



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN ROOM ESCAPE
AMBIENTADO EN BASE A PELÍCULAS Y SERIES UTILIZANDO
LICENCIAS ALTAMENTE RECONOCIDAS, UBICADO EN LA CIUDAD DE
QUITO.

AUTOR

CAROLINA DEL ROCÍO ZUMÁRRAGA DURÁN

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN ROOM ESCAPE
AMBIENTADO EN BASE A PELÍCULAS Y SERIES UTILIZANDO LICENCIAS
ALTAMENTE RECONOCIDAS, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Marketing.

Profesor Guía
Herman Spitzer

Autor
Carolina del Rocío Zumárraga Durán

Año
2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de un Room Escape ambientado en base a películas y series utilizando licencias altamente reconocidas, ubicado en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante, Carolina del Rocío Zumárraga Durán, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Herman Spitzer

C.C.1753419397

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de un Room Escape ambientado en base a películas y series utilizando licencias altamente reconocidas, ubicado en la ciudad de Quito, del estudiante, Carolina del Rocío Zumárraga Durán, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Milton Eduardo Gallardo Herrera

C.C. 0501269922

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Carolina del Rocío Zumárraga Durán

C.C. 1716534332

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, Ramiro y Magdalena, y hermano, Juan Manuel, por ser ese pilar fundamental en mi vida y un gran ejemplo a seguir personal y profesionalmente. Por su gran amor y paciencia.

A mi profesor guía, Herman Spitzer, quien desde el primer día me brindó su apoyo para poder culminar con éxito este proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con todo mi amor y cariño a mi familia, mis padres y mi hermano, quienes son el motor de mi vida y por los que sigo adelante.

Se lo dedico a mis primas Nuria y Elena, por las que lucho todos los días para ser el mejor ejemplo para ellas.

A mi gran amiga Abigail Cadena, quien ha estado ahí siempre, en las buenas y en las malas.

A James Carrera, quién desde el inicio me apoyó y creyó en mí, y sé que lo seguirá haciendo.

Pero sobre todo, a mis abuelos Magdalena, Fresia y Luis, quienes son y serán mi mayor ejemplo a seguir toda la vida.

RESUMEN

Actualmente, la industria del entretenimiento en el Ecuador se ha quedado estancada en cuanto a productos y servicios innovadores; teniendo una percepción por parte del consumidor de ser una industria muy limitada. Por este hecho, el presente plan analizó la viabilidad de abrir un Juego de Escape en la ciudad de Quito, dando un resultado positivo, el cual será desarrollado en los siguientes párrafos.

Los Juegos de Escape son un servicio de entretenimiento que nació hace menos de 5 años en Japón. El concepto de estos juegos trata de que un grupo de entre 3 y 8 personas ingresen a una habitación ambientada en base a una historia; y resolviendo pruebas que requieren el uso del ingenio y la lógica logren salir en menos de 60 minutos.

El proyecto busca diferenciarse haciendo uso de licencias con alto reconocimiento, con el fin de atraer al consumidor a vivir una experiencia inolvidable junto a historias ambientadas en: Harry Potter, Jurassic Park y Piratas del Caribe. Todo esto con el fin de satisfacer la necesidad de diversión.

Para realizar este estudio, se usaron diversas herramientas de análisis del entorno como PEST y PORTER; y para el análisis del consumidor como Focus Group, encuestas y entrevista a expertos; mostrando diversas oportunidades para este tipo de negocios, tales como: industria favorable, consumidores interesados en el servicio, pocos competidores, etc.

En el plan de marketing se propone usar estrategias de diferenciación, buscando la comunicación permanente hacia el consumidor con el fin de dar a entender al cliente el tipo de servicio que se está ofreciendo. Usando como llave las licencias contratadas.

Y para finalizar, se obtiene un análisis financiero positivo, en el cual se observa que el proyecto es viable tanto para el inversionista como para el proyecto en general; teniendo VAN y TIR positivos y un tiempo de retorno de 3 años y medio aproximadamente.

ABSTRACT

Currently, the entertainment industry in Ecuador has stagnated in terms of innovative products and services; having a perception by the consumer of being a very limited industry. Due to this fact, the present plan analyzed the feasibility of opening an Escape Game in the city of Quito, giving a positive result, which will be developed in the following paragraphs.

Escape Games is an entertainment service that was born less than 5 years ago in Japan. The concept of these games is that a group of between 3 and 8 people enter a room set based on a story; and solving tests that require the use of ingenuity and logic to get out in less than 60 minutes.

The project seeks to differentiate by using licenses with high recognition, in order to attract consumers to live an unforgettable experience with stories set in: Harry Potter, Jurassic Park and Pirates of the Caribbean. All this in order to satisfy the need for fun.

To carry out this study, various environment analysis tools were used, such as PEST and PORTER; and for consumer analysis such as Focus Group, surveys and interviews with experts; Showing various opportunities for this type of business, such as: favorable industry, consumers interested in the service, few competitors, etc.

In the marketing plan, it is proposed to use differentiation strategies, seeking permanent communication to the consumer in order to give the client an understanding of the type of service that is being offered. Using the contracted licenses as a key.

And finally, a positive financial analysis is obtained, in which it is observed that the project is viable both for the investor and for the project in general; having positive VAN and TIR and a return time of approximately 3 and a half years.

ÍNDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivo general del trabajo.....	1
1.3. Objetivos Específicos del Trabajo	2
2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	2
2.1.1. Entorno Externo (PEST)	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	5
2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).....	9
3. CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	11
3.1. Segmento.....	11
3.2. Objetivos de la investigación de mercado	11
3.2.1. Objetivo General.....	11
3.2.2. Objetivos específicos.....	11
3.2.3. Investigación cualitativa	12
3.2.4. Análisis de Investigación Cuantitativa.....	15
3.3. Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa .	17
4. CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	18
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	18
5. CAPITULO V. PLAN DE MARKETING.....	21
5.1. Estrategia general de marketing.....	21
5.1.1. Mercado Objetivo.....	21
5.1.2. Propuesta de valor.....	22
5.2. Mezcla de Marketing	24
5.2.1. Servicio	24
5.2.2. Precio	27
5.2.3. Plaza.....	28

5.2.4. Promoción	29
6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
6.1. Misión.....	32
6.2. Visión	32
6.3. Objetivos de la organización	32
6.3.1. Objetivo general:.....	32
6.3.2. Objetivos a corto y mediano plazo.....	32
6.3.3. Objetivos a largo plazo	33
6.4. Plan de operaciones.....	33
6.4.1. Secuencia.....	33
6.4.2. Personal requerido	36
6.5. Estructura organizacional	37
6.5.1. Estructura legal.....	37
6.5.2. Estructura organizacional	37
7. CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA	38
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	38
7.1.1. Proyección de ingresos	38
7.1.2. Proyección de costos y gastos	40
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	41
7.2.1. Inversión inicial	41
7.2.2. Capital de trabajo.....	42
7.2.3. Estructura de capital	42
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	42
7.3.1. Estado de resultados	42
7.3.2. Estado de situación financiera	44
7.3.3. Estado de flujo de efectivo.....	45
7.3.4. Flujo de caja del proyecto.....	46
7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	47
7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista	47

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	47
7.4.3. Criterios de valoración.....	47
7.5. Índices financieros.....	48
8. CAPITULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	49
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	53

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Justificación del trabajo

Un juego de escape es un servicio de entretenimiento que busca generar diversión y des estrés en las personas que deciden aventurarse. El juego consiste en que un grupo de entre 3 y 8 personas entran a una habitación ambientada en base a una historia y deben resolver ciertas pruebas de lógica e ingenio para poder salir antes de que se cumplan los 60 minutos. Según CEPAL (2013) en el documento “Rol de Servicios en la Economía Ecuatoriana”, la industria de Artes, Entretenimiento y Recreación pesa el 1% de todas las industrias de servicios del país, lo que hace suponer el pequeño tamaño de esta. Además, en base a información obtenida de la Superintendencia de Compañías, muestra que hay tan solo 113 establecimientos dentro de la industria a analizar, en Quito, dentro de los cuales se encuentran servicios como: cines, bares, restaurantes, etc. Y, únicamente, 8 empresas dedicadas a los juegos de escape, teniendo una variedad limitada. También, en base a la encuesta de uso del tiempo que realizó el INEC (2012), los ecuatorianos usan un 10% de su tiempo para realizar actividades de recreación, lo que muestra un alto interés, haciéndola una industria atractiva para poder desarrollar. Este negocio pretende diferenciarse en la calidad de servicio prestado gracias a la utilización de personal altamente calificado y al uso de licencias que permitan que el consumidor se envuelva en un ambiente conocido.

1.2. Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de la creación de un Room Escape ambientado en base a películas y series de terror, ubicado en la ciudad de Quito.

1.3. Objetivos Específicos del Trabajo

- Analizar los diferentes entornos (interno y externo) de la industria mediante métodos de investigación del mercado y búsquedas específicas de información a través de los análisis PEST y PORTER, que ayuden a tener una idea aterrizada de las oportunidades y amenazas que enfrenta la idea de negocio.
- Identificar el perfil del futuro cliente mediante métodos de investigación cualitativa y cuantitativa para poder analizar gustos y preferencias con el fin de llegar a satisfacer las necesidades del consumidor.
- Desarrollar un plan de marketing habiendo detectado un mercado objetivo, la propuesta de valor y el mix de marketing para elaborar estrategias que aporten al posicionamiento del negocio en el mercado y en la mente del consumidor.
- Desarrollar una filosofía y estructura organizacional acorde al giro del negocio mediante la creación de la misión y visión en conjunto con los objetivos específicos.
- Desarrollar y analizar el plan financiero mediante la proyección de estado de resultados, situación financiera, inversión inicial e índices financieros para determinar la factibilidad del plan de negocios.

2. CAPITULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS.

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Externo (PEST)

2.1.1.1. Entorno Político

Tabla 1. Entorno Político

Riesgo País	
Abril 2017: aumento del riesgo país del 5,1%.	AMENAZA
Empresas extranjeras disminuyen la inyección de capital en Ecuador.	
Se incrementa el ahorro de los ecuatorianos.	
El consumo disminuye.	

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2017		OPORTUNIDAD
Políticas a favor del emprendimiento		
Objetivo: impulsar la producción nacional.		
“Impulso Joven, programa de atención integral para los jóvenes del país, que incluye la entrega de créditos preferenciales para emprendimientos productivos, mecanismos para su inserción en el mercado laboral formal y planes de acceso a la educación técnica y superior. La iniciativa gubernamental, que fue parte de su plataforma electoral, prevé destinar USD 300 millones anuales en empréstitos orientados a facilitar la puesta en marcha de sus proyectos y crear al menos 200.000 nuevos empleos.” (Secretaría Nacional de Comunicación, 2017)		
Apoyo Pro Ecuador: con el crédito de desarrollo humano (CDH).		
“Ecuador es el país más emprendedor de América Latina y el Caribe, con un porcentaje de 26,6%, seguido de Chile con el 23% y Colombia con 20%. Más de 4 millones de ecuatorianos han iniciado un negocio o desarrollan un emprendimiento.” (Pro Ecuador, 2016).		OPORTUNIDAD
Requisitos mínimos legales		
RUC/RISE		
Permisos de funcionamiento LUAE		
Tomado de: Municipio de Quito.		
** Requisitos fáciles y rápidos de obtener (2 a 3 días)		

2.1.1.2. Entorno Económico

Tabla 2. Entorno Económico

PIB del Ecuador		OPORTUNIDAD
Desaceleración de la economía de un 3.4% desde el 2015 hasta la actualidad, debido a la baja del precio del petróleo.		
Tomado de: Banco Central del Ecuador		
PIB de la industria		

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2016).	
Inflación	OPORTUNIDAD
De enero a diciembre de 2016 la inflación varió de 3,09% a 1,12% (Banco Central del Ecuador, 2016).	
Tendencia descendente de la inflación.	AMENAZA
Consumo Interno	
Componente principal de la producción fue el consumo interno (62% de la producción total), seguido por servicios equivalentes y la exportación de bienes (28% de la producción total). Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2016.	AMENAZA
Los sectores e industrias que dependen del consumo podrían verse afectados por el reajuste y/o disminución del presupuesto de los usuarios para productos o servicios suntuarios o complementarios. (FMI, 2016) – Afectando directamente al negocio a analizar, ya que la industria del entretenimiento entraría en estos casos.	

2.1.1.3. Entorno Social

Tabla 3. Entorno Social.

Población de Quito	OPORTUNIDAD
"De los 2'239.191 habitantes de Quito registrados en el Censo del 2010, dentro de 10 años se aumentará a 2'781.641 habitantes, superando a Guayaquil que tendrá 2'723.665." (INEC, 2013)	
Uso del tiempo	AMENAZA
"Los quiteños dedican 4 horas y 32 minutos a la semana a compartir con su familia, en comparación de las 25 horas y 50 minutos que dedican al estudio, 13 horas con 12 minutos a ver TV y 3 horas con 9 minutos a la semana a practicar algún deporte." (INEC, 2013).	
Dedican pocas horas a actividades de recreación vs otro tipo de actividades.	OPORTUNIDAD
Gasto en actividades de recreación	
Haciendo un ejemplo en el que se usa como base el sueldo promedio de un maestro ecuatoriano (817 dólares), el porcentaje de gastos serían los siguientes: 25% en alimentación, 18% en educación, 8% en salud, 20% en vivienda, 8% en transporte, 6% en servicios básicos, 10% en recreación y 5% en ahorro.	OPORTUNIDAD
Fuente: Jorge Calderón, decano de la Facultad de Economía de la Universidad Espíritu Santo (2016).	
El gasto que se otorga a actividades de recreación supera incluso al gasto de salud y transporte.	TU NI
Estratificación económica	

Clasificación de los estratos económicos: A (1,90%), B (11,20%), C+ (22,80%), C- (49,30%) y D (14,90%). (INEC, 2012).	
Los estratos B y C+ representan un 34% del total de la población, siendo un alto porcentaje.	

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla 4. Entorno Tecnológico.

Uso de herramientas de desarrollo	
En el año 2014 hubo un 51.4% de ciudadanos que usaron herramientas de desarrollo en comparación con el 39.1% del año 2012 (El ciudadano, 2015).	OPORTUNIDAD
74,2% de la población usa celular.	
52,3% de la población usa computadora.	
46,1% de la población usa internet.	
Estos datos son importantes, ya que genera una facilidad de comunicación entre empresa y consumidor.	
Tomado de: INEC	

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Según la clasificación Nacional de Actividades Económicas 4.0 que fue expuesta por el INEC en el año 2012, el presente proyecto estaría dentro del código CIIU como:

Tabla 5. Clasificación Nacional de Actividades Económicas 4.0

Código	Descripción
R	Artes, Entretenimiento y Recreación
R93	Actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas
R932	Otras actividades de esparcimiento y recreativas
R9329	Otras actividades de esparcimiento y recreativas N.C.P
R9329.0	Otras actividades de esparcimiento y recreativas N.C.P
R9329.09	Otras actividades de esparcimiento y recreativas (excepto las de parques de atracciones y parques temáticos) no clasificadas en otra parte, incluye la gestión de estaciones de esquí, galleras, plazas de toros, etcétera.

Tomado de (INEC, 2012)

A continuación se desarrollarán las 5 fuerzas de Porter para poder entender y analizar la Industria en la que se encontrará el giro de negocio:

2.1.2.1. Ingreso potencial de nuevos competidores (Alto)

El ingreso de nuevos competidores va a depender del nivel de barreras de entrada y salida que tiene la industria en el país. En este caso, las barreras de entrada más significativas para poder abrir este tipo de negocio serían las siguientes:

- Alta inversión inicial (\$15.000 a \$30.000 por juego con mínimo 3 juegos).
- Escepticismo de los consumidores (baja comunicación del tipo de negocio).
- Baja lealtad de marca por el poco conocimiento del giro de negocio y la poca cantidad de empresas dedicadas a este servicio.
- No existe costo de cambio de servicio, ya que hasta el momento, los precios de la competencia son iguales o muy similares entre sí.
- No es necesario ni se estipula como requisito el uso de patentes o licencias especiales.

Sin embargo, como vimos en el entorno político, no se necesita muchos requisitos para poder tener los permisos adecuados para abrir un negocio de este tipo, adicional a las facilidades de crédito que está otorgando el estado; por lo que se considera que el ingreso potencial de nuevos competidores es alto.

2.1.2.2. Desarrollo potencial de productos sustitutos (Alto)

Según la Superintendencia de Compañías (2016), dentro de la industria del entretenimiento hay un total de 101 empresas en Quito, con diversos tipos de servicio de entretenimiento.

Dentro de estas empresas, se encuentran negocios como:

- Cines y teatros

- Parques de atracciones (Vulcano Park)
- Centros de entretenimiento (patinaje en hielo, bolos, billas, Play Zone)
- Centros de entretenimiento enfocado en los niños (Mr. Joy)

El sustituto relevante dentro de esta industria vendría a ser los cines y teatros, y bares y restaurantes; ya que dentro de la industria, sus ventas tienen un peso del 72,6% del total, según la Superintendencia de Compañías.

Según Expansión (2016), un foro mexicano, dice lo siguiente: “La industria del entretenimiento se transformó completamente con la expansión de la tecnología digital. En esta ola de consumo por medios digitales, lo más conveniente para las empresas es aprender a surfear y subirse a la ola para llegar al consumidor por las nuevas vías, afirmó Eduardo Salles, cofundador y director de Pictoline, un medio de información por internet a través de viñetas.”

Después de analizar todos los participantes dentro de la industria, se llega a la conclusión de que el desarrollo potencial de productos sustitutos es alto, especialmente en el entorno digital.

2.1.2.3. Capacidad de negociación de proveedores (Baja)

Realmente, para el giro del negocio que se está analizando, no se requiere de materiales o insumos específicos. Todo se basa en la decoración, muebles, trampas hechas de madera, artículos tecnológicos básicos como televisiones, etc.

Por lo que no se consideran proveedores para el desarrollo específico del tipo de negocio. Sin embargo, uno de los servicios adicionales que se ofrecerá es un *mini kiosko*, el cual tendrá bebidas y *snaks* para que el consumidor pueda comprar antes o después de haber realizado el juego de escape.

Los proveedores existentes de snacks y bebidas dentro de Ecuador son amplios, ya que se cuenta con empresas grandes y multinacionales de consumo masivo, como son: Frito Lay, Carli Snaks, Banchis Food, Coca Cola, Pepsi, Azende, etc.

En este análisis, no se realiza un estudio profundo, ya que dentro del tipo de negocio, los insumos que se necesitan son puntuales y de una sola vez (inicio del proyecto), adicional a los proveedores de *snaks* y bebidas, por lo que observamos que la capacidad de negociación de los proveedores es baja, ya que la oferta dentro de esta industria es bastante amplia y diversa.

2.1.2.4. Capacidad de negociación de consumidores (Bajo)

En todo Quito existen tan solo 8 empresas que ofrecen este tipo de servicio (juegos de escape), pero hay un total de 101 empresas dedicadas al entretenimiento. Considerando que toda la industria, de la que se habla, tiene el mismo fin (satisfacer la necesidad de diversión), se decide ingresar a estos competidores indirectos dentro de su análisis, ya que la importancia de estos es relevante para el estudio de la viabilidad del proyecto.

Los potenciales consumidores para el análisis del proyecto son: hombres y mujeres de entre 16 y 40 años, de estratos B y C+.

Si se cuenta a los productos sustitutos, se observa que el poder de negociación disminuye. Además, dentro de la industria, los precios para cada servicio son fijos y están establecidos por cada empresa, por lo que este factor vendría a ser bajo.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes (Baja)

Según la Superintendencia de Compañías (2016), hay tan solo 13 empresas en Quito dentro de la industria filtrada por el CIIU al que pertenece el presente proyecto, lo cual no es alto.

Adicional, en todo Quito, tan solo hay 8 empresas que brindan el servicio de juegos de escape. La información de los competidores es la siguiente:

Tabla 6. Información general de los competidores dentro de Quito.

NOMBRE	DIRECCIÓN	
Room Escape	Guanguiltagua y Diego Noboa	QUITO NORTE
Xcape	El Vengador y el Zuriago	QUITO NORTE
Exit	Pasaje Jardín, av. 6 de diciembre	QUITO NORTE
Escape 23	Av. Rio amazonas 23-78	QUITO NORTE
Tactics	Alpallana E6-164	QUITO NORTE
Paranoia	Av. De la Republica E2-43 y av. Atahualpa	QUITO NORTE
Reto Eureka	Quiteño libre, Fernando Ayarza	QUITO NORTE
Escapa Ya	Av. República E2-33 y Atahualpa	QUITO NORTE

Tomado de: Tripadvisor

Se observa que la ubicación de todos ellos se enfoca en el centro-norte de Quito, por lo que se puede analizar el sector en el que se encontrará el proyecto, hallando una **oportunidad**.

Después de ver los datos, se encuentra que la rivalidad entre competidores es baja, ya que todavía no hay una amplia gama de empresas dentro de este giro de negocio y no están muy diversificados.

2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 7. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito		Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES	1. Políticas a favor del emprendimiento.	0,05	3	0,15
	2. Crecimiento del PIB de la industria del entretenimiento.	0,15	3	0,45
	3. Alto gasto dedicado a actividades de recreación y entretenimiento.	0,25	4	1
	4. Pocos competidores directos en la ciudad de Quito.	0,15	4	0,6
Total Oportunidades		0,6		2,2

AMENAZAS	1. Alta cantidad de productos sustitutos.	0,25	2	0,5
	2. Bajas barreras de entrada para nuevos competidores.	0,15	1	0,15
	Total Amenazas	0,4		0,65
TOTAL		1		2,85

Analizando la tabla anterior, obtenemos un valor de 2.85, el cual está sobre la media (2), lo que nos dice que las estrategias son favorables para la empresa. Se ve que se están aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.

Conclusiones:

Después de haber realizado el análisis externo con PORTER y PESTEL, se puede deducir que la industria es favorable para el proyecto, ya que:

- Hay facilidad de crédito.
- Pocos permisos para la apertura del negocio.
- Industria en crecimiento.
- Existe un alto gasto para actividades de entretenimiento y recreación (10%).
- Existe una mejora continua de las herramientas tecnológicas, las cuales ayudarán al desarrollo de la comunicación e interacción con el cliente.
- Hay un gran número de proveedores, por lo tanto, tienen baja capacidad de negociación.
- Hay muy pocos competidores directos en la ciudad de Quito.
- Hay bajas barreras de entrada, por lo que hay una alta posibilidad de que aumente la competencia.
- Hay un alto número de productos/servicios sustitutos en la ciudad de Quito.

3. CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.

3.1. Segmento

A continuación se detalla la tabla de segmentación con las variables más significativas que se determinaron para la investigación:

Tabla 8. Segmentación

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA			
Pais	Ecuador		16.631.813
Ciudad	Quito	9,70%	1.619.146
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA			
Sexo	Masculino – Femenino	100%	1.619.146
Edad	16 a 40 años	43,60%	705.948
SEGMENTACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA			
Nivel socioeconómico	B y C+	34%	240.022

Tomado de: INEC – Fascículo Provincial Pichincha

3.2. Objetivos de la investigación de mercado

3.2.1. Objetivo General

Determinar gustos y preferencias para la comercialización de un nuevo servicio de entretenimiento (Juego de Escape) en la ciudad de Quito mediante un análisis cualitativo y cuantitativo.

3.2.2. Objetivos específicos

- Conocer las tendencias dentro de la industria del entretenimiento y las necesidades que hay en el mercado.
- Entender el comportamiento del consumidor en cuanto al sector del entretenimiento.
- Medir el nivel de interés del mercado hacia este tipo de negocio.

- Determinar un precio adecuado para el servicio en base a un análisis Van Westendorp.
- Identificar la frecuencia de uso de tiempo libre en los consumidores.

3.2.3. Investigación cualitativa

3.2.3.1. Entrevistas a profundidad

Tabla 9. Entrevistas a profundidad

Datos de los entrevistados	
Nombre: Alysen Lukacik	Nombre: Fabian Mathies
Empresa: Room Escape Ecuador	Empresa: Escape 23
Cargo: dueña	Cargo: dueño
Tiempo en el mercado: 2 años y 1 mes	Tiempo en el mercado: 10 meses
Info. Adicional: primera empresa dedicada a los juegos de escape en el Ecuador.	Info. Adicional: tenían una empresa de juegos de escape en Alemania.
Opinión hacia la industria del entretenimiento	
Industria pequeña.	Industria pequeña en el Ecuador vs lo que conocieron en Europa.
Desde que inició con su empresa, no ha visto muchos cambios dentro de la industria.	
La oferta es limitada.	Solo hay servicios de entretenimiento "típicos": cines, bares, restaurantes, etc.
Opinan que enfocarse en un negocio dentro de esta industria es bueno, ya que logrará satisfacer necesidades de los consumidores a las que no se está llegando por lo limitado de la industria.	
Cantidad de juegos ideal	
Tienen 4 juegos en su empresa.	Tienen tan solo un juego en su empresa.
Se llegó a la conclusión de que es sumamente importante tener algunos juegos para conseguir que los consumidores regresen, ya que la redecoración o el cambio del juego cada cierto tiempo no resuelve el problema.	
Competencia	
Opina que los demás juegos de escape no son una competencia, sino un complemento.	Opinan que la competencia indirecta les ha afectado bastante, ya que al encontrarse ubicados en la Foch, los posibles consumidores prefieren asistir a bares, restaurantes y karaokes.
Dice que a los clientes que les gusta los juegos de escape por primera vez, se hacen "adictos".	

Hacen alianzas entre empresas dedicadas a los juegos de escape para satisfacer a sus clientes.	
Inversión inicial	
Se estima que se necesita entre \$15.000 y \$30.000 por juego para poder acondicionarlo de manera que sea atractivo para el consumidor. Para esto se necesita invertir en remodelación del lugar, decoración, diseño y tecnología. Alysen indica, bajo su propia experiencia, que se debería tener mínimo 3 juegos.	
Costos principales	
Arriendo	
Luz y agua (servicios básicos).	
Sistema de cobro	
Sueldos	
Mantenimiento (limpieza).	
Cámaras para el seguimiento del juego.	
Marketing (internet): siendo uno de los puntos más importantes, ya que actualmente no es conocido el modelo de negocio.	
Mercado objetivo	
Edad: 18 a 40 años	
Estrato socio-económico: medio y medio-alto	
Obtención de requisitos legales	
En ambas entrevistas, los expertos manifestaron que la obtención de requisitos legales fue bastante sencilla, ya que no se necesitan requisitos adicionales a los de un negocio normal. El único trámite más “complejo”, fue la obtención del código de bomberos, ya que en él, revisan toda la instalación del lugar.	
Precio	
Precio: \$15,00 a \$20,00	Precio: \$10,00
Opina que el consumidor está dispuesto a pagar esos valores cuando se encuentra con un servicio bastante ideado y desarrollado que le mantenga involucrado en el juego.	Por la zona en la que se encuentra la empresa, es difícil llegar a cobrar más de \$10,00. Manifestando que en muchas ocasiones al consumidor le cuesta desembolsar esa cantidad.
Recomendaciones	
Buscar una buena ubicación, basar el marketing en brindar la experiencia al consumidor, ingresar con la opción de ejercicios de <i>team building</i> para empresas y entrar con mínimo tres juegos.	

3.2.3.2. Grupo Focal

El *focus group* tuvo lugar en la ciudad de Quito en las instalaciones de la Universidad de las Américas ubicada en la calle Granados con la presencia de 6 participantes. El perfil de las personas responden al grupo objetivo al que se pretende llegar (hombres y mujeres, entre 18 y 40 años, de economía media y media-alta).

El grupo focal se desarrolló siguiendo la guía de moderación (ANEXO 2). Dentro de los principales hallazgos se determinó que el precio es muy alto para el tiempo que dura la actividad. Se considera que la actividad debería durar mínimo una hora y media para poder pagar \$10.00, a pesar de parecerles aun así un valor bastante elevado. El precio ideal estimado por los participantes debería estar entre \$7 y \$8. Sin embargo, comentaron que estarían dispuestos a pagar un precio de \$10.00 a \$15.00 si la temática estuviera relacionada a personajes, series o películas que ya conocen o están de moda. Ejemplos que pusieron fueron Avatar, Star Wars y Saw.

En el grupo se preguntó el tiempo que dedican a realizar actividades de entretenimiento, y dijeron que mínimo una vez por semana, viéndose dividido en participantes que prefieren actividades que involucren alcohol y otros que no.

Uno de los factores importantes que se habló en la conversación fue que como servicios adicionales, el Room Escape debería tener, casi obligatoriamente, parqueadero y un lugar donde conseguir comida o bebidas para consumir a la salida de realizar la actividad.

Cuatro de las seis personas sí conocían qué era un Juego de Escape, diciendo que se habían enterado por “boca a boca” en su mayoría, ya que la poca publicidad que han encontrado en redes sociales no les ha llamado la atención. Los participantes consideran que uno de los factores más importantes para este tipo de negocio es tener un muy buen marketing y manejo de redes sociales. Confían en que una publicidad que transmita la experiencia haría que muchas más personas estuvieran interesadas o, al menos, supieran de qué se

trata los Juegos de Escape. También opinan que usar a *influencers* o *youtubers* ecuatorianos sería de gran ayuda para obtener un impacto en adolescentes que, según los participantes, son los que empiezan las modas y los que podrían propagar esta actividad como “novelería”.

Otro punto que se topó es el tema de las promociones, siendo muy importantes para los participantes, ya que creen que gracias a este tipo de actividades, la gente se atreve a ir. Al ser algo que no se conoce aún, los participantes aconsejan usar diferentes promociones para hacerse conocer como por ejemplo: 2x1, martes loco, más tiempo por menos valor económico, descuento por cumpleaños, tarjetas de afiliación, etc.

El segmento al que se debería dirigir, según los participantes, es a hombres y mujeres de entre 13 y 40 años de estratos socio-económicos medios y medios – altos. Iniciando con los *minimalists*, chicos de últimos niveles de colegio (bachillerato).

Y por último, otro de los factores importantes es la ubicación. Los participantes estuvieron de acuerdo en que debería estar al Centro – Norte de Quito, cercano a un centro comercial o algún punto de encuentro.

3.2.4. Análisis de Investigación Cuantitativa

Se realizó una investigación cuantitativa descriptiva con fines académicos, compuesto por cincuenta encuestas en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia fijado en hombres y mujeres de la ciudad de Quito que tengan entre 18 y 40 años con un estrato socio-económico medio y medio-alto, aplicando un cuestionario (ANEXO 3) que ayudará a responder los objetivos planteados al inicio de la investigación.

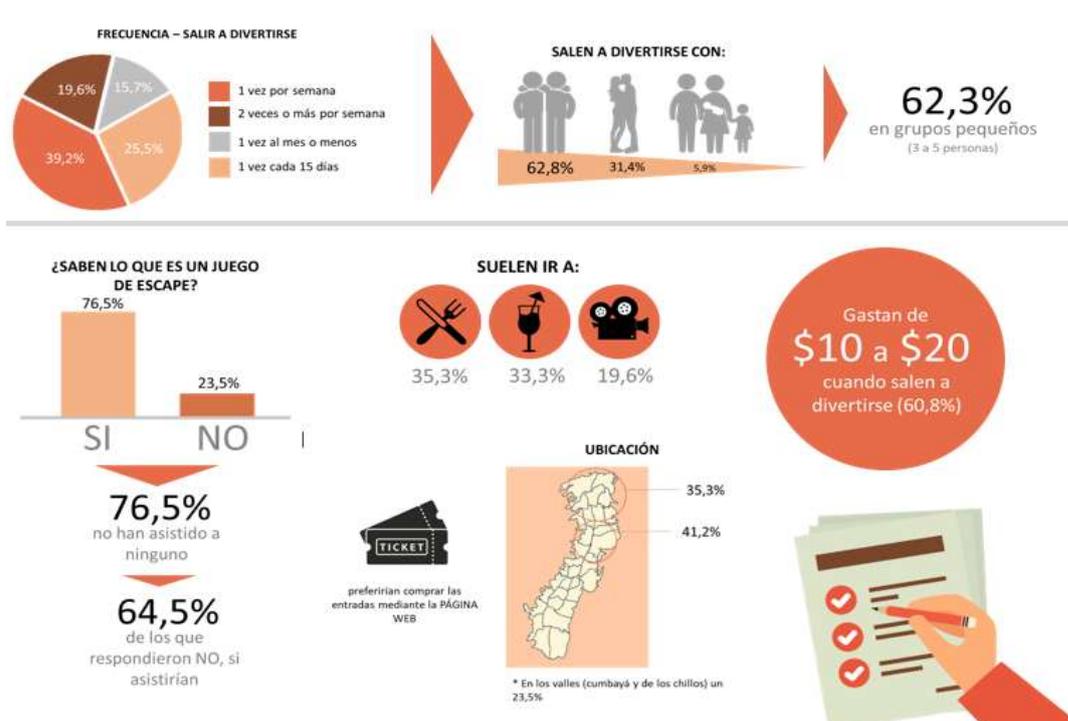


Figura 1. Infografía de los resultados de las encuestas.

Dentro de los resultados se encontró que el 39.22% de los encuestados salen al menos una vez a la semana a divertirse, de los cuales el 75% salen con amigos, el 20% con su pareja y el restante con su familia.

El 62.3% de los encuestados manifestó que suelen salir en grupos pequeños de 3 a 5 personas, prefiriendo ir a restaurantes (35.3%) y bares (33.3%), seguido por el cine (19.6%).

El 60.8% de ellos suele gastar de \$10.00 a \$20.00 y el 33.3% más de \$20.00, de los cuales, el 82.4% suelen asistir a restaurantes, bares y discotecas.

El 76.5% de las personas que respondieron el cuestionario, manifestaron que sí conocían lo que era un Juego de Escape, de las cuales, tan solo el 23.53% han asistido alguna vez, principalmente a la empresa Room Escape Ecuador (64.3%).

De las personas que dijeron que no conocían lo que es un Juego de Escape, después de explicarles, el 61.5% dijo que si asistirían. Y el 40% de las personas que no asistirían son las que respondieron que gastan menos de \$10.00 cada vez que salen a una actividad de ocio y recreación.

Al analizar el modelo PSM (Price Sensitivity Measurement) de Peter Van Westendorp, los 4 puntos de corte que se obtiene son los siguientes: PMC \$5.00, OPP \$8.00, IDP \$15.00, PME \$20.00.

Los resultados muestran que un rango de precios óptimo lo podemos definir entre \$8.00 y \$15.00, correspondiente al punto marginal barato que si comprarían (OPP) y el límite superior al punto marginal caro que si comprarían (IDP).

El 41.2% de los encuestados opina que la ubicación donde podría encontrarse el establecimiento debería ser en el Centro – Norte de Quito (Carolina, Portugal, González, etc).

Uno de los aspectos más importantes considerado por los encuestados es que el establecimiento debería tener u ofrecer el servicio de parqueadero (62.75%).

El 100% de los encuestados dice que el medio de comunicación que utiliza más es el Internet, por lo que el 64.7% prefiere comprar las entradas de un Juego de Escape vía su página web vs directamente de la tienda. Además, el 84.31% prefiere que la información de este tipo de negocio les llegue por medio de sus redes sociales y/o correos electrónicos.

El 90.20% de los encuestados manifiesta que iría a un Juego de Escape con sus amigos, más que con su familia (9.8%).

Y finalmente, la encuesta se realizó a personas de entre 16 a 24 años (58.8%) y 25 a 34 años (41.2%). Hombres (58.8%) y mujeres (41.2%). De los cuales el 49% viven por el Centro – Norte de Quito.

3.3. Conclusiones de la investigación cualitativa y cuantitativa

El análisis realizado sobre la investigación cualitativa y cuantitativa se considera beneficioso, ya que se obtuvieron datos que determinan las tendencias, necesidades, precios y el mercado potencial.

La finalidad con la que se hizo la investigación fue conocer el mercado actual de la industria del entretenimiento y el interés por servicios nuevos.

Dentro de todas las fortalezas y debilidades encontradas, estas son las más relevantes:

- La industria del entretenimiento aún es muy limitada, por lo que no se llega a cubrir todas las necesidades que las personas tienen dentro de la industria.
 - Los consumidores se muestran positivos ante la posibilidad de asistir a un juego de escape.
 - La temática que prefiere el consumidor es en base a películas o temas que ya conocen.
 - El punto más importante para desarrollar el negocio, sin duda, es el del marketing según los expertos y los propios consumidores.
-
- El precio propuesto por los posibles consumidores varía entre \$8 y \$15.
 - La inversión aproximada por juego varía entre \$15.000 a \$30.000, debiendo tener un mínimo de tres juegos para tener éxito, según expertos.

Gracias a la investigación realizada, se puede concluir que parte del éxito del proyecto estará dado por la comunicación y marketing que se realice hacia el consumidor.

4. CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

El presente proyecto, dentro de la industria del entretenimiento, que pretende satisfacer las necesidades de recreación de los quiteños ha hallado diferentes oportunidades para poder abrir el negocio.

Las oportunidades encontradas después de realizar el análisis interno, externo y del cliente son los siguientes:

El estado otorga distintos programas para facilitar crédito a emprendedores y PYMES, lo que ayuda a financiar el proyecto. Con el programa Impulso Joven, incluso, se puede obtener créditos de hasta \$15.000 sin garante alguno.

En el ámbito legal, se observa que no se necesitan permisos complejos o diferentes a los que necesita cualquier negocio, lo que es una gran oportunidad para el análisis de este proyecto. Además, en las entrevistas a los expertos, ambos mencionaron que les tomó un par de días sacar todos estos permisos, siendo bastante sencillo.

La industria de las Artes, Entretenimiento y Recreación ha estado en constante crecimiento desde que el precio del petróleo cayó, lo que genera mayor confianza a la hora de poner en marcha este giro de negocio.

Según datos del INEC (2012), existe un uso del tiempo libre o recreación promedio en las personas ecuatorianas de 9 a 10 horas semanales, siendo el 10% del tiempo que usan en Actividades no Productivas, es decir, actividades fuera del trabajo (remuneradas y no remuneradas). Por lo que se puede deducir que los ecuatorianos dedican un tiempo considerablemente alto a realizar actividades de entretenimiento y recreación, encontrando una oportunidad para el análisis del presente proyecto.

Uno de los factores más importantes para el desarrollo de un negocio como el que se está analizando es el de hacer uso de un buen marketing. Expertos y posibles clientes demostraron que a día de hoy las empresas dedicadas a los Juegos de Escape no están haciendo un buen trabajo de comunicación, por lo que hay muchas personas que no se atreven a desembolsar un valor superior a \$10.00 sin estar totalmente seguros de qué es un Room Escape o qué van a hacer en el mismo. Por lo tanto, sabiendo que en los últimos años ha habido una gran mejora en las herramientas tecnológicas a nivel de Internet principalmente, se encuentra una oportunidad para el desarrollo del proyecto, ya que esta vía es la que las personas estimaron como la mejor para comunicar el marketing hacia ellos.

En el factor competidores, se encuentra otra oportunidad bastante grande, ya que según expertos, el resto de empresas dedicadas a los Juegos de Escape serían unos “aliados”, ya que el consumidor de este servicio se vuelve “adicto” y quiere seguir probando juegos diferentes, por lo que estas empresas nunca serán un competidor, sino una puerta que haga que sus consumidores sean también del resto de empresas dedicadas a lo mismo.

Otra oportunidad encontrada fue que las personas opinan que la industria del entretenimiento está muy limitada, ya que no hay muchas opciones que se ofrezcan a parte de las “típicas” (cine, restaurante, bares, etc); por lo que se encuentra una necesidad insatisfecha que este tipo de negocio pretende cubrir.

Uno de los puntos importantes es que los posibles clientes opinan que el valor promedio que se está cobrando en la actualidad por 60 min de este servicio es bastante elevado y las soluciones que se expusieron fueron: subir el tiempo del servicio o bajar el precio. Sin embargo, cuando se topó el tema de la temática, se expuso que estarían dispuestos a pagar el valor de \$10.00 a \$15.00 con temas noveleros que conozcan como Star Wars, Saw, Avatar, etc.

En cuestión de la inversión, si bien es alta, ya que por cada juego se debería gastar un aproximado de entre \$15.000 y \$30.000, y para tener un buen servicio, se debería disponer de al menos 3 juegos, hay que estar consciente de que realmente los gastos que se tienen de ahí en adelante son relativamente bajos, ya que tan solo constan de arriendo, cámaras, agua, luz y salarios de personal. Lo que refleja una gran oportunidad para el desarrollo del negocio.

Otro punto importante que ayuda al análisis del proyecto es saber que las personas a las que se le ha explicado de qué se tratan los Juegos de Escape se han mostrado bastante interesadas y asombradas de que este tipo de servicios ya existan en la ciudad de Quito. Lo que indica una apertura por parte de los posibles clientes, dando tranquilidad a la hora de aventurarse a poner en marcha el negocio.

En conclusión, se observan puntos bastante fuertes y firmes que demuestran grandes oportunidades para desarrollar este tipo de negocio dentro de la ciudad de Quito.

5. CAPITULO V. PLAN DE MARKETING.

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia que se va a usar en el proyecto es la de **diferenciación**, ya que permite lograr una percepción que diferencia los productos o servicios de la competencia.

Esta estrategia suele ser usada cuando existe un exceso de oferta, ya que hay extensa cantidad de productos o servicios y poco tiempo para evaluar opciones.

Las ventajas deben sostenerse en el tiempo, por lo que esta estrategia debe integrarse en el plan de marketing.

5.1.1. Mercado Objetivo

Tabla 10. Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Quito		2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641	2.828.094
Urbana	71,80%	1.898.496	1.931.528	1.964.439	1.997.218	2.030.571
Estratos B y C	34,00%	645.489	656.720	667.909	679.054	690.394
Edad de 16 a 40 años	45,10%	291.099	296.164	301.210	306.236	311.350
Saben lo que es un juego de escape	76,47%	222.603	226.477	230.335	234.179	238.089
Salen en grupos pequeños	62,75%	139.683	142.114	144.535	146.947	149.401
Van con amigos	62,75%	87.651	89.177	90.696	92.209	93.749

Les interesaría asistir a un juego de escape entre los que sí han ido y los que no	70,59%	61.873	62.950	64.022	65.090	66.177
Mercado potencial en demanda de servicios entretenimiento	50,00	3.093.650	3.147.500	3.201.100	3.254.500	3.308.850

Tomado de: ecuador en cifras, INEC, encuestas.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor hace referencia a una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a su cliente, dice Alex Osterwalder en su *libro Business Model Canvas*.

Tabla 11. Modelo Canvas

MODELO CANVAS - JUEGO DE ESCAPE				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Vendedores de licencias	Desarrollo de temática en base a licencias escogidas	Temática en base a licencias.	Redes sociales	Hombres y mujeres de entre 16 y 40 años ubicados en el Centro - Norte de la ciudad de Quito, de nivel socioeconómico medio y medio alto
	Capacitación sobre atención al cliente al personal	Necesidad satisfecha: diversión.	Vía telefónica	
Otros juegos de escape	Canal directo y vía internet	3 temáticas diferentes: Harry Potter, Piratas del Caribe y Jurassic Park	Personal	
	Recursos clave		Canales	

Vendedores de máquinas dispensadoras de snacks y bebidas	Permiso de uso de licencias Diseño del interior en base a licencias	Alta calidad en el servicio. Diseño: realismo en las temáticas.	Directo mediante el punto de venta físico Ventas vía página web	Empresas interesadas en cursos para potenciar el <i>team building</i>
Proveedores de snack y bebidas	Objetivo: envolver al cliente en el ambiente			
Estructura de costes		Fuentes de ingreso		
Salarios	Costos fijos (agua, luz)	Permiso de uso de licencias	Gastos en marketing y publicidad	
		Venta de entradas al consumidor	Snack y bebidas	
		82%	3%	
		Precio dispuesto a pagar: 10 a 15 dólares.		

Lo que ofrece esta idea de negocio es brindar un servicio de entretenimiento único en el mercado quiteño hasta el momento. Si bien es cierto, ya existen algunos servicios de este tipo en el Ecuador, pero este juego de escape busca ir más allá, envolviendo al cliente en ambientes conocidos en base a licencias de películas, personajes y series; aprovechando los comentarios realizados en el *focus group* a favor de este tema.

Los Juegos de Escape ofrecen diversión desde un punto totalmente diferente, ya que buscan el uso de la lógica y la permanente interacción con el medio en el que están, lo que hace más interesante esta propuesta acompañada con uso de licencias.

Adicional a esto, se pretende destacar en la atención al cliente seguido por una atención POST – VENTA, con el fin de generar fidelización e interés a la hora de realizar los otros juegos de escape que ofrece el proyecto.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Servicio

Los juegos de escape nacieron en el año 2007 en Japón, gracias a una empresa que estuvo inspirada en un videojuego que luego se convirtió en esta actividad lúdica. (Revista Perfil, 2018)

La idea básica de este tipo de actividad es que un grupo de personas, de entre 3 a 8, ingresen a una habitación ambientada en base a la historia propuesta y, una vez dentro, tienen 60 minutos para resolver ciertas pruebas de lógica e ingenio para descifrar toda una misión y poder salir antes de que se acabe el tiempo.

5.2.1.1. Atributos

5.2.1.1.1. Características del Servicio:

Hay dos temas que son muy importantes dentro del servicio, y estos son: atención al cliente y experiencia; ya que la idea es envolver al cliente en la historia desde que entra al establecimiento hasta que sale.

Para poder cumplir con estos temas, la siguiente figura muestra el perfil del servicio que hay que brindar a través del personal y del lugar en sí.



Figura 3. Características del servicio

5.2.1.1.2. Juegos:

- Harry Potter: El juego estrella estará ambientado en las películas y escenarios de Harry Potter, teniendo cabida inicialmente en el comedor del castillo. El objetivo de este juego es generar suspenso e intriga, tomando a personajes como Voldemort.
- Jurassic Park: Este juego se enfocará en transmitir experiencias cambiantes generando diversión y suspenso, con el fin de estimular a los jugadores a mantenerse alerta por cualquier cambio que ocurra en el transcurso del juego.
- Piratas del Caribe: La sensación que busca transmitir este juego es el de torpeza y diversión, seguida por la picardía que despoja Jack Sparrow.

5.2.1.2. Branding

5.2.1.2.1. Nombre, logotipo y eslogan

5.2.1.2.1.1. Nombre

El nombre del juego de escape es “The box”, esto debido a que el cliente va a disfrutar y vivir un sin número de experiencias y sensaciones en un solo lugar. A través de este nombre, se busca que la marca sea identificada con facilidad, dando a entender las múltiples vivencias que obtendrán en este servicio de entretenimiento.

5.2.1.2.1.2. Logotipo



Figura 4. Logotipo

5.2.1.2.1.3. Eslogan

“No querrás salir” es el eslogan que The box ha escogido, ya que se pretende transmitir curiosidad e incertidumbre. El objetivo del juego es lograr salir en 60 minutos resolviendo los acertijos, pero con este eslogan se está diciendo que no querrán hacerlo por todas las experiencias que vivirán dentro.

5.2.1.2.1.4. Costo de registro de marca

Según, el Instituto ecuatoriano de la propiedad intelectual, organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la Propiedad Intelectual (2014), los costos necesarios son los siguientes:

- Proteger la marca \$832,00
- Marca, nombre comercial, lema comercial y apariencia distintiva: \$208,00 c/u.

Lo mencionado anteriormente, tiene una duración de 10 años (IEPI, 2014).

5.2.1.3. Licencias

El precio a pagar por las licencias es un *royalty* mixto, ya que según la cotización que envía la agencia de licencias Lotus (ANEXO X) se debe pagar

un 5% de las ventas anuales fijando un mínimo (40%) según la proyección de ventas propuesta; por lo que existe un gasto fijo y uno variable.

5.2.1.4. Soporte

5.2.1.4.1. Instalaciones

The box va a contar con 3 juegos de escape, cada uno con dos habitaciones ambientadas en base a su temática. Adicional, habrá una sala de espera, dos baños para mujeres y dos baños para hombres, un espacio donde se encontrarán máquinas dispensadoras de *snacks* y bebidas, y 5 parqueaderos.

En la siguiente figura se observa la idea que se tiene del plano para el juego de escape.



Figura 5. Plano de instalaciones

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia para la fijación de precios

Dado el hecho de que ya existen varias empresas dedicadas a los Juegos de Escape y, contando con una industria que tiene bastantes productos/servicios sustitutos; The box debe mantener un precio cercano al de su competencia directa, pero, sin embargo, se decide emplear una estrategia de **fijación de**

precios basada en el valor, ya que, según Kotler, ésta busca “aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa a la vez que ésta cobra precios más altos” (Kotler, y otros, 2013). The box quiere que el consumidor sienta que está pagando lo mismo por más, gracias a las licencias y la experiencia que brindará.

5.2.2.2. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que usará The box es la de **precios de descuento y bonificación**, ya que el plan de marketing pretende tener programas de beneficios continuos en los que se premiará al cliente por fidelidad y otros puntos importantes.

5.2.2.3. Precio de venta

En base a las encuestas y a la investigación realizada del mercado, se estima que el precio de venta al público que se va a manejar es de \$12,00; estando dentro del rango en el que se encuentra la competencia (\$10,00 a \$15,00).

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

En este caso, se usa la estrategia de distribución directa, ya que no se cuenta con intermediarios. El servicio se ofrecerá únicamente en las instalaciones físicas de The box.

5.2.3.2. Punto de venta

El punto de venta será la principal vitrina para comunicar el tipo de servicio de entretenimiento que se ofrece, por lo que estará ubicado en la Shyris y Portugal, ya que este sector tiene un alto tráfico de personas, con el fin de envolver al cliente. La idea es tener una decoración de fachada impactante, con una gran cartelera en la que aparezcan las tres licencias con las que se va a trabajar.

Tabla 10. Costos plaza mensual

Arriendo	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 1.000,00

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

El servicio de entretenimiento de juegos de escape aún es casi desconocido dentro del Ecuador, por lo que, la estrategia que se debe usar es la de *PULL*, la cual se basa en halar al consumidor hacia el producto o servicio. Con esta estrategia, The box pretende dirigir sus actividades hacia los consumidores, realizando un gran esfuerzo económico invirtiendo en publicidad y promoción. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 365).

5.2.4.2. Publicidad

5.2.4.2.1. Estrategia de publicidad

El marketing y publicidad en este tipo de negocio es sumamente importante, ya que, actualmente en el Ecuador no es muy conocido. Por lo que las vías de comunicación que usará The box son las siguientes:

- Redes sociales: con el fin de comunicar el significado de los Juegos de Escape y promocionar a The box enlazado a las licencias. Se publicitará mediante Facebook, instagram, twitter, etc; ya que al segmento al que se quiere llegar es un segmento que tiene una frecuencia alta de uso de estas aplicaciones, por lo que es una vía directa hasta el posible consumidor.
- Página web: The box contará con una página web donde se podrá encontrar información sobre la empresa, los tipos de juegos que se tiene e incluso realizar reservaciones.

- Material publicitario: Siendo un medio más masivo, se entregarán volantes informativos, los cuales buscan llamar la atención gracias a su contenido. Estos afiches se entregarán en zonas de alto tráfico de personas.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Las promociones que se llevarán a cabo en The box, con el único fin de incrementar ventas y fidelizar al consumidor, son:

- Promo Cumpleaños: aquellas personas que presenten su identificación mostrando que ese mismo día es su cumpleaños, entrará gratis.
- Promo Grupos Grandes: Para grupos mayores a 6 personas, se les dará un 10% de descuento.
- Promo Afiliado: El primer día que asiste el cliente, se le entrega una tarjeta de afiliación con su primer sello. Una vez logró el segundo sello, en la tercera visita pagará tan solo el 50%.
- Promo Referidos: Si un referido asiste a The box y da el nombre de la persona que le refirió, se agregará a la base de datos. Cuando 3 referidos (diferentes grupos) hayan mencionado a la misma persona, se le dará un pase gratis.

5.2.4.4. Relaciones públicas

Según John Marston, autor del libro Relaciones Públicas Modernas, dice “... Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las aptitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar la comprensión y aceptación del público...”

The box pretende enfocar sus esfuerzos de marketing a promociones y publicidad, sin embargo, pretende usar la fuerza de relaciones públicas mediante la participación en revistas, noticias de prensa y siendo auspiciante de eventos enfocados al target objetivo, pero, principalmente, haciendo fuerza en el *free press*.

5.2.4.5. Fuerza de ventas

Este proyecto enfoca sus esfuerzos de venta en la página web y al punto de venta físico, ya que al ser un servicio de entretenimiento no se cuenta con otro tipo de distribución.

La persona que estará encargada de la recepción será quien haga el seguimiento a los clientes en cuestión de reservas, servicio post venta, promociones, etc.

5.2.4.6. Marketing directo

El marketing directo busca tener un enlace con el consumidor sin intermediarios. El target al que apunta el proyecto son personas de entre 16 y 40 años, las cuales tienen una frecuencia elevada del uso de redes sociales. Por lo que The box va a potencializar este canal mediante herramientas online, siendo bastante útil para la comunicación entre empresa y cliente.

5.2.4.7. Proyección de costos del plan de marketing

Tabla 12. Proyección de costos de marketing

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR TOTAL
Diseño de marketing y redes sociales	\$1.500	\$ 1.548	\$ 1.596	\$ 1.648	\$ 1.701	\$7.993
Promoción y publicidad	\$9.742	\$10.414	\$11.143	\$11.921	\$12.751	\$55.971
Otros programas de marketing y fidelización (10% de ventas)	\$8.424	\$9.009	\$9.637	\$10.308	\$11.023	\$48.401
TOTAL	\$19.666	\$19.423	\$20.780	\$22.229	\$23.774	\$112.365

6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

6.1. Misión

Somos una empresa dedicada a ofrecer diversión y generar felicidad a todos los posibles clientes ubicados en la ciudad de Quito, con el fin de satisfacer la necesidad de entretenimiento y recreación. Dando una opción adicional a aquellos que buscan un servicio totalmente diferente al que la industria viene ofreciendo a día de hoy. The box cuenta con instalaciones totalmente adecuadas y personal altamente capacitado para brindar una experiencia que envuelva al cliente desde el inicio hasta el fin.

6.2. Visión

Ser reconocidos como la mejor empresa de Juegos de Escape del Ecuador al finalizar los próximos 5 años. Manteniendo su diferencia en comparación a la competencia gracias a las licencias obtenidas y a la alta calidad de servicio al cliente que se brinda, con el fin de generar utilidades que beneficien a los accionistas y socios estratégicos.

6.3. Objetivos de la organización

6.3.1. Objetivo general:

Ser una empresa sostenible y sólida financieramente al quinto año, que genere un crecimiento del 6,5% anual y rentabilidad gradual.

6.3.2. Objetivos a corto y mediano plazo

- Captar grupos superiores a 5 personas para incrementar el volumen de ventas en un 5% en el próximo año.
- Lograr que al menos el 30% de los clientes hagan recompra, asistiendo a los otros juegos de The box, mediante programas de fidelización en los próximos 2 años.

6.3.3. Objetivos a largo plazo

- Disminuir el nivel de endeudamiento en al menos un 5% para el tercer año.
- Tener un flujo de caja mayor a \$30.000 a partir del tercer año.

6.4. Plan de operaciones

6.4.1. Secuencia

Para poder entregar un servicio de calidad al cliente, The box establece 3 tipos de procesos: claves, estratégicos y de apoyo; los cuales se desarrollan a continuación.

6.4.1.1. Procesos clave

Los procesos clave son aquellos que están ligados directamente con el servicio ofrecido, aquellos que le generan valor al cliente. (Universidad de Cádiz, 2015). The box cuenta con procesos clave vitales para entregar un buen servicio al consumidor, los cuales son:

- Servicio al cliente: de calidad y enfocado a brindar una experiencia de fantasía, basado en las licencias.
- Marketing: haciendo conocer el tipo de servicio que se presta a través de la publicidad, las promociones, relaciones públicas y el marketing directo; con el fin de mantener la cercanía con el cliente.
- Recepción de reservaciones: para evitar la sensación de espera que el cliente pueda tener al contar con servicios limitados (cupos de 3 juegos máximo por hora).
- Seguimiento del juego: a través de cámaras, para explicar y ayudar a los participantes a la hora de estar envueltos en el juego.

6.4.1.2. Procesos estratégicos

Estos procesos son todos los esfuerzos estratégicos que se hagan para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y comerciales. (Castellanos, 2017). The box tiene una planificación estratégica que seguir para poder cumplir con los objetivos planteados por la organización.

6.4.1.3. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son aquellos que sirven de ayuda para el resto de procesos. (Universidad de Cádiz, 2015). Para The box, los procesos de apoyo son: finanzas, compras, limpieza, etc.

6.4.1.4. Tiempo por procesos

Tabla 13. Tiempo por procesos

Proceso	Tiempo
Verificación de reserva	1 min
Pago del servicio	3 min
Espera en sala	5 min
Indicaciones sobre el juego	3 min
Participación en juego	60 min
Toma de fotos	5 min
Realiza encuesta	5 min
TOTAL	82 min

6.4.1.5. Flujo de operaciones

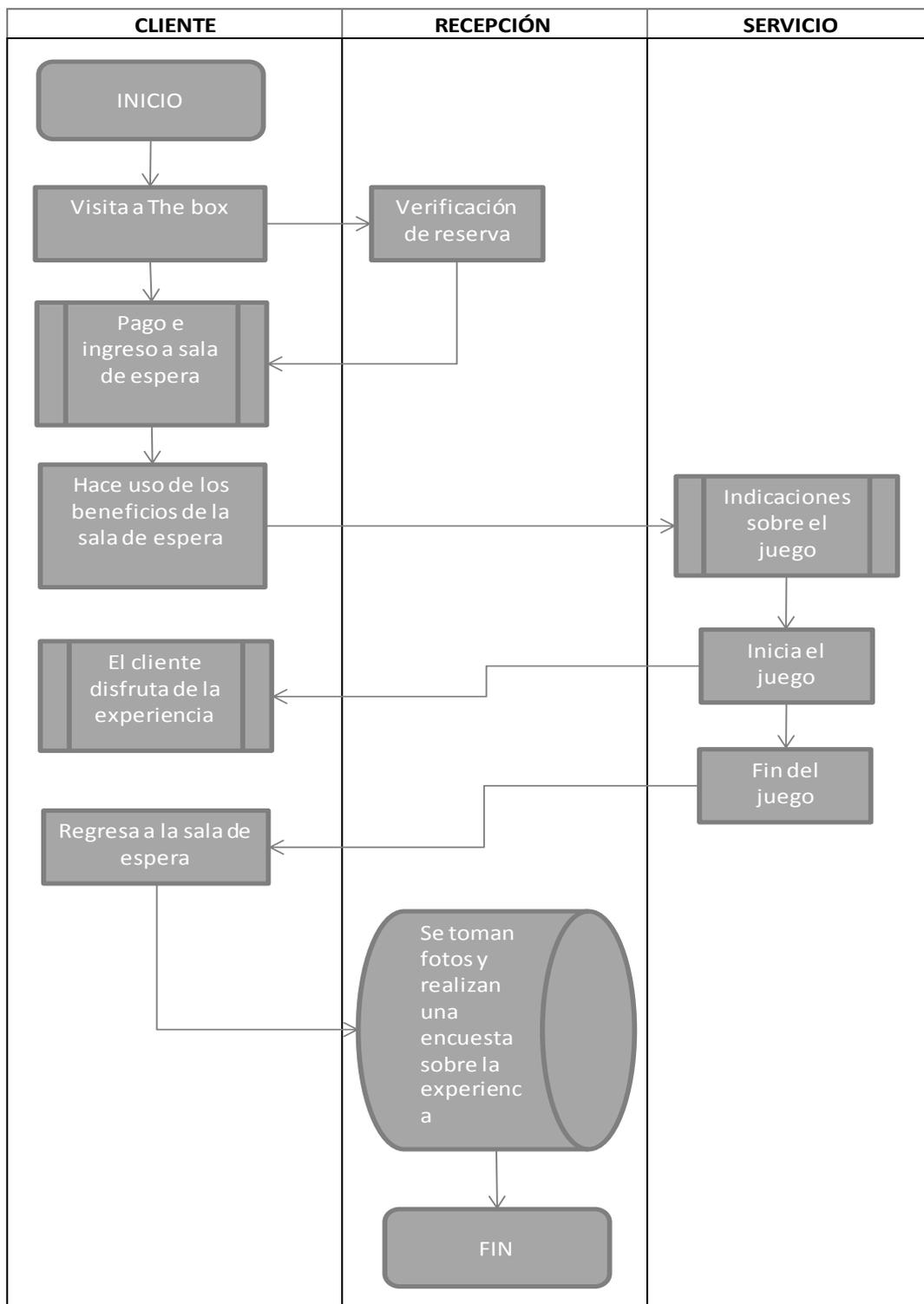


Figura 6. Flujograma

6.4.2. Personal requerido

Tabla 14. Personal requerido

CARGO	CANTIDAD	CANTIDAD
Gerente General	1	\$ 800,00
Recepcionista	1	\$ 400,00
Asistentes	2	\$ 400,00

6.4.2.1. Descripción de funciones y puestos de trabajo

Tabla 15. Descripción de funciones y puestos de trabajo

CARGO	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Gerente general	Representante legal de la empresa.
	Toma de decisiones de la empresa.
	Encargado de las finanzas, recursos humanos y marketing.
Recepcionista	Toma de reservas.
	Dar la bienvenida a los clientes.
	Cobro.
Asistente 1 y 2	Explicar el juego a los clientes.
	Hacer seguimiento vía cámaras a los grupos participantes.
	Ser una guía para los participantes.
	Hacer llenar la encuesta.

6.4.3. Infraestructura

Tabla 16. Infraestructura

INFRAESTRUCTURA	CANTIDAD
Recepción	1
Oficina	1
Sala de espera con cafetería	1
Juego (2 habitaciones c/u)	3

6.5. Estructura organizacional

6.5.1. Estructura legal

Razón social: The box Cia. Ltda.

Según el artículo 92 de la ley de compañías, dice que “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva” (Superintendencia de compañías, 1999). The box decide tener este tipo de estructura legal, ya que tiene una alta facilidad de constitución, además del hecho de que los socios no deberán responder con su patrimonio personal ante cualquier emergencia.

Adicional, es importante contar con la siguiente documentación en regla:

- RUC: Registro Único de Contribuyentes.
- Afiliación al IESS como empleador.
- Permiso de funcionamiento de bomberos.
- Patente.
- LUAE: Licencia única de actividades económicas.
- Permiso para rotulación.

6.5.2. Estructura organizacional

6.5.2.1. Diseño organizacional

Como diseño organizacional se escogió una **estructura simple**, ya que es la más recomendada para empresas pequeñas y con línea de productos o servicios reducida. Según Robbins & Coulter (2005, pág. 244) dice que este tipo de estructuras presenta una mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, fundamentalmente orgánica y la coordinación se logra mediante la supervisión directa.

6.5.2.2. Organigrama

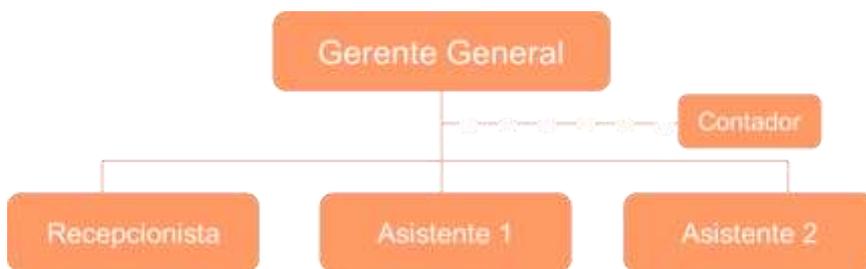


Figura 7. Estructura Organizacional

7. CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se refiere a las ventas que se estima tener en el periodo de evaluación del proyecto, que en este caso son 5 años, en base al mercado objetivo, el mercado captado y a la capacidad instalada.

Se estima que al arranque del proyecto, se tendrá un 40% de utilización de la capacidad instalada anual, basado en la información encontrada en las encuestas (preferencias, frecuencias de uso, etc) y en los censos realizados por el INEC.

El uso de la capacidad instalada varía conforme los días de la semana variando desde 40% a 80%, ya que al ser un servicio de entretenimiento, los usos del mismo suelen estar centrados entre jueves y domingo. A continuación, se muestra una tabla del estimado de la capacidad usada semanalmente:

Tabla 17. Uso de la capacidad instalada semanal.

DIA	H.INICIO	H.FINAL	TOTAL HORAS	% utilizacion	Horas efectivas
Lunes	16	21	5	15%	0,75
Martes	16	21	5	20%	1,00
Miércoles	16	21	5	35%	1,75
Jueves	16	21	5	50%	2,50
Viernes	16	21	5	65%	3,25
Sábado	11	21	10	80%	8,00
Domingo	11	20	9	65%	5,85
TOTAL			44		23,00

Adicional, el incremento en ventas se estimó en base al crecimiento de la industria anual y a los picos por temporalidades que se tiene. El crecimiento promedio del PIB de la industria durante los últimos 10 años es de 3,64 según información obtenida desde el Banco Central del Ecuador.

Además, este crecimiento está ligado a las temporalidades que existen dentro de la industria, siendo más altas en febrero, agosto y septiembre. En el siguiente gráfico se observa el estimado de ventas mensual para los próximos 5 años:

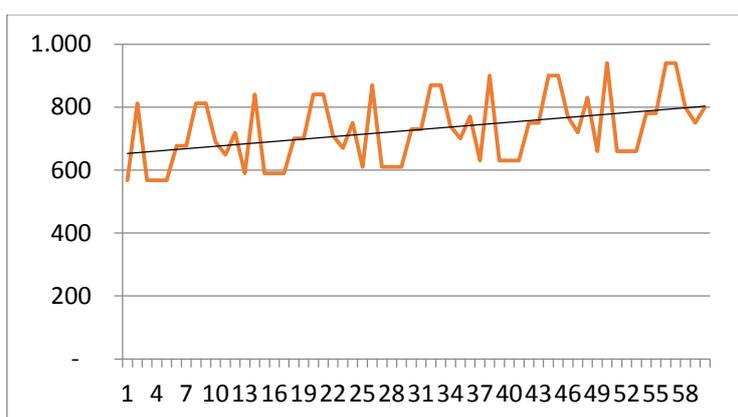


Figura 8. Estimado de ventas mensual.

Tabla 18. Estimado de ingresos anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios vendidos	7.452	7.720	8.000	8.290	8.590
Precio por servicio	12,00	12,38	12,78	13,19	13,61
Ventas USD	89.424	95.599	102.231	109.321	116.895
		6,46%	6,49%	6,49%	6,48%
Mercado potencial	3.093.650	3.147.500	3.201.100	3.254.500	3.308.850
Participación de mercado meta	0,24%	0,25%	0,25%	0,25%	0,26%

El cálculo de los servicios vendidos está dado en base a la capacidad máxima por año multiplicado por la utilización de la capacidad. Además, para calcular la venta mensual, se está multiplicando la venta anual por el porcentaje de ventas que se tiene según la temporalidad del año.

La industria tiene un crecimiento de

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Al tratarse de una empresa de servicios, por lo general, no se cuenta con costos de producción o ventas. Sin embargo, The box usa licencias/regalías (5% de las ventas anuales) en sus instalaciones para la decoración de los juegos. Estas licencias se categorizan como costo de ventas, junto con las amortizaciones del software de Ilustrador para el desarrollo de material publicitario y los sueldos operacionales de los asistentes, quienes son los guías de los juegos.

En la siguiente tabla se muestra la proyección de costos:

Tabla 19. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Operacionales	12.738	13.971	14.417	14.878	15.353
Amortizaciones	9.100	9.100	9.100	9.000	9.000
Regalías	4.471	4.780	5.112	5.466	5.845

Adicional a los costos, se tienen gastos, los cuales son divididos de la siguiente manera: gastos de personal, gastos administrativos y gastos de depreciación.

Los gastos de personal están compuestos por los sueldos y beneficios de ley; los gastos administrativos incluyen todo lo que es suministros de oficina, suministros de limpieza, arriendo, agua, luz, mantenimiento, internet, teléfono, etc. En ambos casos se considera la inflación proyectada año a año (3,19%), presentada por el Banco Central del Ecuador.

En cuanto a la depreciación, éstas se realizan en base a lo estipulado por la ley:

- Equipos de computación: 33,33% anual durante 3 años.
- Muebles: 10% anual durante 10 años.

En la siguiente tabla se contempla la proyección de gastos del proyecto:

Tabla 20. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y beneficios	18.722	20.558	21.215	21.892	22.592
Suministros Oficina	180	186	192	198	204
Suministros de limpieza	600	619	639	659	680
Arriendo	12.000	12.383	12.779	13.187	13.608
Luz	600	619	639	659	680
Mantenimiento instalaciones	3.600	3.715	3.834	3.956	4.082
Agua	240	248	256	264	272
Internet	600	619	639	659	680
Teléfono	360	371	383	396	408
Servicios contables	3.000	3.096	3.195	3.297	3.402
Diseño de marketing y redes sociales	1.500	1.548	1.597	1.648	1.701
Preoperacionales	1.500				
Depreciaciones	1.011	1.011	1.011	535	535
Comisiones tarjeta de crédito	3.219	3.442	3.680	3.936	4.208
Promoción y publicidad	8.942	9.560	10.223	10.932	11.690

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial incluye todos los activos necesarios para poder poner en marcha al proyecto. En este caso, se toma en cuenta a los activos fijos, compuestos por muebles, enseres y equipos; y a los activos amortizables, que se refiere a la adecuación de los juegos y el software necesario; los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21. Inversión inicial

Propiedad, planta y equipo	52.078
Mobiliario Oficina	1.500
Mobiliario recepción	1.000
Mobiliario cafetería	1.000
Teléfonos	40
Televisores	1.400
Cámaras	258
Dispensador de agua	150
Computadoras	1.200

Impresoras	230
Adecuaciones Juegos	45.000
Software	300

7.2.2. Capital de trabajo

El capital del trabajo se refiere al monto necesario para que el negocio pueda iniciar su funcionamiento hasta que pueda generar sus propios ingresos y pueda cubrir sus costos operacionales sin tener que inyectar capital. En el caso de The box, desde el inicio, los ingresos cubren estos costos operacionales, por lo que no es necesario tener capital de trabajo.

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital es la estructura con la que se pretende financiar el proyecto, en la cual se observa el origen de los recursos necesarios para el mismo.

Para poner en marcha el proyecto se necesitan \$52.078,00 con el fin de cubrir activos fijos y amortizables. La procedencia de los mismos se observa en la siguiente tabla:

Tabla 22. Estructura de capital

Préstamos	20.831	60%
Accionistas	31.247	40%
Total financiamiento	52.078	

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

7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados muestra la proyección de los ingresos y los gastos con el fin de presentar la utilidad o pérdida que tendrá el proyecto año a año. En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados para los próximos 5 años, observando que genera utilidad desde el primer periodo:

Tabla 23. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	89.424	95.599	102.231	109.321	116.895
Costos	26.310	27.851	28.629	29.344	30.198
Sueldos Operacionales	12.738	13.971	14.417	14.878	15.353
Amortizaciones	9.100	9.100	9.100	9.000	9.000
Regalias	4.471	4.780	5.112	5.466	5.845
Utilidad Bruta	63.114	67.748	73.602	79.977	86.698
Gastos Administrativos y ventas	56.075	57.975	60.282	62.218	64.744
Sueldos y beneficios	18.722	20.558	21.215	21.892	22.592
Suministros Oficina	180	186	192	198	204
Suministros de limpieza	600	619	639	659	680
Arriendo	12.000	12.383	12.779	13.187	13.608
Luz	600	619	639	659	680
Mantenimiento instalaciones	3.600	3.715	3.834	3.956	4.082
Agua	240	248	256	264	272
Internet	600	619	639	659	680
Teléfono	360	371	383	396	408
Servicios contables	3.000	3.096	3.195	3.297	3.402
Diseño de marketing y redes sociales	1.500	1.548	1.597	1.648	1.701
Preoperacionales	1.500				
Depreciaciones	1.011	1.011	1.011	535	535
Comisiones tarjeta de crédito	3.219	3.442	3.680	3.936	4.208
Promoción y publicidad	8.942	9.560	10.223	10.932	11.690
Utilidad Operativa	7.040	9.773	13.321	17.759	21.954
Intereses préstamos	2.292	1.886	1.430	917	339
Utilidad antes de impuesto (EBT)	4.748	7.887	11.891	16.842	21.615
Participación laboral	712	1.183	1.784	2.526	3.242
Impuesto a la renta	888	1.475	2.224	3.149	4.042

UTILIDAD NETA	3.148	5.229	7.884	11.166	14.330
----------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es un balance contable que considera la relación de los activos frente a los pasivos y el patrimonio.

En el caso de The box, por el giro del negocio, no se consideran inventarios; por lo que los activos corrientes estarán compuestos por el efectivo y las cuentas por cobrar (pagos de tarjeta de crédito).

Por políticas de la empresa, se establece que el 50% de las utilidades se repartirán entre los empleados, y el otro 50% se utilizarán para la actividad propia del negocio.

Tabla 24. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	-	12.772	23.949	37.395	51.227	65.943
Cuentas x cobrar		1.043	1.115	1.193	1.275	1.364
Activos corrientes	-	13.815	25.064	38.588	52.503	67.307
Muebles Enseres y equipos	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348	5.348
Equipos de computación	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430	1.430
Dep. Acumulada		(1.011)	(2.023)	(3.034)	(3.569)	(4.104)
Activos Fijos netos	6.778	5.767	4.755	3.744	3.209	2.674
Activos diferidos	45.300	36.200	27.100	18.000	9.000	-
TOTAL DE ACTIVOS	52.078	55.782	56.919	60.331	64.712	69.981
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		219	233	248	263	280
Beneficios Sociales por pagar		1.553	1.602	2.476	2.555	2.636
IESS por pagar		432	446	460	475	490
Participación laboral por pagar						

		712	1.183	1.784	2.526	3.242
Impuesto a la renta or pagar		888	1.475	2.224	3.149	4.042
Pasivos Corrientes	-	3.803	4.938	7.190	8.969	10.691
Préstamos bancarios LP	20.831	17.584	13.931	9.822	5.200	-
Pasivos a Largo Plazo	20.831	17.584	13.931	9.822	5.200	-
Capital social	400	400	400	400	400	400
Aportes futura capitalizacion	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847	30.847
Utilidad del ejercicio		3.148	5.229	7.884	11.166	14.330
Utilidades retenidas			1.574	4.188	8.130	13.713
Total patrimonio	31.247	34.394	38.049	43.319	50.543	59.290

Total pasivo y patrimonio	52.078	55.782	56.919	60.331	64.712	69.981
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo determina la entrada y salida del dinero en el largo plazo.

En el caso del proyecto analizado, se observa que desde el primer año, la caja final es positiva, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		3.148	5.229	7.884	11.166	14.330
(+) depreciación y amort		10.111	10.111	10.111	9.535	9.535
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(1.043)	(72)	(77)	(83)	(88)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		219	14	15	16	17
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		1.553	50	873	79	82
(+) incrementos IESS por pagar		432	14	14	15	15
(+) incrementos Participación laboral por pagar		712	471	601	743	716
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		888	587	749	926	892

Flujo neto de caja operativo		16.019	16.403	20.169	22.397	25.499
------------------------------	--	--------	--------	--------	--------	--------

ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(6.778)		-	-	-	-
Activos diferidos	(45.300)					
Flujo de caja neto por inversiones	(52.078)	-	-	-	-	-

ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	20.831					
Aportes accionistas	31.247					
Pago de Préstamos		(3.247)	(3.653)	(4.109)	(4.622)	(5.200)
Dividendos pagados a accionistas			(1.574)	(2.614)	(3.942)	(5.583)
Flujo neto de caja por act. Financieras	52.078	(3.247)	(5.227)	(6.723)	(8.564)	(10.783)

BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	-	12.772	11.177	13.446	13.833	14.716
Caja al inicio		-	12.772	23.949	37.395	51.227
Caja Final	-	12.772	23.949	37.395	51.227	65.943

7.3.4. Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto ayuda a valorar las proyecciones financieras que se tiene para la evaluación del negocio analizado. En este caso, desde el inicio se observan resultados positivos, observando lo mismo en el flujo de caja siguiente:

Tabla 26. Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(52.078)	18.311	18.290	21.599	23.313	19.185

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

7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista presenta resultados positivos desde el primer año, considerándose el crédito concedido por la institución financiera para iniciar con el proyecto. En la siguiente tabla se observa el mismo:

Tabla 27. Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(31.247)	13.545	13.386	16.542	18.083	13.761

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es la tasa mínima de rendimiento que espera un inversionista que le genere el negocio; por lo que si se tuviera un rendimiento inferior al WACC, no sería atractivo.

Para su cálculo, se considera la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, el rendimiento del mercado y la tasa de la industria; obteniendo un CAPM de un 24,3% y un WACC de 14,4%.

7.4.3. Criterios de valoración

Para poder evaluar y saber si un proyecto es viable o no, existen determinados instrumentos que dan una visión bastante cercana a lo que podría pasar. Para este proyecto se toman en cuenta los siguientes:

- Valor actual neto (VAN): Es el valor equivalente en dólares actuales de la entrada y salida de dinero presentes y futuros, que comprenden el estudio.
- Tasa interna de retorno (TIR): Es la rentabilidad que se obtiene a comparación con el capital invertido.
- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): Es el tiempo en el que se recupera la inversión inicial.

Tabla 28. Criterios de valoración

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	15.702	9.157
TIR	26,06%	37,33%
PRI (años)	3,56	3,40

Como se observa, el resultado de los criterios de valoración muestra lo siguiente:

- VAN: Después de recuperar la tasa de descuento, el proyecto genera un monto adicional de \$15.702, y para el inversionista \$9.157.
- TIR: En ambos casos, la tasa interna de retorno está muy por encima de la tasa de descuento (14,4%), por lo que hace que el proyecto sea viable como para poder aceptar la inversión.
- PRI: El tiempo para recuperar la inversión para el proyecto es de 3 años y medio, y para el inversionista es muy similar.

7.5. Índices financieros

Los indicadores financieros pretenden determinar rentabilidad, eficiencia, solvencia y liquidez esperada para el proyecto, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 29. Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sectorial
RAZON DE RENTABILIDAD						
ÍNDICES FINANCIEROS						
MARGEN DE UTILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	71%	71%	72%	73%	74%	28%
Utilidad Neta/Ventas	4%	5%	8%	10%	12%	-8%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	6%	9%	14%	19%	22%	-2%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	10%	15%	21%	26%	28%	-4%
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS						
Ventas/Activos	1,60	1,68	1,69	1,69	1,67	0,29

LIQUIDEZ						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	3,63	5,08	5,37	5,85	6,30	0,63
ENDEUDAMIENTO						
Pasivos / Activos	38%	33%	28%	22%	15%	34%

Como se puede observar, el proyecto no presenta ningún problema de liquidez a largo plazo. Así mismo, se muestra un proyecto rentable año a año, siendo sus índices esperados mayores a los de la industria. Adicional, el endeudamiento está a la par de los indicadores que tiene la industria, por lo que no sería un problema.

8. CAPITULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

Este plan de negocios apuesta por crear una empresa dedicada a los Juegos de escape, un servicio de entretenimiento que ingresa nuevo en el mercado ecuatoriano hace 2 años.

El análisis del entorno del país destaca grandes oportunidades para el negocio, como son: apoyo del gobierno para crédito a emprendedores, crecimiento constante de la industria y bajas barreras de entrada.

El proyecto se muestra positivo bajo las siguientes condiciones: existen tan solo 8 empresas dedicadas a los Juegos de Escape, con una competencia indirecta de 113 negocios; un crecimiento del PIB de la industria de un 3,64% a pesar de haber otras industrias en decrecimiento.

La opinión de los expertos respecto a la industria del entretenimiento indica que está en crecimiento y que el consumidor busca servicios que entreguen algún diferencial, haciendo viable al negocio, ya que los Juegos de escape buscan entregar diversión de una manera distinta en la que hace que los consumidores interactúen con el Juego manteniéndolos alerta y atentos durante todo el momento.

El análisis del cliente muestra que existe una gran oportunidad de negocio dentro de la industria del entretenimiento, ya que manifiestan que hay pocas

alternativas de este tipo de servicios. Por lo que satisfacer esa necesidad hace viable al proyecto.

El plan de marketing está orientado al mercado objetivo, destinado a comunicar la definición y los beneficios de un juego de escape, ya que la mayoría de las personas encuestadas no supieron responder cuando se les preguntó qué era un Juego de Escape.

Los objetivos de la empresa, la estructura organizacional y los cargos de los puestos de trabajo se establecen en base a los procesos de operación que buscan cumplir el objetivo de ofrecer un servicio de calidad al consumidor.

En base al análisis financiero, el proyecto es sólido y sostenible ya que obtuvo un VAN y TIR positivos, teniendo utilidades positivas desde el primer año.

Concluyendo que, de acuerdo a todos los resultados obtenidos en el proyecto, es viable el lanzamiento de The box conforme indica el presente plan de negocios.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2017). Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Mundial. Ecuador Panorama General. (Octubre, 2016). Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Blog Hostelería. (2017). Recuperado de: <https://hosteleria10.com/blog/tipos-horno-cocina-profesional-hosteleria.html>
- El ciudadano. Sistema de información oficial. (Abril, 2015). Recuperado de: <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-avanza-en-la-reduccion-de-la-brecha-digital/>
- El Universo. Revisar el presupuesto familiar para los dos últimos meses del año. (Noviembre, 2016). Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/10/28/nota/5879350/divida-su-presupuesto-familiar-porcentajes-recorte-gastos>
- INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Recuperado de: <http://www.inec.gob.ec/estadísticas>
- INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre, 2011). Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio, 2012). Recuperado de: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Revista perfil. Escape Room: El juego para amigos y empresas. (2017). Recuperado de: <http://www.perfil.com/noticias/trends/escape-room-el-juego-para-amigos-y-empresas.phtml>
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2017). Recuperado de: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/el-ecuador-apuesta-a-la-ciencia-el-desarrollo-tecnologico-la-innovacion-y-la-creatividad-con-el-plan-de-la-economia-social-de-los-conocimientos/>

Secretaría Nacional de Comunicación. (2017). Recuperado de:
<http://www.comunicacion.gob.ec/lenin-moreno-pone-en-marcha-impulso-joven/>

Superintendencia de Compañías. (2016). Recuperado de:
http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true

ANEXOS

Anexo 1. Guía para la entrevista a los expertos.

Datos del experto:

1. Nombre:
2. Cargo y empresa:
3. Experiencia:

Medición de la industria:

1. Coménteme que opina de la industria del entretenimiento y de su experiencia dentro de ella.
2. ¿Opina que este tipo de negocio es rentable? ¿Por qué?
3. ¿Cuál opinaría que serían los competidores (directos e indirectos) más fuertes dentro de la industria?
4. ¿Qué hace para lidiar con los competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial del negocio y los costos más importantes que afronta mes a mes?
6. ¿Recomendaría usted ingresar a esta industria?

Medición de la rentabilidad y aceptación del negocio:

1. ¿Cree usted que es viable implementar este tipo de negocio en el mercado?
2. ¿Cree usted que hay una buena aceptación del tipo de negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio:

1. ¿Qué tipo de equipos, insumos, habitaciones para los room scape, deberíamos tener para brindar un buen servicio?
2. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esto?
3. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?
4. ¿Cambia la ambientación de su negocio? ¿Cada cuánto tiempo?
5. ¿Tiene clientes que han asistido más de una vez?

Medición de la estrategia de marketing y servicio al cliente:

1. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
2. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
3. ¿Cuál es el target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
4. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de factores regulatorios:

1. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
2. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio:

1. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
2. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de room escape (juego de escape)?

Recomendaciones:

1. ¿Qué recomendaciones importantes podría darme para este tipo de negocio?

Anexo 2. Guía para el grupo focal.

1. Presentación del modelador: Buenos/as días/tardes. Primero, gracias a todos por haber tomado un rato de su tiempo para asistir a este Focus Group. Lo que pretendemos realizar en esta actividad es saber opiniones del público sobre un tipo de negocio que les comentaré más adelante, para que sus comentarios puedan ayudarme a desarrollar un buen plan de marketing y analizar la viabilidad del proyecto.
2. Presentación de los participantes: Por favor, preséntese cada uno diciendo su nombre, edad, ocupación y, en caso de trabajar, dónde lo hace.
3. Análisis de la industria:
 - a) ¿Cómo creen que se encuentra la industria del entretenimiento en el Ecuador? ¿Qué me pueden decir sobre ella?
 - b) ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que brindan un servicio de entretenimiento?
4. Análisis de la sector:
 - a) ¿Saben lo que es un Room Scape o Juego de Escape?

** EXPLICACIÓN: Un juego de escape es un habitación ambientada en la que entra un grupo, de 3 a 12 personas, y se les encierra en esta para que resuelvan ciertas pruebas de lógica e ingenio en un tiempo máximo determinado para poder salir.

- b) **¿Conocen empresas que se dediquen a este tipo de negocio?**
- c) **¿Han asistido alguna vez? ¿Qué les pareció?**

(En función de si la respuesta es SI)

- d) ¿Qué temática les parece más atractiva para un Juego de Escape?
5. ¿Estarían dispuestos a asistir a este tipo de negocio? ¿Por qué?
6. ¿Cuánto tiempo les gustaría que dure la actividad?
7. ¿Qué días consideran oportunos para asistir?
8. ¿Le gustaría que la empresa haga promociones? ¿Qué tipo de promociones podríamos hacer para que resulten atractivas?
9. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información del servicio?
10. ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por el servicio?
11. ¿Qué otros servicios cree que debería tener para complementar el negocio?
12. Agradecimiento: Muchas gracias por haber asistido a este Focus Group.

Anexo 3. Formato de encuestas.

Esta encuesta tiene un fin netamente académico, por lo que la información obtenida por medio de la misma, será utilizada para el desarrollo de un estudio de viabilidad de un proyecto. Le agradezco por su colaboración a la hora de resolver dicho formulario.

1. ¿Con qué frecuencia suele salir a divertirse (cine, bolos, teleférico, etc)?
 - a) 1 vez por semana
 - b) 2 veces o más por semana
 - c) 1 vez cada 15 días
 - d) 1 vez al mes o menos
2. ¿Con quién suele salir a divertirse en su mayoría de veces?
 - a) Familia
 - b) Amigos
 - c) Pareja

3. ¿Suele salir a divertirse en grupos grandes o pequeños?
- a) Grupo grande (6 personas o más)
 - b) Grupo pequeño (de 3 a 5 personas)
 - c) Pareja

4. ¿A dónde suele ir a divertirse?
- a) Bares y/o discotecas
 - b) Lugares turísticos (teleférico, mitad del mundo, etc)
 - c) Restaurantes
 - d) Cines
 - e) Otros: _____

5. ¿Quién suele escoger a qué lugar ir?
- a) Usted
 - b) Hijos
 - c) Madre
 - d) Padre
 - e) Amigos
 - f) Otros: _____

6. ¿Cuánto suele gastar cuando sale a divertirse?
- a) Menos de \$10,00
 - b) De \$10,00 a \$15,00
 - c) De \$15,00 a \$20,00
 - d) Más de \$20,00

7. ¿Sabes qué es un juego de escape?
- a) Si
 - b) No

** Un juego de escape es una actividad que se realiza en un espacio cerrado en donde un grupo de personas tiene que resolver ciertos problemas, en un tiempo determinado, en los que son imprescindibles la lógica, el ingenio y el trabajo en equipo; poniendo al grupo bajo presión.

8. ¿Ha asistido alguna vez a algún juego de escape?
- a) Si
 - b) No

9. Si su respuesta fue si, señale a cual ha asistido. Si ha asistido a varios, señale el que más le gustó:
- a) Room Escape
 - b) Xcape
 - c) Exit
 - d) Excape 23
 - e) Tactics

- f) Paranoia
- g) Reto Eureka
- h) Escape Ya

10. ¿Considerando un precio de entre 5 y 20 dólares a qué precio considera usted que un servicio de entretenimiento (JUEGO DE ESCAPE) con temática de terror es muy barato, tanto que lo haría dudar de su calidad como para contratarlo?

11. ¿Considerando un precio de entre 5 y 20 dólares a qué precio considera usted que un servicio de entretenimiento (JUEGO DE ESCAPE) con temática de terror es barato, pero aun así lo contrataría?

12. ¿Considerando un precio de entre 5 y 20 dólares a qué precio considera usted que un servicio de entretenimiento (JUEGO DE ESCAPE) con temática de terror es caro, pero aun así lo contrataría?

13. ¿Considerando un precio de entre 5 y 20 dólares a qué precio considera usted que un servicio de entretenimiento (JUEGO DE ESCAPE) con temática de terror es demasiado caro como para contratarlo?

14. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría que se encuentre ubicado este servicio?

- a) Norte de Quito (Carcelén, Carapungo, Mitad del Mundo, Condado, etc...)
- b) Norte de Quito (Inca, Bosque, Bicentenario, Solca, etc...)
- c) Centro – Norte de Quito (Carolina, Portugal, González, etc...)
- d) Centro de Quito: _____ (especifique el sector)
- e) Sur de Quito: _____ (especifique el sector)
- f) Valle de los Chillos: _____ (especifique el sector)
- g) Cumbayá y/o Tumbaco: _____ (especifique el sector)

15. ¿Qué característica le parece más importante que debería tener el local donde funcione este juego de escape?

- a) Tener parqueadero
- b) Tener seguridad
- c) Local grande
- d) Tener cafetería
- e) Otros: _____

16. ¿Cómo te gustaría poder comprar las entradas para este escape room?

- a) Directamente en el local

- b) En la página web
17. ¿Qué tipo de medio de comunicación utilizas más?
- a) Televisión
 - b) Radio
 - c) Prensa
 - d) Internet
 - e) Otros: _____
18. ¿Te gustan las promociones que llegan por medio de tus redes sociales?
- a) Si
 - b) No
19. ¿Has utilizado alguna de las promociones de las redes sociales?
- a) Si
 - b) No
20. ¿Te parece interesante que una empresa de servicios de entretenimiento tenga un fanpage en facebook donde comunique sus eventos?
- a) Si
 - b) No
21. ¿Prefieres que la información sobre servicios que utilizas te llegue personalmente por medio de tu correo electrónico y redes sociales o prefieres que esté disponible en cualquier otro medio de comunicación?
- a) Correo electrónico y redes sociales
 - b) Otro medio de comunicación
22. ¿Cómo utilizarías más frecuentemente este servicio, con tu familia y/o amigos para divertirte o como una actividad de tu empresa?
- a) Familia
 - b) Amigos
 - c) Empresa
23. ¿Qué edad tienes?
- a) 16 a 24
 - b) 25 a 34
 - c) 35 a 44
 - d) 45 o más
24. Sexo:
- a) Femenino
 - b) Masculino

25. Ubicación – vivienda:

- a) Norte (Calderón, Mitad del Mundo, Carapungo, ...)
- b) Centro – Norte
- c) Centro
- d) Sur
- e) Valles (Cumbayá, Tumbaco, ...)
- f) Valles (Sangolquí, Conocoto, ...)

