238	103505	107956	112598	117440	122490	127757	133250
Renta de Zapatos (20%)	15204	15858	16540	17251	17993	18766	19573	20415	21293	22208
Renta de Roperos (1%)	912	958	1006	1056	1109	1164	1222	1225	1286	1350
Renta del Restaurant	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Renta para Fiestas (3%)	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120	3120
Renta de espacios Publicitarios	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Total de Ingresos por renta	\$ 132.460	\$ 137.082	\$ 141.903	\$ 146.932	\$ 152.177	\$ 157.649	\$ 163.355	\$ 169.249	\$ 175.456	\$ 181.929
Elaboración: Los Autores										

6.5. Valor Neto Actual y Tasa Interna de Retorno

Según Sapag Chain, en la evaluación de un proyecto ciertas herramientas financieras consideran la inversión como el menor consumo presente y la cuantía de los flujos de caja en el tiempo como la recuperación que debe incluir la empresa. La consideración de los flujos en el tiempo requiere de la determinación de una tasa de interés adecuada que represente la equivalencia de dos sumas de dinero en dos periodos diferentes.

La tasa que se va a usar para descontar los valores se la calculó mediante el CAPM, que es el Costo Capital Promedio Ponderado, donde se consideraron los promedios de empresas que se encuentran en el mismo sector, el del entretenimiento, esta tasa ajustada con el riesgo país de Ecuador que se usó es del **23.78%**. Ver su cálculo en el Anexo N.- 6.5.

Para conocer cuán atractivo desde el punto de vista financiero es el negocio propuesto, se tomarán en cuenta dos criterios de los más utilizados por evaluadores de proyectos: El Valor Neto Actual (VNA ó VAN) y la Tasa Interna de Retorno (IRR – TIR)

Valor Neto Actual

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor neto actual (VAN) es igual o superior a cero (positivo), donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual (Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 4ta edición).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \left(\frac{Y_t}{(1+i)^t} \right) - \sum_{t=1}^n \left(\frac{E_t}{(1+i)^t} \right) - I_0$$

Donde:

Y_t = Representa el flujo de ingresos del proyecto

E_t = Representa los egresos del proyecto

I_0 = Representa la inversión inicial en el momento cero de la evaluación

La tasa de descuento es representada por la letra i .

El Valor Neto Actual que dio como resultado el proyecto es de **\$ 55,580.69** este es positivo, lo que indica que el proyecto proporciona esta cantidad de remanente sobre lo exigido por los evaluadores, es decir, desde este punto de vista es rentable, viable y factible para su implementación.

$$VAN = \$ 55,580.69 > 0 \text{ (positivo)}$$

Se acepta el proyecto

Tasa Interna de Retorno

El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) evalúa en el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, como señalan Bierman y Smid la “TIR” “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagará con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”.

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} = \frac{E_t}{(1+r)^t} + I_0$$

Donde:

Y_t = Representa el flujo de ingresos del proyecto

E_t = Representa los egresos del proyecto

I_0 = Representa la inversión inicial en el momento cero de la evaluación

La tasa interna de retorno está representada por r .

Comparando esta ecuación con la anterior, puede apreciarse que este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permita al flujo actualizado ser cero.

Utilizando todos los datos se llega al resultado que la TIR es del **35,29%**; este valor se lo contrasta con la tasa de descuento que se calculó mediante el CAPM o TMAR (23,78%), para llegar a la conclusión de si debe aceptarse o rechazarse el proyecto, para este proyecto los resultados son:

$$\text{TIR} > \text{TMAR}$$

$$35,29 \% > 23,78\%$$

Se acepta el proyecto

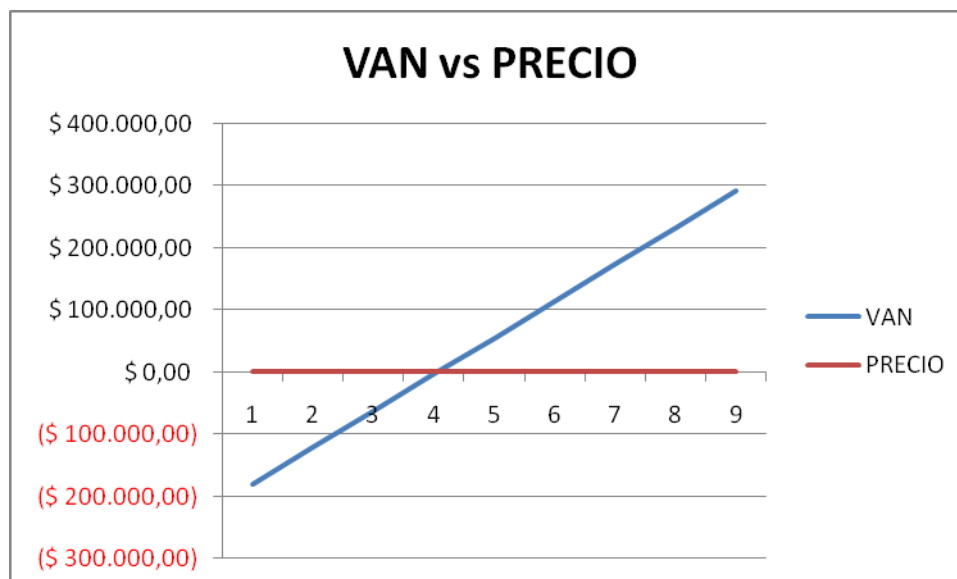
6.7. Análisis de Riesgo

Para poder analizar el riesgo que podría tener el proyecto de la creación de la empresa Bolo-Center, se han tomado en cuenta las siguientes variables que luego de una revisión, han sido las seleccionadas para mostrar la tendencia del VAN del proyecto; éstas son:

- Precio
- Cantidad

Al realizar los cálculos respectivos del VAN con precios diferentes al planteado en un rango de \$0.50 que significa el 16.7% del precio total (Véase *tabla en Anexo 6.6*), se ha concluido que existe una correlación positiva demostrando así que el VAN, con respecto al precio cobrado por el servicio, es sensible tal como se muestra en la tabla N.-10.

Gráfico N.-10

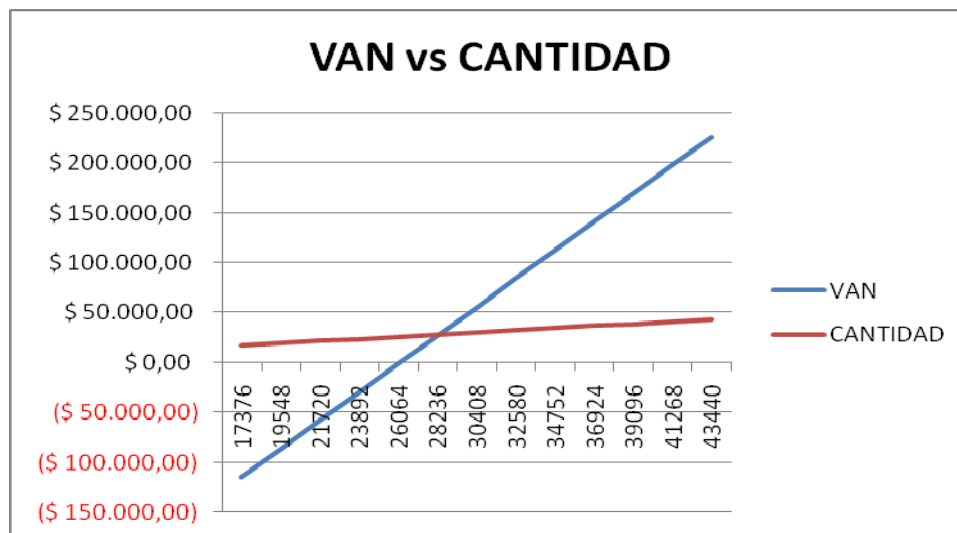


Elaboración: Los Autores

La otra variable es la cantidad de juegos por año que esta estrechamente ligada al número de juegos por pistas diarios tal como se indica en el *Anexo 6.6*; donde modificando este rubro se generan cambios en la cantidad de juegos y por ende también se ve afectado directamente el VAN del proyecto. El

resultado es similar al anterior ya que al aumentar la cantidad de juegos vendidos, el VAN se incrementa también, por lo que se concluye que el VAN con respecto a la cantidad vendida de juegos es sensible y su correlación es positiva. Véase Gráfico N.-11

Gráfico N.-11



Elaboración: Los Autores

CAPITULO

7

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios

Sobre la propuesta de construcción de una sala bolos en la ciudad de Machala y luego de haber analizado tanto el mercado a atacar, así como los indicadores financieros de rentabilidad, se puede concluir que el proyecto resulta ser una inversión bastante atractiva y financieramente viable.

Se eligió rentar el espacio físico para el desempeño y desarrollo de las actividades del negocio dentro del centro comercial UNIORO, situado en la ciudadela llamada de igual forma. Esto se decidió porque analizando los costos de inversión en terreno y acondicionamiento de un local propio, eran elevados en comparación con el alquiler dentro de un shopping.

Es claro que en la ciudad propuesta para la creación de la empresa Bolo-Center, no existe alguna sala de bolos que represente una competencia directa. De esta manera, se estaría atacando un mercado prácticamente virgen con la ventaja de convertir a la bolera en la pionera de la zona. Una de las ventajas de ser el primero es la creación de lealtad a la marca, misma que se ve directamente relacionada y reflejada en las ventas que se pueden alcanzar.

Los análisis financieros reflejan la rentabilidad de este proyecto, ya que desde el primer año se ven retornos positivos. El VAN presenta un resultado positivo por lo que, financieramente, la creación de la empresa Bolo-Center es viable. La Tasa de descuento se calculó y quedó como resultado un 23,78% (*Véase su cálculo en Anexo 6.5*) a lo que, una vez realizados los cálculos financieros la TIR la superó dando un total de 35,29%.

Es totalmente recomendado que se implemente este proyecto lo antes posible para poder ser los primeros en el mercado, de esta manera se aprovecharía la apertura de los locales comerciales y demás tiendas y establecimientos que están provistos a inaugurarse acorde lo estipulado en el plan de mejoramiento y reestructuración del Centro Comercial UNIORO, ya que esta sería la única limitante.

El mercado o industria del entretenimiento se mantiene como un sector de la economía donde se desarrollan grandes inversiones con el fin de proveer mayores alternativas de esparcimiento para los pobladores de determinada ciudad. Es muy interesante conocer que este tipo de negocios son muy rentables siempre y cuando sus estrategias y planes de contingencia sean bien direccionados, con el objetivo primordial de brindarles a sus accionistas mayores y óptimos beneficios a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Russel, Lane, Whitehill King, *Kleppner Publicidad*, Pearson Prentice Hall.

J. J.Lambin, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill.

Schiffman, Kanuk, *Comportamiento del Consumidor*, Pearson Prentice Hall.

Ross, *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill.

Naresh K. Malhotra, *Investigación de Mercado, un enfoque aplicado*, Pearson Prentice Hall.

Nassi y Reinaldo Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de Proyectos 4ta Edición*, **Mc Graw Hill**.

<http://www.inec.gov.ec>

<http://www.ecuadorencifras.com>

<http://www.bce.gov.ec>

<http://www.superban.gov.ec>

<http://www.diariocorreo.com.ec>

ANEXOS

ANEXO 1.1

ENCUESTA

Sexo

Masculino Femenino

Su estado civil es:

Soltero Casado Divorciado Viudo Unión libre

Edad

15 - 20 21 - 30 31 - 40
40 - en adelante

A qué se dedica usted?

Estudia Trabaja Negocio propio Otro _____

En que sector vive usted?

Norte Centro Sur

Su nivel de ingresos mensuales son:

\$200 - \$400 \$401 - \$601 \$601 - en adelante

1).- Esta totalmente a gusto con las actuales opciones de entretenimiento que existen en Machala?

Si No

Porque? _____

2).- Qué lugares de entretenimiento usted frecuentemente visita?

UNIORO / Paseo Shopping Machala	<input type="checkbox"/>	Pizzerias	<input type="checkbox"/>
Bares - Discotecas	<input type="checkbox"/>	Heladerias	<input type="checkbox"/>
Restaurantes	<input type="checkbox"/>	Billares	<input type="checkbox"/>
		Otros	<input type="checkbox"/>

3).- Con que frecuencia visita ud lugares de entretenimiento?

Diariamente Quincenalmente
Fines de semana Mensualmente

4).- Cuánto dinero usted suele gastar cuando va de entretenimiento?

\$10 - \$15
\$15 - \$20
\$20 - \$30
\$40 - en adelante

5).- Cuando ud visita un lugar de esparcimiento frecuentemente lo hace:

Solo
Con amigos
Con familiares
Otros

6).- Conoce acerca del juego de bolos?

Si No

Porque? _____

7).- Le gustaría que exista una sala de bolos en Machala?

Si No

Porque? _____

8).- Le interesaría recibir clases para aprender a jugar bolos?

Si No

Porque? _____

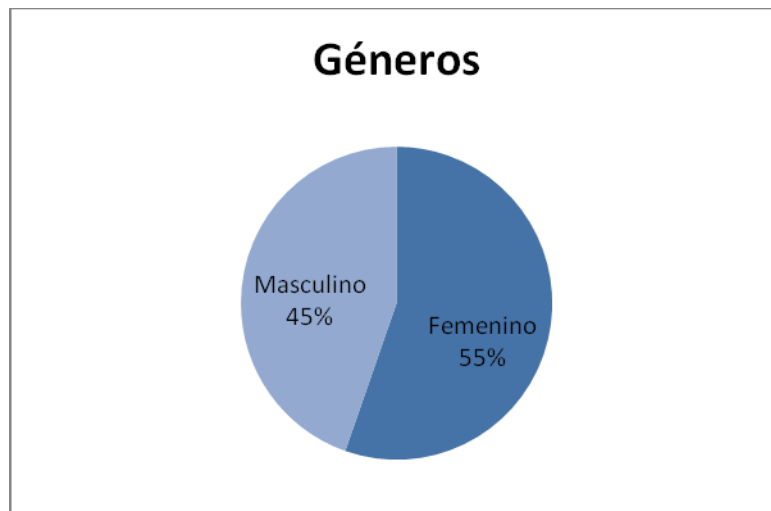
9).- En que lugar preferiría que este ubicado?

UNIORO
Junto al shopping
Cdla. Las Brisas

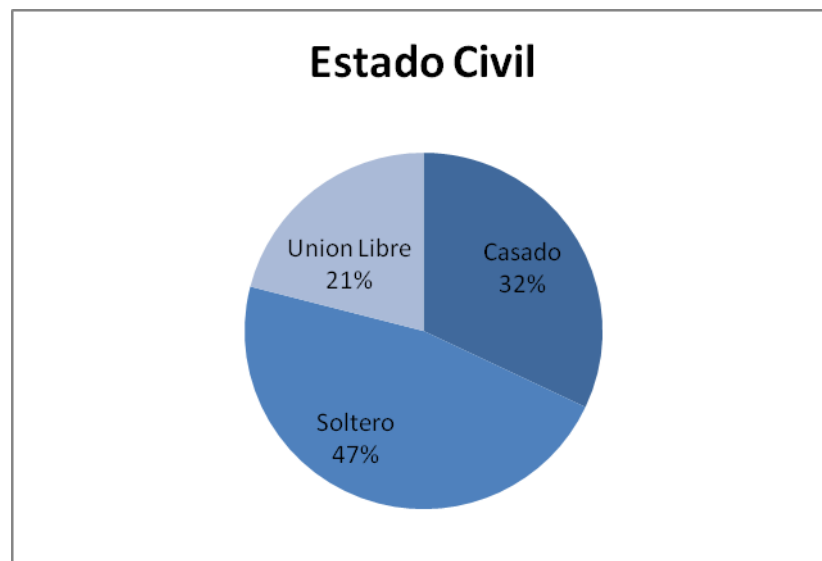
10).- Qué otro servicio le interesaría que exista dentro de la bolera?

Comidas rápidas
Heladería
Billar
Otro

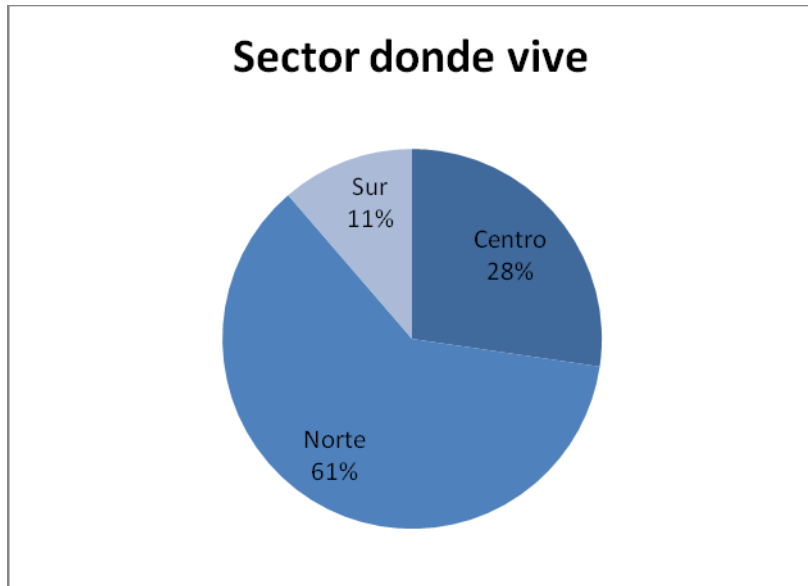
ANEXO 1.2



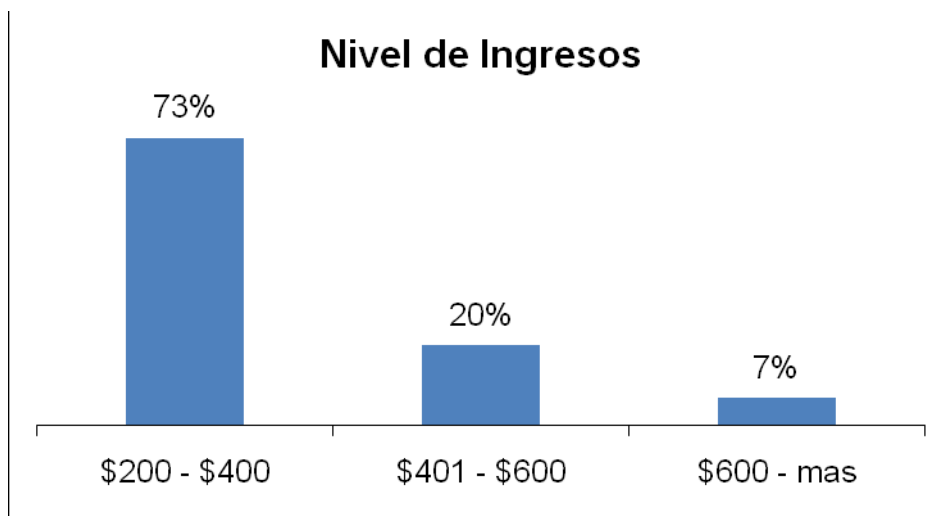
La encuesta se la realizó a 300 personas de las cuales el 55% eran mujeres y el 45% eran hombres.



De los encuestados, el 47% eran solteros, el 32% son casados y existe un 21% que permanecen como Unión Libre.



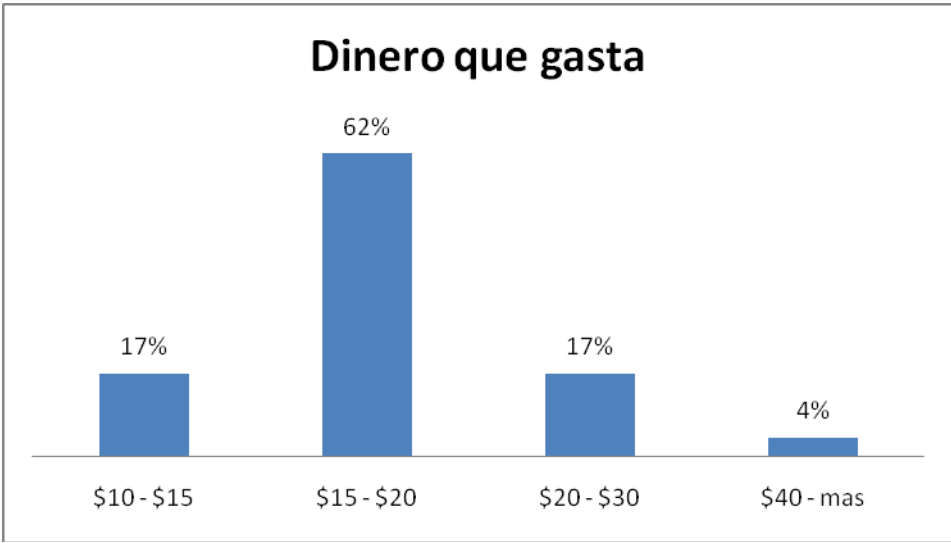
El 61% de los machaleños encuestados viven en el sector Norte, otro 11% en el sur y el resto con un 28% en el centro de la ciudad.



Queriendo conocer los ingresos promedio de los pobladores de esta ciudad, se obtuvo que el 73% gana entre \$200-\$400, un 20% hasta \$600 y sólo un 7% gana más de \$600.



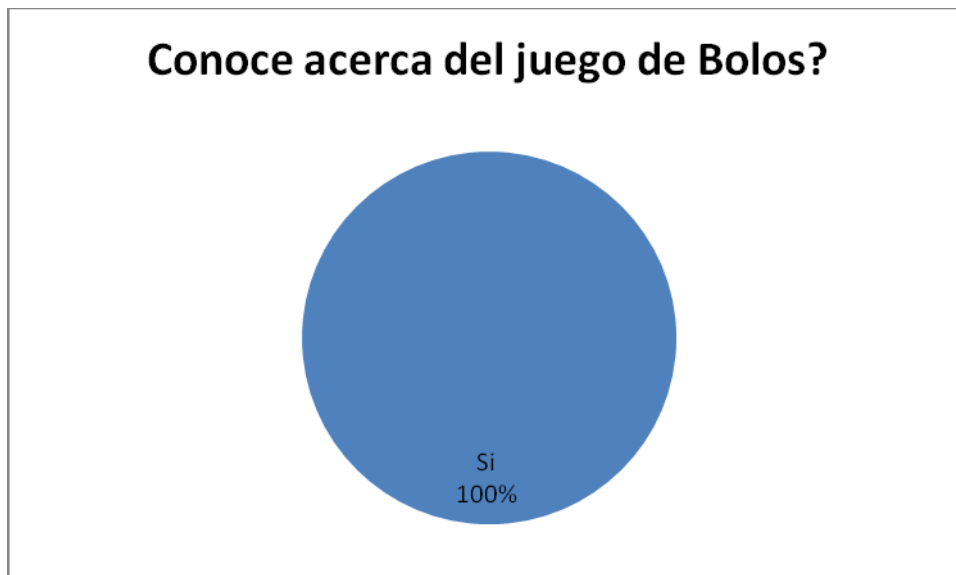
Los lugares de entretenimiento que más visitan nuestros potenciales clientes, son los centros comerciales UNIORO y Paseo Shopping en un 44%, los restaurantes con un 19%, pizzerías 16%, heladerías en un 11% y con un 10% los bares y discotecas.



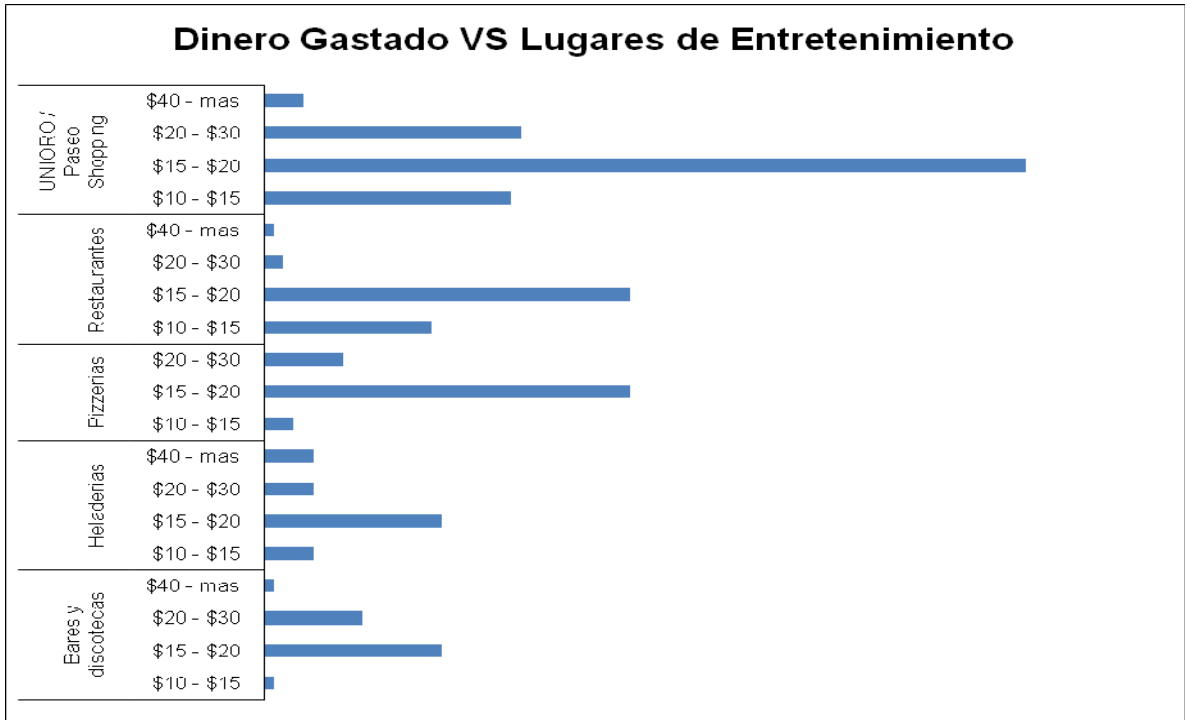
El 62% de los habitantes de Machala gastan alrededor de \$15-\$20 cuando sale a divertirse o a pasar tiempo con su familia.



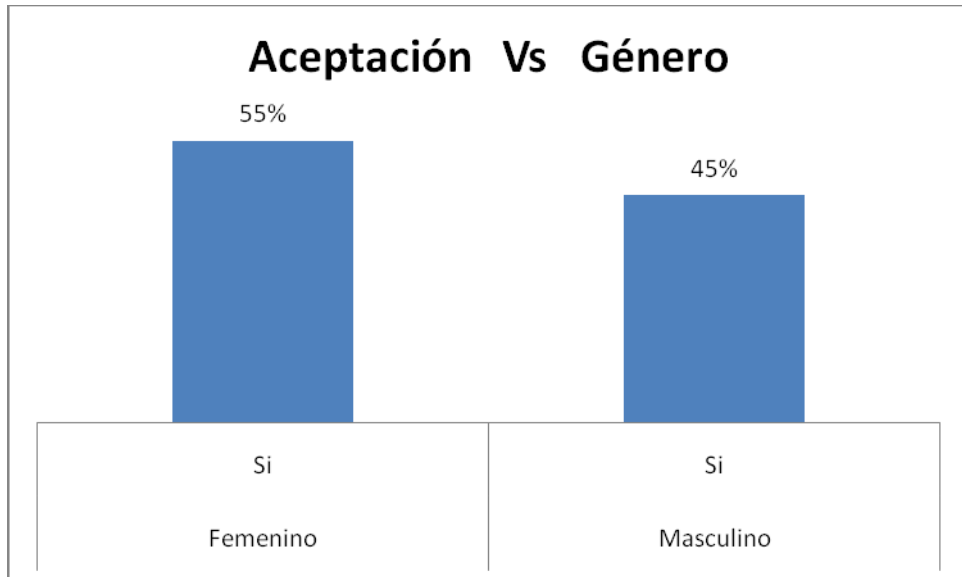
El grafico muestra claramente que los fines de semana son los días de mayor afluencia de personas y clientes en los diferentes establecimientos de esta ciudad. Por la novedad, espacio y atractivos varios, los lugares más visitados son los centros comerciales UNIORO y el Paseo Shopping Machala.



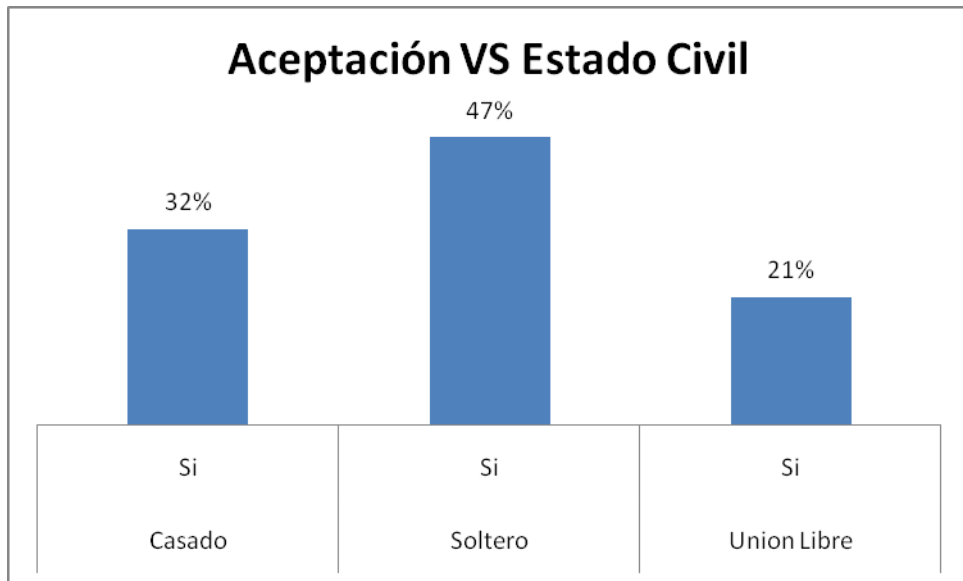
Todos los encuestados respondieron que si conocían acerca del juego de bolos.



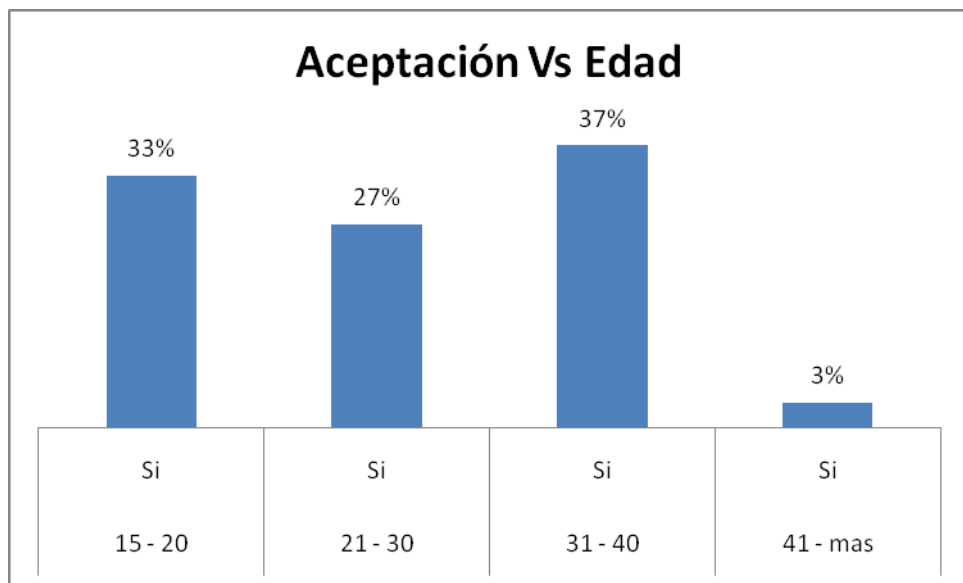
Ya que en los centros comerciales existen mucha más diversidad de locales, es allí donde el mercado objetivo de nuestro proyecto gasta entre \$15 y \$20 los fines de semana.



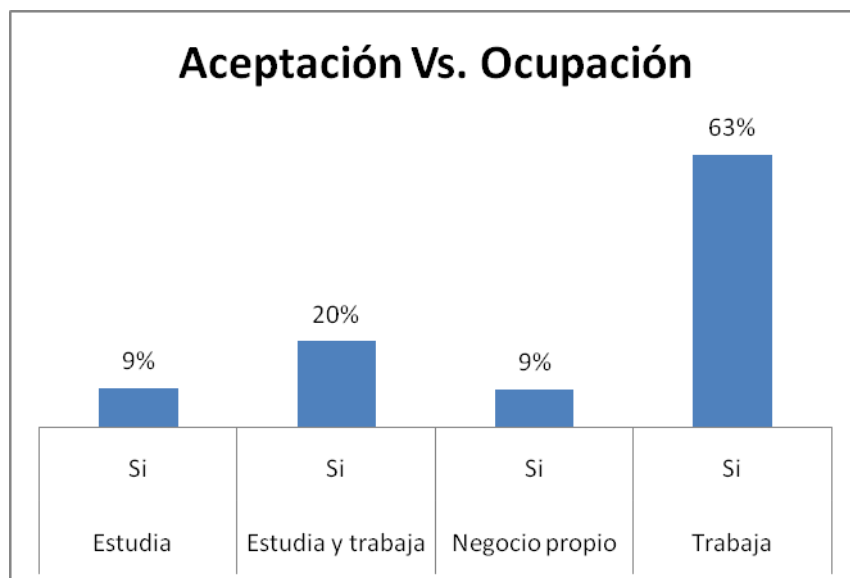
El genero femenino con el 55% se vió muy interesado en la construcción de la empresa Bolo-Center en la ciudad de Machala, así como el 45% de los hombres.



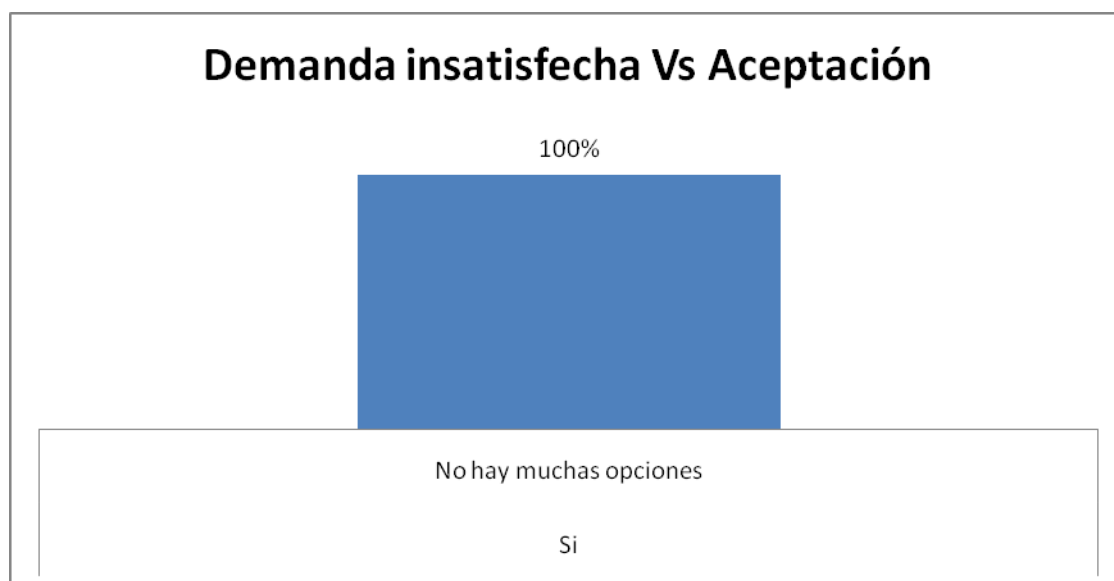
El proyecto busca ser aceptado en todos los hogares de la ciudad de Machala, es por esto que se encuestó tanto a los solteros, casados y además aquellos que están en unión libre, obteniendo buenos favorables resultados.



Nuestro negocio no discrimina sexo peor aun la edad ya que el deporte de los bolos es para todas las edades. El mercado objetivo potencial del proyecto estaría entre las personas que tienen 15 y 40 años de edad.

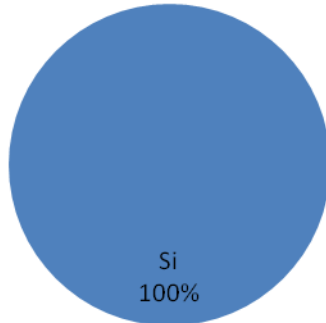


La gente más interesada en divertirse es aquella que genera ingresos, es decir, la población económicamente activa, por esto con un 63% de aceptación la gente que trabaja (y también que estudia y trabaja con 20%) si le gustaría la implementación de una bolera en Machala.



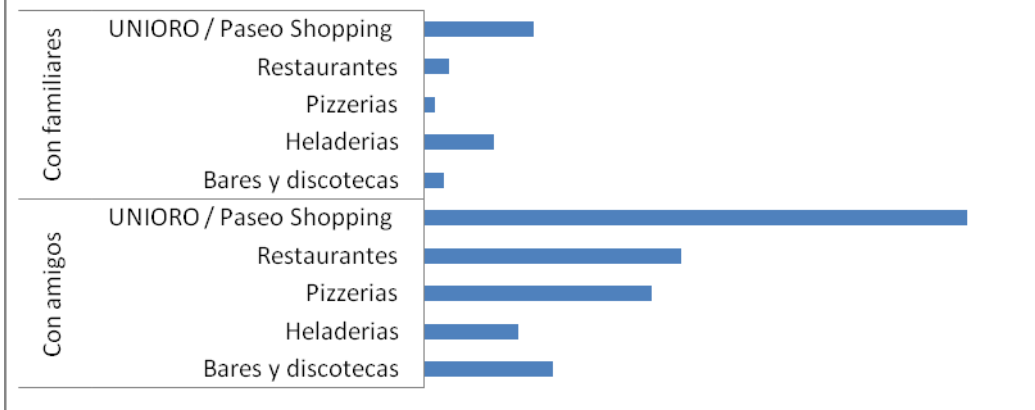
Todos los encuestados manifestaron que al no existir muchas opciones de entretenimiento sería excelente idea poder contar con una bolera en la ciudad de Machala.

Le gustaría que exista una sala de Bolos?

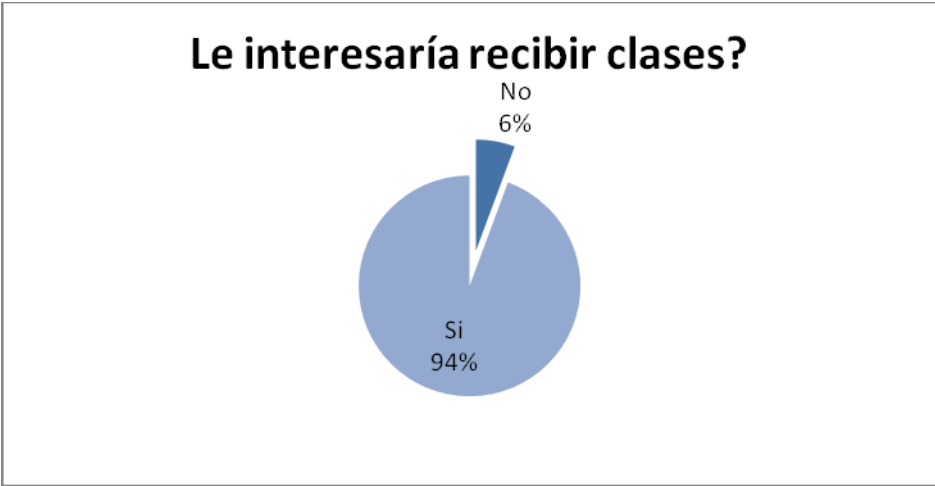


El 100% de los encuestados afirmó que le encantaría que exista una sala de bolos en la ciudad de Machala debido a que solo existen en Guayaquil, Quito y Cuenca.

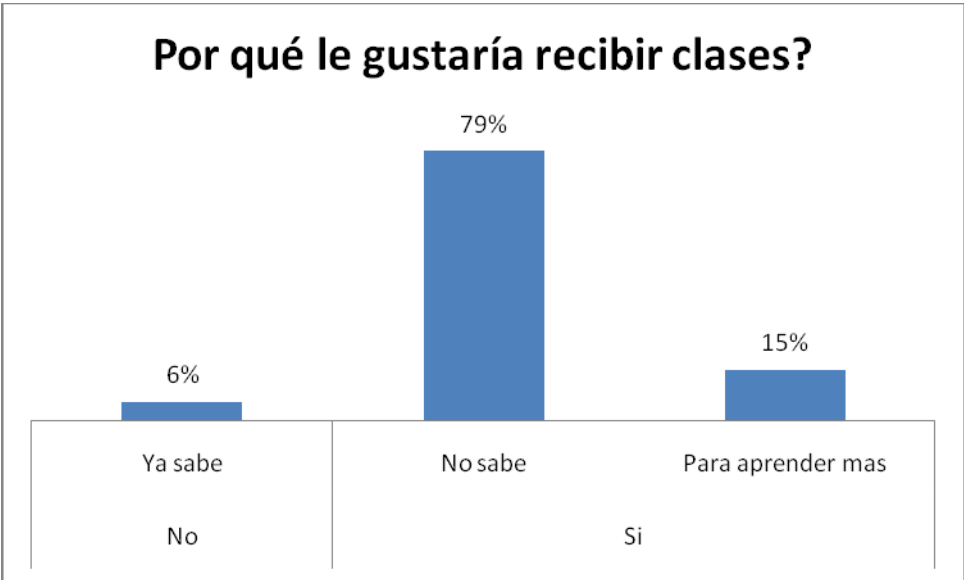
Junto a quien visita lugares de entretenimiento



Los habitantes de la ciudad de Machala disfrutan visitar los lugares de entretenimiento como UNIORO y el Paseo Shopping Machala junto a sus amigos los fines de semana.



El 94% de los encuestados si le interesaría recibir clases de bolos mientras que sólo el 6% no le importaría.



Debido a que la mayoría de los potenciales clientes no conocen mucho de cómo jugar bolos, el 79% confirmó que si le gustaría recibir clases de bolos.

ANEXO 1.3

Edades	Hombres	Mujeres	tasa de crec.	1,0209
15 – 19	11422	11764	Pea hombres	0,5339
20 – 24	10576	10803	Pea mujeres	0,2217
25 – 29	8703	9111		
30 – 34	8199	8366		
35 – 39	7592	8003		
40 – 44	7123	6565		

HOMBRES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
15 – 19	11422	11661	11904	12153	12407	12667	12931	13202
20 – 24	10576	10797	11023	11253	11488	11728	11973	12224
25 – 29	8703	8885	9071	9260	9454	9651	9853	10059
30 – 34	8199	8370	8545	8724	8906	9092	9282	9476
35 – 39	7592	7751	7913	8078	8247	8419	8595	8775
40 – 44	7123	7272	7424	7579	7737	7899	8064	8233
Total	53615	54736	55880	57047	58240	59457	60700	61968
Pea	28625,0485	29223	29834	30458	31094	31744	32407	33085

MUJERES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
15 – 19	11764	12010	12261	12517	12779	13046	13318	13597
20 – 24	10803	11029	11259	11495	11735	11980	12230	12486
25 – 29	9111	9301	9496	9694	9897	10104	10315	10530
30 – 34	8366	8541	8719	8902	9088	9278	9471	9669
35 – 39	8003	8170	8341	8515	8693	8875	9060	9250
40 – 44	6565	6702	6842	6985	7131	7280	7432	7588
Total	54612	55753	56919	58108	59323	60563	61828	63121
Pea	12107,4804	12361	12619	12883	13152	13427	13707	13994

Total pea H y M	47079	5%
		2354

demanda	1	al mes	gasto semanal promedio	17,5	dolares
gast prom x visita	17,5	dólares	semanas	52	
gasto mensual	17,5	dolares mensuales	demanda en	\$	2.142.077,59
gasto anual	910	dolares anuales			oportunidad total
mercado pot.	2354	personas			
demanda (\$)	\$ 2.142.077,59	dolares			

ANEXO 4.1

Servicios Básicos		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Energía Eléctrica	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Servicio de Agua Potable	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Servicio de Telefonía	\$ 40,00	\$ 480,00
Total de gastos de Servicios Básicos		\$ 13.680,00
Elaboración: Los Autores		

Gasto en Alquiler del Local		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Gasto en Alquiler del Local	\$ 2.400,00	\$ 28.800,00
Total de gastos en Alquiler del Local		\$ 28.800,00
Elaboración: Los Autores		

Gastos en Útiles de Oficina		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Papelería	\$ 15,00	\$ 180,00
Clips, grapas y otros	\$ 5,00	\$ 60,00
Tóner impresora	\$ 25,00	\$ 300,00
Total de Gastos de Útiles de Oficina		\$ 540,00
Elaboración: Los Autores		

ANEXO 6.1

Costos Fijos y Variables										
Gastos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administrativo	21750	21750	21750	21750	21750	21750	21750	21750	21750	21750
Mantenimiento	2150	2150	2150	2150	2150	2150	2150	2150	2150	2150
Servicios Básicos	13680	13680	13680	13680	13680	13680	13680	13680	13680	13680
Alquiler	28800	28800	28800	28800	28800	28800	28800	28800	28800	28800
Gastos de Oficina	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
Gastos Financieros	24375	24375	23422	21209	18770	16082	13120	9856	6259	2296
Gasto publicidad	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900	9900
Gran Total	\$ 101.195	\$ 101.195	\$ 100.242	\$ 98.029	\$ 95.590	\$ 92.902	\$ 89.940	\$ 86.676	\$ 83.079	\$ 79.116
Elaboración: Los Autores										

Sueldos y Salarios		
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Gerente	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Cajera /		
Recep.	\$ 250,00	\$ 6.000,00
Guías (2)	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Seguridad	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Total de sueldos 2009		\$ 24.000,00
Elaboración: Los Autores		

Publicidad		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Volantes	\$ 25,00	\$ 300,00
Prensa televisiva	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Prensa radial	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Prensa escrita	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Total de gastos en Publicidad		\$ 9.900,00
Elaboración: Los Autores		

Inversión en Capital de Trabajo	
Instalación del Equipo	23.420,00
Gastos de Construcción	75.000,00
Gastos de Útiles de oficina	540,00
Sueldos y Salarios	21.750,00
Total Inversión Capital de Trabajo	120.710,00

Elaboración: Los Autores

ANEXO 6.2

Tabla de Amortización de la Deuda (Mensual)					
Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Saldo Deuda K	
0				\$	250.000
1		\$ 2.031		\$	250.000
2		\$ 2.031		\$	250.000
3		\$ 2.031		\$	250.000
4		\$ 2.031		\$	250.000
5		\$ 2.031		\$	250.000
6		\$ 2.031		\$	250.000
7		\$ 2.031		\$	250.000
8		\$ 2.031		\$	250.000
9		\$ 2.031		\$	250.000
10		\$ 2.031		\$	250.000
11		\$ 2.031		\$	250.000
12		\$ 2.031		\$	250.000
13		\$ 2.031		\$	250.000
14		\$ 2.031		\$	250.000
15		\$ 2.031		\$	250.000
16		\$ 2.031		\$	250.000
17		\$ 2.031		\$	250.000
18		\$ 2.031		\$	250.000
19		\$ 2.031		\$	250.000
20		\$ 2.031		\$	250.000
21		\$ 2.031		\$	250.000
22		\$ 2.031		\$	250.000
23		\$ 2.031		\$	250.000
24		\$ 2.031		\$	250.000
25	\$ 3.761	\$ 2.031	\$ 1.729	\$	248.271
26	\$ 3.761	\$ 2.017	\$ 1.743	\$	246.527
27	\$ 3.761	\$ 2.003	\$ 1.758	\$	244.770
28	\$ 3.761	\$ 1.989	\$ 1.772	\$	242.998
29	\$ 3.761	\$ 1.974	\$ 1.786	\$	241.212
30	\$ 3.761	\$ 1.960	\$ 1.801	\$	239.411
31	\$ 3.761	\$ 1.945	\$ 1.815	\$	237.596
32	\$ 3.761	\$ 1.930	\$ 1.830	\$	235.766
33	\$ 3.761	\$ 1.916	\$ 1.845	\$	233.921
34	\$ 3.761	\$ 1.901	\$ 1.860	\$	232.061
35	\$ 3.761	\$ 1.885	\$ 1.875	\$	230.186
36	\$ 3.761	\$ 1.870	\$ 1.890	\$	228.295
37	\$ 3.761	\$ 1.855	\$ 1.906	\$	226.390
38	\$ 3.761	\$ 1.839	\$ 1.921	\$	224.469
39	\$ 3.761	\$ 1.824	\$ 1.937	\$	222.532
40	\$ 3.761	\$ 1.808	\$ 1.952	\$	220.579
41	\$ 3.761	\$ 1.792	\$ 1.968	\$	218.611
42	\$ 3.761	\$ 1.776	\$ 1.984	\$	216.627
43	\$ 3.761	\$ 1.760	\$ 2.000	\$	214.626
44	\$ 3.761	\$ 1.744	\$ 2.017	\$	212.610
45	\$ 3.761	\$ 1.727	\$ 2.033	\$	210.577
46	\$ 3.761	\$ 1.711	\$ 2.050	\$	208.527
47	\$ 3.761	\$ 1.694	\$ 2.066	\$	206.461
48	\$ 3.761	\$ 1.677	\$ 2.083	\$	204.378
49	\$ 3.761	\$ 1.661	\$ 2.100	\$	202.278
50	\$ 3.761	\$ 1.644	\$ 2.117	\$	200.161
51	\$ 3.761	\$ 1.626	\$ 2.134	\$	198.026
52	\$ 3.761	\$ 1.609	\$ 2.152	\$	195.875
53	\$ 3.761	\$ 1.591	\$ 2.169	\$	193.706
54	\$ 3.761	\$ 1.574	\$ 2.187	\$	191.519
55	\$ 3.761	\$ 1.556	\$ 2.204	\$	189.314
56	\$ 3.761	\$ 1.538	\$ 2.222	\$	187.092
57	\$ 3.761	\$ 1.520	\$ 2.240	\$	184.852
58	\$ 3.761	\$ 1.502	\$ 2.259	\$	182.593
59	\$ 3.761	\$ 1.484	\$ 2.277	\$	180.316
60	\$ 3.761	\$ 1.465	\$ 2.295	\$	178.021
61	\$ 3.761	\$ 1.446	\$ 2.314	\$	175.706
62	\$ 3.761	\$ 1.428	\$ 2.333	\$	173.374
63	\$ 3.761	\$ 1.409	\$ 2.352	\$	171.022
64	\$ 3.761	\$ 1.390	\$ 2.371	\$	168.651
65	\$ 3.761	\$ 1.370	\$ 2.390	\$	166.260
66	\$ 3.761	\$ 1.351	\$ 2.410	\$	163.851
67	\$ 3.761	\$ 1.331	\$ 2.429	\$	161.421
68	\$ 3.761	\$ 1.312	\$ 2.448	\$	158.972
69	\$ 3.761	\$ 1.292	\$ 2.469	\$	156.504
70	\$ 3.761	\$ 1.272	\$ 2.489	\$	154.015
71	\$ 3.761	\$ 1.251	\$ 2.509	\$	151.505
72	\$ 3.761	\$ 1.231	\$ 2.530	\$	148.976
73	\$ 3.761	\$ 1.210	\$ 2.550	\$	146.426
74	\$ 3.761	\$ 1.190	\$ 2.571	\$	143.855
75	\$ 3.761	\$ 1.169	\$ 2.592	\$	141.263
76	\$ 3.761	\$ 1.148	\$ 2.613	\$	138.650
77	\$ 3.761	\$ 1.127	\$ 2.634	\$	136.016
78	\$ 3.761	\$ 1.105	\$ 2.655	\$	133.361
79	\$ 3.761	\$ 1.084	\$ 2.677	\$	130.684
80	\$ 3.761	\$ 1.062	\$ 2.699	\$	127.985
81	\$ 3.761	\$ 1.040	\$ 2.721	\$	125.264
82	\$ 3.761	\$ 1.018	\$ 2.743	\$	122.522
83	\$ 3.761	\$ 995	\$ 2.765	\$	119.757
84	\$ 3.761	\$ 973	\$ 2.788	\$	116.969
85	\$ 3.761	\$ 950	\$ 2.810	\$	114.159
86	\$ 3.761	\$ 928	\$ 2.833	\$	111.326
87	\$ 3.761	\$ 905	\$ 2.856	\$	108.470
88	\$ 3.761	\$ 881	\$ 2.879	\$	105.591
89	\$ 3.761	\$ 858	\$ 2.903	\$	102.688
90	\$ 3.761	\$ 834	\$ 2.926	\$	99.762
91	\$ 3.761	\$ 811	\$ 2.950	\$	96.812
92	\$ 3.761	\$ 787	\$ 2.974	\$	93.838
93	\$ 3.761	\$ 762	\$ 2.998	\$	90.840
94	\$ 3.761	\$ 738	\$ 3.022	\$	87.817
95	\$ 3.761	\$ 714	\$ 3.047	\$	84.770
96	\$ 3.761	\$ 689	\$ 3.072	\$	81.698
97	\$ 3.761	\$ 664	\$ 3.097	\$	78.602
98	\$ 3.761	\$ 639	\$ 3.122	\$	75.480
99	\$ 3.761	\$ 613	\$ 3.147	\$	72.333
100	\$ 3.761	\$ 588	\$ 3.173	\$	69.160
101	\$ 3.761	\$ 562	\$ 3.199	\$	65.961
102	\$ 3.761	\$ 536	\$ 3.225	\$	62.736
103	\$ 3.761	\$ 510	\$ 3.251	\$	59.486
104	\$ 3.761	\$ 483	\$ 3.277	\$	56.208
105	\$ 3.761	\$ 457	\$ 3.304	\$	52.905
106	\$ 3.761	\$ 430	\$ 3.331	\$	49.574
107	\$ 3.761	\$ 403	\$ 3.358	\$	46.216
108	\$ 3.761	\$ 376	\$ 3.385	\$	42.831
109	\$ 3.761	\$ 348	\$ 3.413	\$	39.418
110	\$ 3.761	\$ 320	\$ 3.440	\$	35.978
111	\$ 3.761	\$ 292	\$ 3.468	\$	32.510
112	\$ 3.761	\$ 264	\$ 3.496	\$	29.014
113	\$ 3.761	\$ 236	\$ 3.525	\$	25.489
114	\$ 3.761	\$ 207	\$ 3.553	\$	21.935
115	\$ 3.761	\$ 178	\$ 3.582	\$	18.353
116	\$ 3.761	\$ 149	\$ 3.611	\$	14.742
117	\$ 3.761	\$ 120	\$ 3.641	\$	11.101
118	\$ 3.761	\$ 90	\$ 3.670	\$	7.430
119	\$ 3.761	\$ 60	\$ 3.700	\$	3.730
120	\$ 3.761	\$ 30	\$ 3.730	\$	-0

Elaboración: Los Autores

Nota: La tasa del préstamo es de 9,75% (Corporación Financiera Nacional)

Se tienen dos años de gracia, solo se cancelan los intereses

ANEXO 6.3

Tabla de Amortización de la Deuda (Anual)				
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Deuda K
0				\$ 250.000
1		\$ 24.375		\$ 250.000
2		\$ 24.375		\$ 250.000
3	\$ 45.127	\$ 23.422	\$ 21.705	\$ 228.295
4	\$ 45.127	\$ 21.209	\$ 23.918	\$ 204.378
5	\$ 45.127	\$ 18.770	\$ 26.357	\$ 178.021
6	\$ 45.127	\$ 16.082	\$ 29.045	\$ 148.976
7	\$ 45.127	\$ 13.120	\$ 32.007	\$ 116.969
8	\$ 45.127	\$ 9.856	\$ 35.271	\$ 81.698
9	\$ 45.127	\$ 6.259	\$ 38.867	\$ 42.831
10	\$ 45.127	\$ 2.296	\$ 42.831	\$ -0

Elaboración: Los Autores

Nota: La tasa del préstamo es de 9,75% (Corporación Financiera Nacional)
Se tienen dos años de gracia, solo se cancelan los intereses

ANEXO 6.4 FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA BOLO - CENTER											
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Precio		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Cantidad		30.408,00	31.715,54	33.079,31	34.501,72	35.985,30	37.532,66	39.146,57	40.829,87	42.585,56	44.416,74
Ingresos por venta		91.224,00	95.146,63	99.237,94	103.505,17	107.955,89	112.597,99	117.439,71	122.489,62	127.756,67	133.250,21
Costos de venta		2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00
Utilidad Bruta	\$	89.074,00	\$ 92.996,63	\$ 97.087,94	\$ 101.355,17	\$ 105.805,89	\$ 110.447,99	\$ 115.289,71	\$ 120.339,62	\$ 125.606,67	\$ 131.100,21
Costos Operativos		74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00	74.670,00
Administrativo		21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00	21.750,00
Servicios Básicos		13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00	13.680,00
Alquiler		28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Gastos de Oficina		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Gastos de Publicidad		9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00
Otros Ingresos Operativos		41.236,24	41.935,62	42.665,40	43.426,89	44.221,48	45.050,61	45.915,77	46.759,83	47.698,92	48.678,82
Utilidad Operativa	\$	55.640,24	\$ 60.262,26	\$ 65.083,34	\$ 70.112,06	\$ 75.357,37	\$ 80.828,60	\$ 86.535,48	\$ 92.429,45	\$ 98.635,59	\$ 105.109,02
Depreciación		15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$	40.235,73	\$ 44.857,74	\$ 49.678,82	\$ 54.707,55	\$ 59.952,86	\$ 65.424,09	\$ 71.130,97	\$ 77.024,93	\$ 83.231,07	\$ 89.704,51
Interés del Préstamo	\$	24.375,00	\$ 24.375,00	\$ 23.422,08	\$ 21.208,71	\$ 18.769,63	\$ 16.081,82	\$ 13.119,92	\$ 9.855,96	\$ 6.259,16	\$ 2.295,57
Utilidad antes de participación	\$	15.860,73	\$ 20.482,74	\$ 26.256,74	\$ 33.498,83	\$ 41.183,22	\$ 49.342,26	\$ 58.011,05	\$ 67.168,97	\$ 76.971,91	\$ 87.408,94
Trabajadores (15%)		2.379,11	3.072,41	3.938,51	5.024,83	6.177,48	7.401,34	8.701,66	10.075,35	11.545,79	13.111,34
Utilidad antes de impuestos		13.481,62	17.410,33	22.318,23	28.474,01	35.005,74	41.940,92	49.309,39	57.093,62	65.426,13	74.297,60
Impuestos (25%)		3.370,40	4.352,58	5.579,56	7.118,50	8.751,44	10.485,23	12.327,35	14.273,41	16.356,53	18.574,40
Utilidad Neta	\$	10.111,21	\$ 13.057,75	\$ 16.738,67	\$ 21.355,51	\$ 26.254,31	\$ 31.455,69	\$ 36.982,04	\$ 42.820,22	\$ 49.069,59	\$ 55.723,20
Ajustes del Flujo de Caja											
Depreciación		15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51	15.404,51
Inversiones Activos Tangibles	\$	209.355,90		1.000,00		5.355,90	1.000,00			1.000,00	
Inversión Capital de Trabajo	\$	120.710,00									
Préstamo	\$	250.000,00									
Amortización de deuda				21.704,53	23.917,89	26.356,97	29.044,78	32.006,69	35.270,64	38.867,45	42.831,04
Valor de Deshecho											525.470,89
Flujo de Caja Neto	\$	-80.065,90	\$ 25.515,73	\$ 28.462,26	\$ 9.438,66	\$ 12.842,13	\$ 9.945,95	\$ 16.815,42	\$ 20.379,87	\$ 22.954,09	\$ 24.606,66

VAN \$ 55.580,69

TIR 35,29%

TMAR 23,78%

T Préstamo 9,75%

ANEXO 6.5

RENTABILIDAD DEL MERCADO

EMPRESAS REFERENCIALES DEL SECTOR	1 Day Price Change	Market Cap	Long- Term Debt to	Beta	Tax	Pesos
Dover Motorsports Inc. (DVD)	6.03	223,8	0,64	0,81	44,91%	4,52%
International Speedway Corp. (ISCA)	1.57	2000	0,33	0,81	42,79%	40,40%
Life Time Fitness Inc. (LTM)	-0.20	1600	1,18	2,36	39,72%	32,32%
Speedway Motorsports Inc. (TRK)	11.82	916,4	0,76	1,33	45,04%	18,51%
Town Sports International Hold (CLUB)	4.19	210,2	22,17	1,4	29,09%	4,25%

4950,4

Promedio de tasa corporativa					
tax dv	tax int. Spe	tax lif tim	tax speed	tax town	
0,490057205	0,501087	0,39933239	0,603769	0,373778	
0,331055889	0,392144	0,39859416	0,362032	0,133346	
0,526052224	0,390407	0,39366789	0,38525	0,365722	
44,91%	42,79%	39,72%	45,04%	29,09%	
		Market Cap	Long- Term Debt to	Beta	Tax
Promedio Ponderado		1513,83	1,63	1,43	42%

beta s/d	0,735505
----------	----------

DATOS	
tasa	25%
deuda	250.000
k-propio	80.066
d/p	3,12

Inversion T 330065,9

beta de empresa	2,457924
-----------------	----------

CAPM	19,92%
rf	1,51%
Pima por riesgo	9,00%

Valor de los bonos de estados unidos a 10 años

spread*	3,864%
---------	--------

CAPM ajustado con riesgo pais	23,78%
--------------------------------------	---------------

ANEXO 6.6

VAN	PRECIO
(\$ 180.154,50)	1
(\$ 121.220,70)	1,5
(\$ 62.286,90)	2
(\$ 3.353,11)	2,5
\$ 55.580,69	3
\$ 114.514,48	3,5
\$ 173.448,28	4
\$ 232.382,08	4,5
\$ 291.315,87	5

VAN	CANTIDAD	# PISTAS POR JUEGO POR DIA
(\$ 114.412,78)	17376	8
(\$ 86.080,53)	19548	9
(\$ 57.748,29)	21720	10
(\$ 29.416,05)	23892	11
(\$ 1.083,80)	26064	12
\$ 27.248,44	28236	13
\$ 55.580,69	30408	14
\$ 83.912,93	32580	15
\$ 112.245,18	34752	16
\$ 140.577,42	36924	17
\$ 168.909,67	39096	18
\$ 197.241,91	41268	19
\$ 225.574,16	43440	20