



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO TEMÁTICO
PARA NIÑOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial
mención Administración de Empresas e Ingeniería Comercial
mención en Finanzas**

Profesor Guía:

Ingeniero Patricio Durán

Autores:

**Milton Andrés Estrella Zambrano
Yohana Lizeth Salazar Guilcamaigua**

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”

.....

Patricio Durán
Ingeniero Comercial
C.I. 1700731704

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

.....

Milton Andrés Estrella Zambrano
C.I. 1715989297

.....

Yohana Lizeth Salazar Guilcamaigua
C.I. 1719670216

RESUMEN

De las tendencias actuales en la enseñanza para niños, surge la idea de implementar un servicio destinado únicamente para el entretenimiento infantil, en el que la interacción social, la diversión y el aprendizaje se fusionan para transportar al infante a una experiencia única e inolvidable.

En la actualidad el sedentarismo se ha convertido en uno de los mayores problemas de las grandes ciudades, es el caso de Quito, en la que ya no se encuentra un lugar de diversión para niños, en el que se incluya la enseñanza, socialización y entretenimiento bajo un mismo techo.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada en la ciudad de Quito, se pudo observar que el 87% de niños tiene la ilusión de convertirse en alguno de los personajes que más admira; el adulto, es decir, vivir en un mundo donde ellos pueden jugar a ser adultos sin ningún tipo de restricción. Para ello se planea diseñar un complejo de entretenimiento que simule la vida cotidiana del adulto moderno en el mundo laboral y sus profesiones, en la que puedan sentir las emociones que el mundo real no se los permite, esto quiere decir que podrán manejar su propio vehículo mientras se dirigen al trabajo que siempre soñaron. El servicio lo realizará un grupo de empleados experimentados y comprometidos, asegurando la integridad del niño dentro de las instalaciones, cumpliendo con las normas de seguridad necesarias.

Se empleará la estrategia de diferenciación de marketing, enfocada a la originalidad del servicio, a través de atracciones tecnológicas, personal capacitado e instalaciones nunca antes vistas en el país. De acuerdo al estudio financiero se estima una inversión inicial de USD de 2'144,126; bajo un escenario normal, con nivel de endeudamiento externo del 44%, a una tasa del 9,33%, se obtiene una Tasa de Retorno (TIR) del 35,1% y un Valor Actual Neto (VAN) del USD 586.058 lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto en un lapso de cinco años.

ABSTRACT

It is because of the actual tendencies of children teaching, the idea to implement a service with focus on child entertainment, the social interaction, enjoyment and teaching are together with the objective that children enter to an unforgettable and unique experience.

Nowadays sedentary is a big problem in big cities, such as Quito, where there is not an enjoyment place for children, that includes teaching, socialization and entertainment at the same time.

According to market research made in Quito, 87% of children have the illusion to be an admired person; the adult, it means a world where they can play to be adults without any restriction. For this, the plan is to design an entertainment place that simulate a common day of modern adults and their jobs or professions, so they can feel the emotions that for their age they can't. For example they could drive their own to go to their job.

The services will be made by experimental and committed employee, with the respective security for children inside the installations with the necessary norms.

The strategy is marketing difference, focus on service originality, trough technologic attractions, training and the only installations in country.

According to finance studies there is an estimation an initial investment of USD 2'144,126; under a normal situation, with a level of external indebtedness of 44%, rate of 9.33%, it obtains a return rate of 35.1% and a net actual value of USD 586,058 so a financial viability of Project in five years.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. Aspectos generales	2
1.1 Estudio del entorno PEST	2
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 Identificación del sector y la industria	8
1.4 La industria, la compañía, y sus productos o servicios	9
1.4.1 La industria	9
1.4.2 La compañía y el concepto	12
1.5 Los productos o servicios actuales y proyectados	14
1.6 Las estrategias de entrada y crecimiento	15
1.7 Análisis F.O.D.A.	16
CAPÍTULO II	17
2. Análisis e investigación de mercados	17
2.1 Consumidores	17
2.1.1 Tipo de consumidor	17
2.1.2 Segmentación	18
2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados	19
2.2 El tamaño del mercado	35
2.3 Fuerzas de la competencia de Porter	35
CAPÍTULO III	38
3. El plan de marketing	38

3.1	Objetivos y metas	38
3.2	Análisis de la situación	38
3.2.1	Condición general del mercado	39
3.2.2	Condición de la competencia	39
3.2.3	Condición de la empresa, su posición y posicionamiento	40
3.3	Problemas y oportunidades	42
3.4	Estrategia de marketing global	42
3.5	Estrategias del producto	43
3.6	Estrategias de precios	44
3.7	Estrategias sobre el punto de venta	45
3.8	Estrategias publicitarias y promocionales	46
3.9	Tácticas de venta	49
3.10	Políticas de servicio al cliente	49
3.11	Distribución	50
3.12	Ejecución	51
3.13	Control	51
	CAPITULO IV	52
4.	Plan de fabricación y operación	52
4.1	Cadena de Valor	52
4.2	Escala estratégica	54
4.3	El ciclo operativo	56
4.4	El personal operativo	56
4.5	Determinación del tamaño de la planta	58
4.6	Ubicación geográfica	58
4.7	Facilidades y mejoras	59
4.8	Planes y estrategias operativas	60
4.9	Control medio ambiental	60

4.10 Disposiciones legales y regulatorias	61
CAPÍTULO V	63
5. El equipo administrativo	63
5.1 Estructura organizacional	63
5.2 Personal clave de administración	64
5.3 Personal operativo	65
5.4 Personal administrativo	65
5.5 Planes de empleo	65
5.6 Plan de remuneración y beneficios	68
5.7 Asesoramiento profesional y de servicios	68
CAPÍTULO VI	70
6. La economía de los negocios	70
6.1 Costos fijos y variables	70
6.2 Maximización de la rentabilidad en base a costos	71
6.3 Márgenes de renta bruta y operaciones	72
6.4 Potencial de rentabilidad	73
6.5 Punto de equilibrio	74
CAPÍTULO VII	76
7. Plan financiero	76
7.1 Presupuestos	76
7.1.1 Proforma de inversiones.	76
7.1.2 Proforma del capital de trabajo	77
7.1.3 Proforma de ingresos	77
7.1.4 Proforma de costos	80
7.1.5 Proforma de gastos	82
7.2 Flujos de cajas y su análisis	82
7.3 Análisis de riesgo	89
7.4 Análisis de sensibilidad	90

7.5 Estados financieros	90
7.5.1 Proforma de balance general	90
7.5.2 Proforma de estado de resultados	91
7.6 Índices	92
7.7 Los puntos más sobresalientes	93
CAPÍTULO VIII	95
8. Ofertas propuestas por la compañía	95
8.1 Financiamiento deseado	95
8.1.1 Oferta	95
8.1.2 Capitalización	96
8.1.3 Uso de fondos	96
8.1.4 Reinversión	96
CAPÍTULO IX	97
9. Aspecto generales	97
9.1 Cronograma	97
9.2 Riesgos críticos problemas y suposiciones	97
9.2.1 Supuestos	97
9.2.2 Riesgos críticos	98
CAPÍTULO X	100
10. Conclusiones y recomendaciones	100
10.1 Conclusiones	100
10.2 Recomendaciones	101
REFERENCIAS	102
ANEXOS	105

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el Distrito Metropolitano de Quito no hay una amplia variedad de espacios para el entrenamiento infantil que conjugue tres aspectos importantes para el desarrollo del niño como lo son: la diversión, el conocimiento y la interacción con otros individuos.

Bajo esta necesidad nace la presente idea de negocio, cuya propuesta es desarrollar un centro temático para niños entre 3 a 11 años de edad. El mismo que simula una pequeña ciudad en donde puedan los niños desenvolverse en actividades que los adultos desarrollan en la vida cotidiana, de una forma divertida, dinámica, adquiriendo nuevos conocimientos y sobre todo socializando con otras personas.

Para el presente estudio se ha desarrollado un esquema conceptual, utilizando herramientas metodológicas y sustentadas, lo cual permite obtener resultados sólidos y confiables, permitiendo una toma de decisiones eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I

1. Aspectos generales.

En el presente capítulo se realiza un estudio del macro entorno, en el que se desarrollará el plan de negocios mediante el análisis PEST, en donde se abordarán factores que la economía ecuatoriana experimenta en la actualidad y que posiblemente afecten al proyecto. Adicionalmente se identificará la industria a la que pertenece el plan de negocios para conocer el comportamiento de la misma y así lograr establecer estrategias para el éxito de compañía.

1.1 Estudio del entorno PEST.

Factores políticos

El gobierno ecuatoriano por medio del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), impulsó la creación de un programa llamado Emprende Ecuador, enfocado en “apoyar a ciudadanos apasionados por la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovadores o altamente diferenciados y con gran capacidad de incursionar en el ámbito internacional” (Emprende Ecuador, 2011).

También se toma en cuenta el riesgo país, “índice que mide el nivel de riesgo de un país para las inversiones extranjeras” (Diario HOY, 2011). Para el caso ecuatoriano, el 12 de junio de 2012 el Banco Central del Ecuador (BCE, 2012) indica que la cifra del riesgo país asciende a “875” puntos, lo que significa un alto riesgo invertir en el Ecuador a causa de los últimos acontecimientos a nivel internacional.

Otro factor que se debe tomar en cuenta hoy en día, es el interés del Gobierno por impulsar lo elaborado en el Ecuador, es por ello, que se ha implementado políticas de proteccionismo al comercio, dando la posibilidad al desarrollo

nacional. Adicionalmente, en las últimas décadas, la vida política del Ecuador ha sufrido importantes cambios a causa de su continua rotación de gobiernos. Sin embargo, a partir del 2007 con la llegada del Economista Rafael Correa a la presidencia del Ecuador, se ha evidenciado una estabilidad política (Información y análisis de América Latina, 2011), esperando que continúe así hasta el final de su mandato presidencial y reforzando la seguridad en los mercados internos y en las proyecciones de mercado.

Además, el gobierno ecuatoriano con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y cumplir con los objetivos del Buen Vivir, fijó el sueldo básico vital unificado en “292 dólares para el 2012” (Ecuador Legal online, 2012).

Factores económicos

Para el correcto análisis de la industria se debe tomar en cuenta varios factores económicos; a continuación se detallan los más relevantes:

El desempleo es un indicador que abarca tanto al crecimiento como el desarrollo de una economía. Al cierre del cuarto trimestre de 2010 este se ubicó en 6.1% es decir, 265.200 personas desempleadas, al compararlo con lo registrado al término de 2009 que fue de 7.9% y con 351.200 personas desempleadas, se observa que hubo una reducción del 1.8%, mientras que al 30 de septiembre de 2011, este se ubicó en 5.52% puntos porcentuales; estas continuas reducciones se deben a un porcentaje de subempleo elevado y a las políticas implantadas por el gobierno central (BCE, 2011).

En el caso del subempleo, durante el primer trimestre del 2009, 2010 y 2011, se registraron cifras de 51%, 51.3% y 50% respectivamente; no obstante, el mismo no ha experimentado cambios significativos desde el 2007, lo que indica una inestabilidad laboral (Revista Lideres, 2011).

En el reporte mensual de inflación a junio de 2012, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012), la inflación anual en junio de 2012 fue de 5,00%, hace un año esta cifra se ubicó en 4,28%, esta variación se debe principalmente al incremento de precios de tres categorías: Recreación y Cultura; Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación Ordinaria del Hogar; y, Bienes y Servicios Diversos; demostrando una tendencia inflacionaria.

En la década de los noventa, el Ecuador sufría fenómenos inflacionarios que llegaban a ser de más del 90%, para el 2000 la inflación ascendió a 103.7%, provocada por la acelerada depreciación del sucre. Sin embargo, hoy en día, gracias a la dolarización, el proceso inflacionario de bienes y servicios se mantiene equilibrado como se constató en el párrafo anterior (Tomalá P., 2011).

Según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2012), las tasas de interés activas efectivas vigentes son varias, las mismas que cambiarán dependiendo del monto de ingresos esperados y del plazo. Las tasas más comunes utilizadas dentro de la industria son la corporativa, la empresarial y la PYMES. En el siguiente cuadro se refleja un promedio aproximado de la tasa activa vigente de acuerdo al segmento. Ver Tabla 1.

Tabla 1

Tasa activa referencial

SEGMENTO:	% ANUAL	% ANUAL MAX.
Productivo Corporativo	8.17	9.33
Productivo Empresarial	9.53	10.21
Productivo PYMES	11.20	11.83
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	30.50

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012

Factor social

La sociedad ecuatoriana ha sufrido cambios sociales en las últimas décadas, esto se evidencia con los siguientes factores:

Según el censo de 2001 la población y vivienda del Ecuador llegó a 12'156.608 habitantes y de acuerdo al último censo de población y vivienda realizado en el 2010, el Ecuador tiene 14'483.499 habitantes, lo que indica una tasa de crecimiento intercensal anual de 1.52%, demostrando un acelerado incremento de población (INEC, 2011).

El gobierno de turno ha incrementado el salario mínimo en el 2012, el mismo que actualmente bordea los 292 dólares, con el objetivo de promover la equidad social y equiparar los salarios con la canasta básica, que a enero de 2012 bordea en promedio los "578.04 dólares"(Diario HOY, 2012). Paralelamente el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, se encarga de repartir una transferencia mensual llamado bono de desarrollo humano a todas aquellas personas que estén por debajo de la línea de la pobreza, actualmente este asciende a "35 dólares" (Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 2012).

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad (MCPEC), desarrolló el programa Emprende Ecuador, apoyado por el presidente Rafael Correa, en el cual se busca incentivar a los ecuatorianos a ser innovadores y constituir nuevas microempresas que generen plazas de trabajo y crecimiento económico al país, lo cual fortalecerá el aparato productivo del país.

La eliminación de ciertos subsidios por parte del Gobierno actual, tendrá consecuencias positivas para el Estado ecuatoriano, ya que permitiría un mayor presupuesto destinado al gasto fiscal, educación, programas sociales, entre otros. Sin embargo, los sectores más afectados serán la construcción (3,4%), la fabricación de maquinarias (1,3%) y el textil (1,2%), de igual forma,

los ciudadanos verían disminuir su poder adquisitivo y el nivel de vida (Diario HOY, 2011).

Factor tecnológico

En la actualidad la tecnología se ha desarrollado de tal manera, que las sociedades exigen un nivel estándar de cultura informática, esto también es válido para las nuevas generaciones. Los niños necesitan tener conocimientos tecnológicos suficientes, para sobrellevar las nuevas tendencias y estilos de enseñanza en las escuelas y en los centros de recreación.

La ciencia ha demostrado que la infancia es la etapa donde se define y forma la personalidad del niño, para poder enfrentar su vida adulta, es por eso, que el potencial tecnológico del centro recreacional es ilimitado. Los padres de hoy en día pueden no estar preparados para los futuros cambios tecnológicos, es por esto, que el centro recreacional puede asimilar las tendencias tecnológicas y transformarlas en nuevos proyectos pedagógicos y divertidos.

Estudios recientes han demostrado la importancia de las nuevas tecnologías en la etapa de crecimiento de los niños, esto se puede ver en proyectos de tecnificación de las escuelas a nivel internacional, en cursos de computación y en tecnologías que son obligatorias en la mayoría de escuelas y colegios (Uson, 2012).

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo general.

- Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa encargada del entretenimiento infantil en el Distrito Metropolitano de Quito, para niños de 3 a 11 años de edad.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar y analizar la industria a la que pertenece el plan de negocios, para determinar oportunidades y amenazas que afecten a la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado, para conocer el tamaño del mercado, tipo de consumidores, comportamiento, gustos, preferencias y nivel de aceptación del servicio.
- Determinar un plan de *marketing* dirigido a los clientes y consumidores del servicio.
- Diseñar un plan de operaciones, para establecer un ciclo operativo eficiente.
- Establecer un plan administrativo para definir las políticas gerenciales, procesos de reclutamiento y estructura organizacional.
- Valorar la rentabilidad del proyecto mediante un análisis económico y financiero.
- Establecer los medios por el cual se puede conseguir financiamiento externo.
- Determinar los riesgos que pueden presentarse para entorpecer el inicio del funcionamiento de la empresa.

1.3 Identificación del sector y la industria.

El plan de negocios para la creación de un centro temático para niños, se cataloga según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3, 2010), en la industria de actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, específicamente, en el sector de otras actividades de entretenimientos, en donde se incluyen las gestiones de instalación y prestación de servicios para atender las necesidades de recreación de sus clientes. Ver Tabla 2.

Tabla 2

Identificación del plan de negocios en las CIIU 3

CÓDIGO	CATEGORÍA
O	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.
O 92	Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas.
O 921	Actividades de cinematografía, radio y televisión y otras actividades de entretenimiento
O 9219	Otras actividades de entretenimiento n.c.p.

Tomado de United Nations Statistics Division, 2012

En el caso de la Clasificación de Productos de Cuentas Nacionales (CPC), el plan de negocios se lo pudo ubicar en las siguientes clasificaciones.

Ver Tabla 3.

Tabla 3

Identificación del Plan de negocios en las CPC

SECCIÓN	CATEGORÍA
Sección 9	Servicios para la comunidad, sociales y personales.
División 96	Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos
Grupo 969	Otros servicios de esparcimiento y diversión
Clase 9699	Otros servicios de esparcimiento y diversión n.c.p.
Subclase 96990	Otros servicios de esparcimiento y diversión n.c.p.

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011

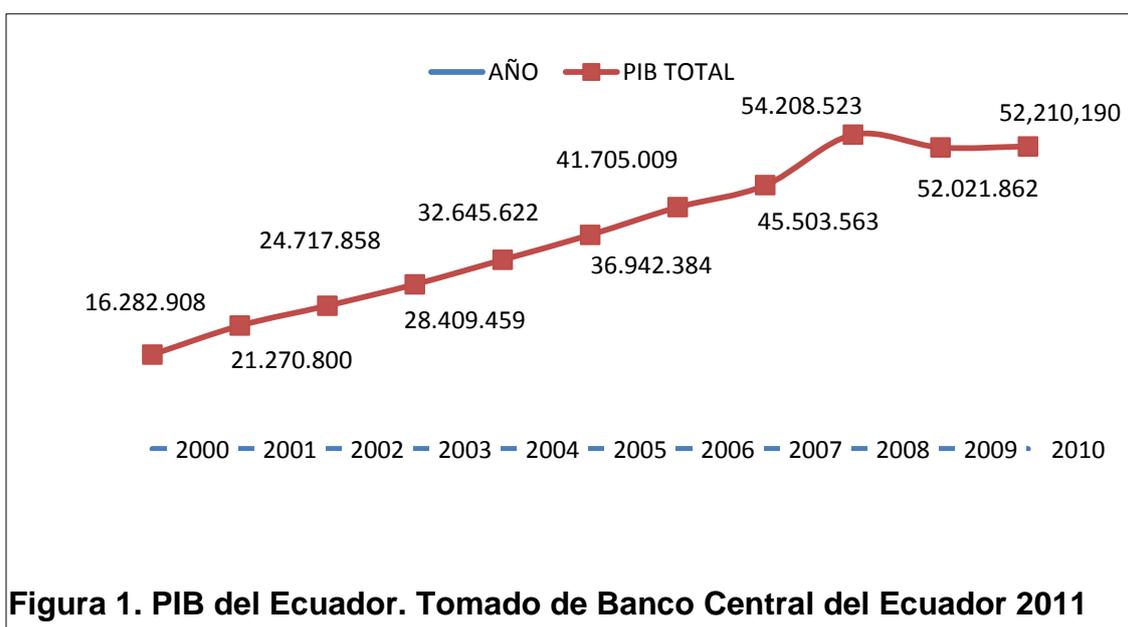
1.4 La industria, la compañía, y sus productos o servicios.

1.4.1 La industria.

Para el análisis de la industria se tomará en cuenta la categoría de tabulación **Código Q** (Otras actividades de servicios comunitarios y sociales) según la identificación del plan de negocios en las CIIU3.

Tendencia

Después de que el Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB), registró tasas de crecimiento sostenido desde el 2000, factores adversos externos e internos se conjugaron para que en el 2010 se registrara una tasa de crecimiento real positiva del 3.58% con respecto al 2009. Además, en los últimos 10 años ha habido un crecimiento promedio de 4,4%, por ello se esperaría que en los años venideros el PIB tenga un comportamiento similar. Ver Figura1.



En promedio desde el 2000 al 2010, el PIB de la industria de otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales corresponde al 0.793% con respecto al PIB del Ecuador, aunque la industria no representa una gran aportación al PIB del país, esta ha tenido una tasa de crecimiento promedio de

4.9% en los años mencionados, es decir, fue un crecimiento más acelerado comparándolo con la del PIB total. Ver Figura 2.



Figura 2. PIB de la industria “otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales”. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011.

El incremento en el índice del PIB de la industria, se debe principalmente al aumento del consumo de servicios por parte de los hogares, esto se sustenta en la encuesta elaborada por el INEC en 1995 y 2006, en el cual se puede evidenciar que la brecha entre el consumo de bienes y servicios en 1995 es de 67.9% para bienes y de 32.15% para servicios; mientras que para el 2006 la brecha se acorta, siendo del 55% para bienes y el 45% para servicios, por ende, daría entender que la industria de servicios tiende al crecimiento y equiparación con el consumo de bienes (INEC, 2012). Ver Figura 3.

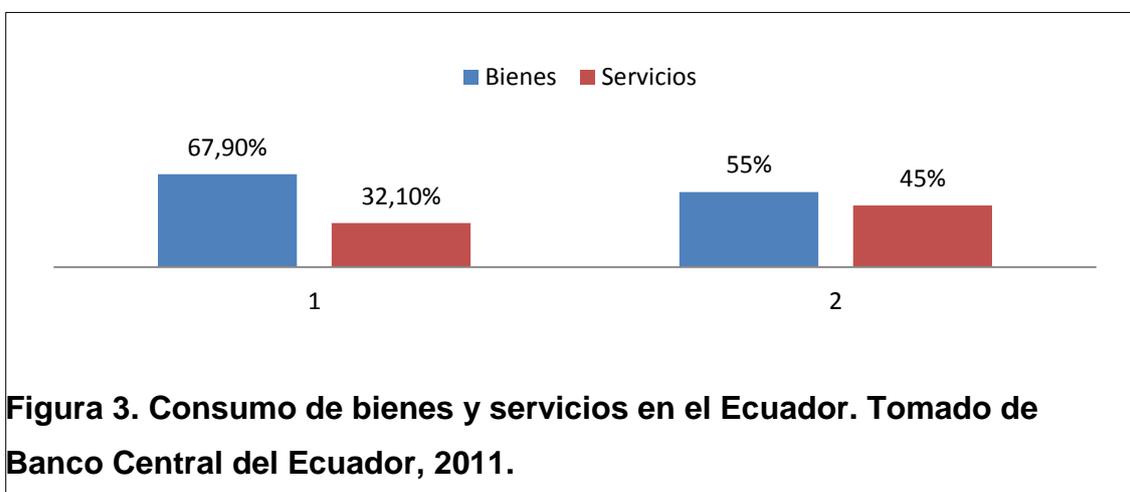
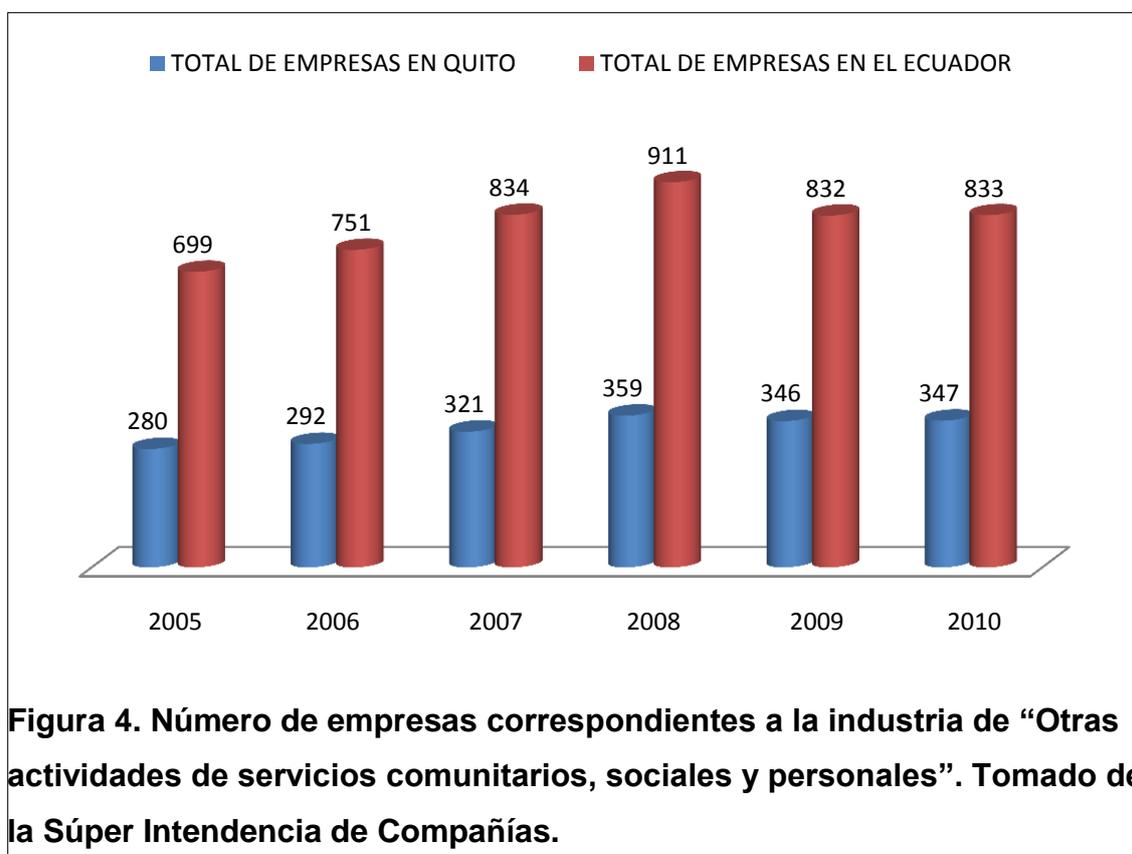


Figura 3. Consumo de bienes y servicios en el Ecuador. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2011.

De acuerdo a lo analizado se evidencia que el sector de los servicios tiende a la alza, tomando mayor importancia dentro de la economía.

Estructura de la industria

La industria Código O: (otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales), estaba compuesta en el 2005 por 699 empresas, cuyo número para el 2010 se incrementó en 825 empresas, donde el 41.33% de las mismas al 2010 se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Se puede observar un crecimiento moderado a lo largo del tiempo, pero en el 2009 se observa que el número de empresas decayó, esto se debe principalmente a la crisis financiera mundial de aquel entonces. Sin embargo, se está restableciendo en peldaños pequeños. Ver Figura 4.



1.4.2 La compañía y el concepto.

1.4.2.1 Definición del negocio.

Small Ville simula una ciudad a escala concebida para el aprendizaje y entretenimiento infantil, cuenta con un área de construcción aproximada de 2000 metros cuadrados en el norte de la ciudad de Quito. Esta pequeña ciudad tendrá réplicas de los establecimientos más atractivos y entretenidos para los niños; ahí los mismos podrán ejercer profesiones y oficios remunerados, y mientras colaboran con el buen funcionamiento de la ciudad, podrán jugar a ser adultos y escoger el trabajo que siempre soñaron.

Se otorgará autonomía y libertad a los niños para tomar sus propias decisiones; mientras se divierten, se les darán responsabilidades y obligaciones, de tal manera, que desarrollarán valores y podrán socializar con niños de su misma edad.

Para poder entrar a Small Ville, los niños deberán comprar una entrada en la boletería. Si están acompañados por sus padres, ellos también, deberán pagar su entrada y aprovechar los servicios destinados para ellos.

Por otra parte, Small Ville contará con un auspiciante principal y varios co-auspiciantes, que promocionarán sus marcas dentro del establecimiento; para ello deberán comprar los derechos establecidos por la empresa, y serán ellos quienes reciban a los niños para enseñarles sobre las diferentes profesiones y oficios.

De esta manera, la experiencia de Small Ville será algo inolvidable para los niños, siendo una política no desarrollada en otros establecimientos; mientras que la otra ventaja es la respuesta rápida de los empleados para satisfacer las necesidades infantiles y lograr un mejor manejo e interacción con ellos.

1.4.2.2 Nombre, logo y slogan.

A continuación se presenta el nombre, logo y slogan de la empresa.

Ver Figura 5.



Figura 5. Nombre, logo y slogan de la compañía

1.4.2.3 Visión.

Ser en el año 2014 un centro temático de entretenimiento infantil de referencia, en términos de calidad y seguridad, innovando y manteniéndonos a la vanguardia en la industria del entretenimiento.

1.4.2.4 Misión.

Small Ville busca atender las necesidades del entretenimiento infantil en la ciudad de Quito, mediante el desarrollo de un centro temático para niños, valorando el trabajo, el respeto y la honestidad de nuestros empleados y clientes, con un servicio de calidad, seguridad, y diversión.

1.5 Los productos o servicios actuales y proyectados.

La empresa se dedicará al servicio del entretenimiento infantil para niños de 3 a 11 años de edad, simulando una ciudad a escala cubierta y segura, con réplicas de los establecimientos más representativos. Ver Tabla 4.

Tabla 4

Estructura del servicio

Servicios	Industria	Comercios	Comunicación	Transporte
<ul style="list-style-type: none"> • Estación de bomberos • Estación de policías • Banco • Hospital • Circo • Paleontología • Gastronomía • Música • Ciencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Manufacturera • Industrial • Minería • Moda • Juguetes • Salud • Deportes • Fotografía 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante • Peluquería • Panadería • Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de televisión • Radio • Prensa • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Aéreo (Piloto) • Terrestre (Piloto) • Marítimo (Capitán)

Small Ville es un lugar en donde los niños optarán por elegir la profesión de su agrado y podrán jugar a ser adultos, divirtiéndose y a la vez aprendiendo las diferentes actividades que en la vida real un adulto realiza. Se contará con guías que vayan asesorando a los niños en el momento de la elección. Se incluirá dinero ficticio llamado los “centavitos”, inculcando el valor del dinero y su correcto manejo en la vida cotidiana.

Además, el centro temático para niños será un buen espacio para que las empresas, puedan estar cerca de sus clientes actuales y futuros, de manera directa e interactiva, compartiendo activamente sus marcas y productos haciendo que los niños y sus acompañantes se identifiquen con ellas, de esta manera tendrán la oportunidad de ejercer *marketing* directo, publicidad

interactiva, hacer demostraciones de su producto, realizar investigaciones de mercado y montar eventos promocionales, todo esto, con el fin de crear lealtad de marca al establecer un vínculo afectivo.

1.6 Las estrategias de entrada y crecimiento.

Se planea utilizar la estrategia de diferenciación. Esta estrategia consiste en producir o vender un producto o servicio que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

A través de la estrategia de diferenciación, se busca la preferencia de los consumidores; con la posibilidad de aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto; en el caso de Small Ville, se recomienda utilizar esta estrategia, ya que el mercado objetivo está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios, (clase media alta y alta).

Para entrar con éxito al mercado del entretenimiento se realizará una segmentación y una identificación de nichos mediante una macro y micro segmentación. La publicidad será dirigida acorde al nicho de mercado, se utilizará la internet como principal medio de difusión.

Para el crecimiento del negocio, se planea la expansión de Small Ville a la provincia del Guayas, específicamente en la ciudad de Guayaquil, pues cuenta con una población de 3'645.483, ubicándola como la provincia con mayor número de habitantes en el Ecuador, ampliando así el mercado (INEC, 2011).

1.7 Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS

- Servicio diferenciado dentro de la industria otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.
- Ubicación estratégica del centro temático para niños en el centro norte de la ciudad de Quito, de fácil acceso para el mercado objetivo.
- Continuo desarrollo de la innovación que cubrirá las necesidades cambiantes de los clientes y consumidores.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento demográfico en la ciudad será del 15% en los próximos 5 años.
- Amplia mano de obra barata (empleo para jóvenes).
- Mercado poco explotado y en crecimiento.

DEBILIDADES

- Falta de experiencia con el manejo con niños.
- Falta de experiencia en el ámbito gerencial.
- Poca apertura a la información en el medio.
- Requerimiento continuo de inversión para mantener un alto nivel de innovación.
- Inversión inicial alta.

AMENAZAS

- En el largo plazo puede existir la entrada de nuevos competidores directos.
- Los precios se pueden ver afectados frente a la inestabilidad económica, provocando una disminución de la demanda.
- Las reformas políticas y jurídicas implementadas por el gobierno, podrían afectar los objetivos del largo plazo de la empresa.

CAPÍTULO II

2. Análisis e investigación de mercados.

“La investigación de mercados es un método que identifica problemas, diseña las técnicas para recabar información, recopila datos, analiza los resultados, y eventualmente de forma sistemática los transforma en información” (Malhotra, 2008, págs. 7-8), mediante esta información se podrá comunicar los hallazgos y se podrá mejorar la toma de decisiones.

En el presente capítulo se buscará obtener información específica del tamaño del mercado, consumidores, comportamiento, gustos y preferencias, entre otros. Esto se realizará utilizando fuentes de información primaria mediante entrevistas a expertos, *focus group*, encuestas y secundaria como la internet, libros, revistas, periódicos etc., a fin de formular estrategias para cubrir las necesidades de los consumidores y clientes.

2.1 Consumidores.

Los consumidores son aquellas personas que toman la decisión de comprar, pero no necesariamente son ellos los que consumen el producto o servicio final. Kotler y Armstrong (2003, pág. 193) afirman, que existen cuatro factores que afectan al comportamiento del consumidor: culturales, sociales, personales y psicológicos.

2.1.1 Tipo de consumidor.

Los consumidores del servicio son todas aquellas personas que tengan relación con niños de entre 3 y 11 años de edad. Además, se incluye a las personas que conozcan los nuevos tipos de entretenimiento que se ofrecen a los niños; es decir, actividades que involucren el desarrollo mental, físico, social y cultural del menor, en un solo lugar. Los consumidores que tienen las

características anteriormente dichas, son aquellas personas que pertenecen a una clase social alta y media alta, que se los puede encontrar en la ciudad de Quito. Los clientes son aquellos individuos que consumirán el producto o servicio que se les brinde. Para el estudio de investigación de mercados del plan de negocios, los clientes serán niños entre 3 y 11 años de edad, que vivan en la ciudad de Quito y pertenezcan a familias de clase social alta y social media alta.

2.1.2 Segmentación.

“La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con base a sus necesidades, características o comportamientos” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 235).

En el análisis de investigación de mercados del plan de negocios, se realizarán dos segmentos: uno es para los consumidores y el otro para los clientes, para ello, se utilizarán las principales variables de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Ver Tabla 5 y Tabla 6.

Tabla 5

Segmentación de los consumidores

Geográfica	
País:	Ecuador
Provincia:	Pichincha
Ciudad:	Quito
Cantón:	Distrito Metropolitano de Quito.
Densidad:	Urbana
Demográfica	
Género:	Masculino, Femenino
Ingresos:	Mayor que el ingreso anual per cápita ecuatoriano al 2010: \$8.500,00 (Banco Central, 2010)
Ocupación:	Empresarios, micro empresarios y profesionales.
Psicográfica	
Clase social:	Media alta y alta
Conductual	
Ocasiones:	Paseos familiares en el fin de semana y feriado.
Frecuencia de uso:	Usuario ocasional y medio

Adaptado de Kotler & Armstrong, 2003, págs. 236-255.

Tabla 6.
Segmentación de los Clientes

Geográfica	
País:	Ecuador.
Provincia:	Pichincha.
Ciudad:	Quito.
Cantón:	Distrito Metropolitano de Quito.
Demográfica	
Género:	Masculino, Femenino.
Educación:	Preescolar y primaria.
Ocupación:	Estudiantes.
Psicográfica	
Clase social:	Media alta y alta
Conductual	
Ocasiones:	Paseos escolares de lunes a viernes, paseos familiares en el fin de semana y feriado.
Frecuencia de uso:	Usuario ocasional y medio

Adaptado de Kotler & Armstrong, 2003, págs. 236-255.

2.1.3 Investigación de mercados y sus resultados.

Definición del Problema

Encontrar en Quito un centro de entretenimiento para niños entre 3 y 11 años, que no sólo les brinde diversión, sino también, la posibilidad de interactuar socialmente entre sus semejantes, adquiriendo conocimientos básicos de la vida diaria.

La falta de oferta de lugares de esta índole provocará que muchos de los niños caigan en el sedentarismo, perdiendo la característica principal del ser humano, que es vivir en sociedad, mientras que otros se verán involucrados en drogas, alcohol, vicios, pandillerismo y las malas compañías, de tal manera, que al final del día, la siguiente generación no representará un aporte productivo para la sociedad (Pineda, 2011).

La importancia de la socialización del niño a temprana edad, básicamente radica en que ellos "crean un sistema moral, es decir, que se dan cuenta de los sentimientos de los otros; qué acciones son las correctas, cuáles son las normas que se deben seguir, entre otras" (Terra Mujer, 2011). Y la mejor forma de apoyar al sistema moral es mediante el juego, ya que le permite al niño la simulación de roles y papeles, en donde lo más importante es la creación de relaciones sociales.

Al ver esta necesidad, nace la idea del centro temático para niños y junto con ella, el problema de decisión gerencial y el problema de investigación de mercados.

- **El problema de decisión gerencial:** determinar la viabilidad y oportunidad de la creación de un centro temático para niños en la ciudad de Quito, bajo conceptos de rentabilidad.
- **El problema de la investigación de mercados:** establecer el consumo, la tendencia, hábitos del consumidor, el precio y la competencia del centro temático para niños.

Desarrollo del enfoque del problema

El presente análisis es para determinar el objetivo y la hipótesis de las diferentes interrogantes que se abordarán a los encuestados, logrando determinar resultados reales coherentes y pudiendo rechazar la hipótesis nula. Ver Anexo 1.

Formulación del diseño de la investigación

La creación del centro temático para niños conlleva a realizar dos tipos de investigación de mercado: exploratoria y descriptiva.

Por medio de la investigación exploratoria se tendrá un mejor conocimiento y comprensión de la situación del problema; esta se la realizará por medio de encuestas a los consumidores que cumplan con el perfil anteriormente mencionado en la segmentación. De igual forma los datos serán analizados cuantitativamente para determinar los resultados que ayuden en la toma de decisiones.

La investigación descriptiva proporcionará las características y funciones del mercado objetivo, se pondrá en práctica mediante entrevistas a expertos y un *focus group* dirigido a los clientes, esta información será analizada cualitativamente.

Muestra

El centro temático para niños se ubicará en el Distrito Metropolitano de Quito, cuya población urbana es de 1'761.867 habitantes y donde el 20% de la población es de clase económica alta y media alta, la misma que está compuesta en promedio por 71.649 familias conformadas por 3 miembros (INEC, 2011).

Para determinar el tamaño de la muestra de los consumidores se determina que la población es una variable finita por el tamaño de la población quiteña y el número de centros de entretenimiento para niños, por lo tanto para el presente análisis se utiliza un muestreo aleatorio simple (Galindo, 2010, pág. 383).

Dónde:

N=Universo, población del mercado objetivo es de 71.649 familias.

E= el error muestral. Se desea tener un error del 5%.

$z_{\alpha/2}^2$ =el coeficiente de confianza. Se trabajará con el 95,5% cuya constante es de 1.96.

$\hat{p}\hat{q}$ =probabilidad de éxito (p) y de fracaso (q). Sus valores son de 0.5 pues representa la máxima varianza.

Al realizar el muestreo este determina que se debe realizar 382 encuestas. Ver Figura 6.

$$n = \frac{\frac{z_{\alpha}^2 N \hat{p} \hat{q}}{2}}{NE^2 + \frac{z_{\alpha}^2 \hat{p} \hat{q}}{2}} \longrightarrow n = \frac{(1.96)^2 (71.649) (0.5) (0.5)}{(71.649)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 382$$

Figura 6. Formula del tamaño de la muestra. Tomado de Galindo, 2010, pág. 383

Metodología para la recopilación de datos

Para la recopilación de datos del *focus group* se ha establecido lo siguiente:

- Los participantes serán niños entre 3 y 11 años pertenecientes a una clase alta y media alta que vivan en la ciudad de Quito, específicamente niños pertenecientes a la Unidad Educativa Particular Colón, ubicados en Capitán Geovanny, Nro. 777, entrada 1ra. Transversal vía Marianitas. Quito - Ecuador.
- El número establecido para el *focus group* es de 8 niños.
- Cada participante será elegido al azar y se le enseñara la metodología de trabajo.
- Antes de comenzar con el *focus group*, se realizará una dinámica con el objetivo de que los niños pierdan la timidez e interactúen con el encuestador.
- Al terminar el *focus group*, se les regalará a los niños recuerdos en agradecimiento a su participación. El modelo de preguntas realizadas se detalla en el Anexo 2.

Para el caso de las entrevistas a expertos se procederá de la siguiente forma:

- Se escogieron dos expertos especializados en el asesoramiento de negocios, que conozcan acerca del servicio del entretenimiento infantil en Quito, tanto en el área financiera como en el de *marketing*. Los expertos seleccionados son:

Ingeniero Alejandro Galvis

Cargo:

Docente de la Universidad de las Américas

Especialista en:

Investigación de las Finanzas Cuantitativas

Proyección de los negocios

Ingeniero Patricio Torres:

Cargo:

Docente de la Universidad de las Américas

Especialista en:

Consultoría y asesoramiento empresarial.

Propietario de una empresa de entretenimiento infantil.

- Se plantearán las preguntas de acuerdo al perfil del entrevistado, con duración de 10 a 15 minutos, para evitar el desinterés.
- Las entrevistas serán grabadas con previo consentimiento de los entrevistados.
- Cada participante será invitado a una hora determinada.
- Se les explicará la metodología de trabajo a seguir y su rol a desempeñar.
- Y se procederá con las entrevistas individuales. El modelo de preguntas se lo puede encontrar detallado en el Anexo 3.

Para la recopilación de datos mediante la encuesta:

- Los encuestadores buscarán encuestar a 382 personas de clase media alta y alta en las zonas urbanas de Quito. Se asume que cada encuestado representa a un núcleo familiar. El modelo de encuesta se lo detalla en el Anexo 4.

Recopilación y resultado de los datos recopilados.

Los datos se procedieron a recopilar de acuerdo a la metodología propuesta, a continuación se determina los resultados según el orden en los que se ha mencionado en la metodología.

Resultado del *focus group*

La información recabada en el *focus group*, fue que a los niños les gustaría que el centro temático sea un lugar en donde puedan realizar múltiples actividades, conocer nuevas personas y socializar entre ellos, un lugar en donde puedan divertirse hasta el punto que no les importa mojarse o ensuciarse, pero todo esto les gustaría realizar sin la supervisión de sus padres.

Los niños también comentaron que los trabajos más demandados por ellos y que les agradaría experimentar y desempeñar son: doctor, policía, bombero, militar, cantante, entre otros. Es decir, roles que no salen de lo común, pero para los niños es interesante por el grado de admiración que tienen hacia los mismos.

A los niños no les gusta la idea de que los padres estén cerca de ellos en el momento de jugar y divertirse, pero les gustaría que por un corto tiempo estén personas que les expliquen en qué consiste el trabajo que van a experimentar.

Los niños encuestados estuvieron de acuerdo que el centro temático debería llamarse Small Ville, también aportaron con otros nombres tales como: Ciudad para Niños, Mundo Mágico, entre otros.

Resultado del experto financiero

El Ing. Alejandro Galvis comentó lo siguiente:

Los principales riesgos financieros que tienen los negocios de entretenimiento infantil son básicamente dos: el operativo y el de liquidez.

El riesgo operativo es el más alto debido a que el giro de los negocios de entretenimiento se desarrollan en torno al servicio que brindan, por ello, para mitigarlo, se deben establecer estrategias para mantener la demanda, incluso en los días con poco movimiento, por ejemplo: paquetes vacacionales.

Capacitar a los empleados es una buena estrategia para mantener un servicio adecuado y mitigar más un el riesgo de liquidez.

El riesgo de liquidez es consecuencia del operativo, ya que al no existir una gran demanda, se debería contar con capital de trabajo suficiente para atender las operaciones diarias del negocio.

Hay cuatro maneras de financiarse:

- Por medio del gobierno y sus programas de emprendimiento, esto es una buena manera de obtener financiamiento por su baja tasa de interés.
- A través de la banca privada, el problema radica en que se necesita de un activo para respaldar la deuda y sus tasas de interés son elevadas.
- Por medio de un equipo de trabajo mediante socios.
- Por medio de un crédito informal, está deuda es registrada en los pasivos. Sin embargo, es difícil de conseguir por la falta de confianza del acreedor.

La carga impositiva va a ser de la misma forma que para las otras empresas.

Resultado del experto en *marketing*

El Ing. Patricio Torres comentó lo siguiente:

Para entrar con éxito al mercado del entretenimiento o sea cual fuese, es vital realizar una segmentación adecuada, identificando nichos en donde realmente haya una necesidad; para esto se recomienda una macro segmentación a nivel de función, tecnología y cliente, y luego mediante una micro segmentación en lo que es netamente cliente: hábitos de compra, frecuencias, demografía, entre otros, de tal manera, que al entrar al mercado del entretenimiento sea direccional y enfocado.

La forma para entrar al mercado del entretenimiento es mediante la internet ya que está en crecimiento y su utilización es más frecuente entre los niños, por ello es necesario que la empresa esté presente en la internet, obviamente también depende de las diferentes formas que utilizan las personas del nicho para buscar información.

Si es un nicho de clase alta, la primera opción sería realizar un ranqueo en *google*, pero si el nicho es de clase baja se recomendaría estar presente en las páginas amarillas de la guía telefónica, el periódico entre otros. Sin embargo, las tendencias van cambiando y el *E-marketing* y multimedia son una excelente opción.

De igual forma una buena opción para entrar al mercado del entretenimiento con éxito es mediante la televisión, pero lo adecuado es ser eficientes y eficaces buscando optimizar los recursos, por ello es recomendable buscar nuevas alternativas de dar a conocer la marca, una de ella es estar presentes en ferias especializadas, ferias de niños, Expo Quito y entre otros eventos.

Para posesionarse se debe haber entrado al mercado adecuadamente; en Quito lo óptimo sería establecer una estrategia de diferenciación tanto en servicio como en producto, porque la gente siempre busca valores agregados a los servicios y el mercado ecuatoriano se deja llevar por el precio, para ello hay que realizar una evaluación en cuanto qué precio puede ser considerable versus los valores agregados que brinda la empresa.

Además, se debe aprovechar el comportamiento actual del consumidor, ya que hoy en día los padres, al no tener tiempo para sus hijos tratan de sustituir esa ausencia con regalos y fiestas, por ello, hay mayor gasto en entretenimiento y los padres son capaces de gastar mucho dinero por la felicidad de sus hijos.

Resultado de la encuesta

El resultado de la encuesta recaba la información obtenida de una muestra de 382 personas. Una encuesta representa a una familia.

El género de los encuestados corresponde al 45% para el sexo masculino y el 53% al sexo femenino; las edades de los encuestados entre 20 y 30 años es del 47 %; entre 30 y 40 años es del 31%; el 14% entre 40 y 50 años y un 8% a persona de más de 50 años de edad.

De las personas encuestadas que viven en la ciudad de Quito, el 92% están relacionadas con niños entre 3 y 11 años de edad, lo que significa que hay una gran oportunidad para negocios que buscan entrar en este mercado.

Ver Figura 7.

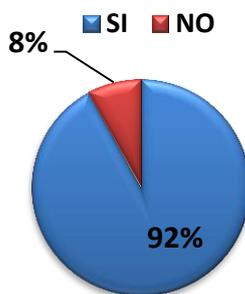


Figura 7. ¿Usted está relacionado con niños entre 3 y 11 años de edad?

El 40% de los encuestados están relacionados con niños entre 3 y 5 años, mientras que el 33% están relacionados con niños entre 6 y 8 años, y el resto de los encuestados se relacionan con niños entre 9 y 11 años, con estos datos se puede constatar que existe mayor concentración de niños entre 3 a 5 años de edad. Ver Figura 8.

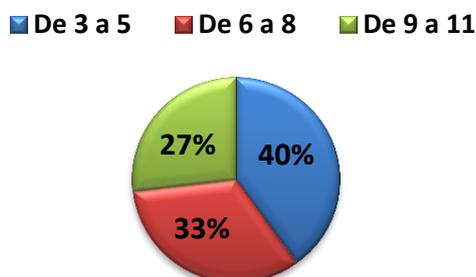


Figura 8. Rango de edad de los niños con las que el encuestado está relacionado

Según los encuestados, los niños prefieren ir a los parques naturales, seguido de los parques de diversión y centros temáticos como *Mini City*, por tal motivo, en el momento de poner en marcha el presente plan de negocios se tomará en cuenta los aspectos arrojados en la encuesta para enfocarse en los gustos de los niños.

Ver Figura 9.

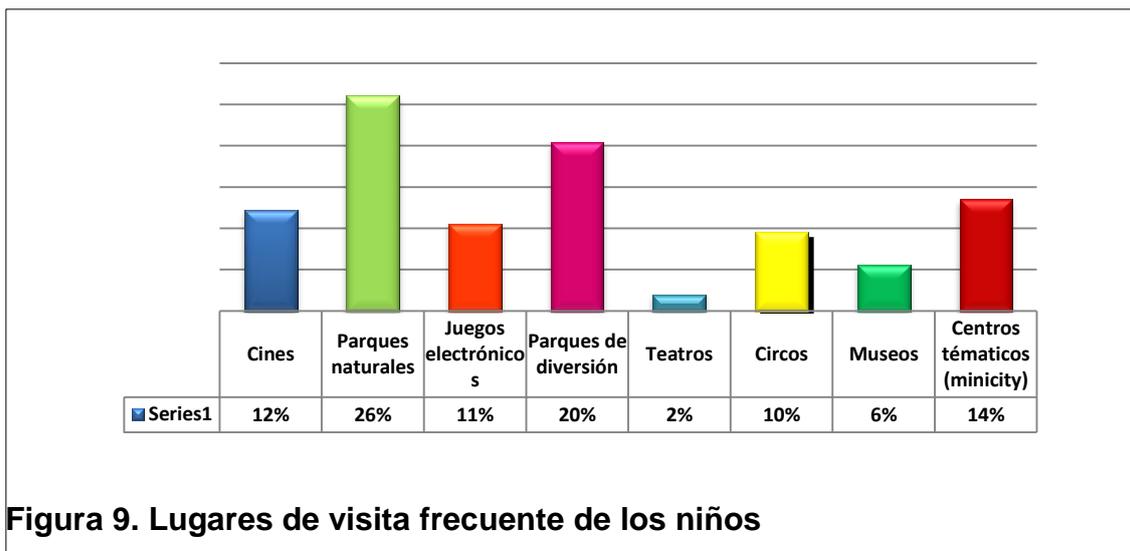


Figura 9. Lugares de visita frecuente de los niños

Según los encuestados, a los niños les gusta ir a los centros de entretenimiento antes mencionados por la variedad de atracciones, porque gozan de libertad y pueden socializar con otros niños, por tal motivo se concluye que es una oportunidad para el plan de negocios, debido a que la idea principal es construir un lugar en donde los niños puedan socializar con sus semejantes mientras se divierten en las atracciones. Ver Figura 10.

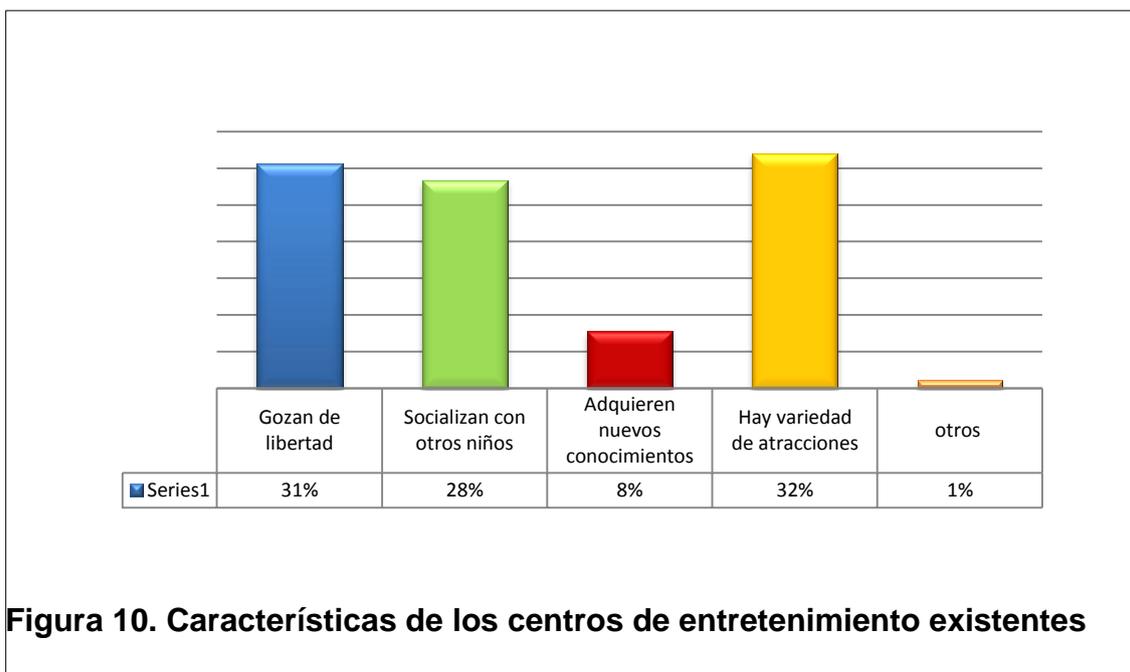
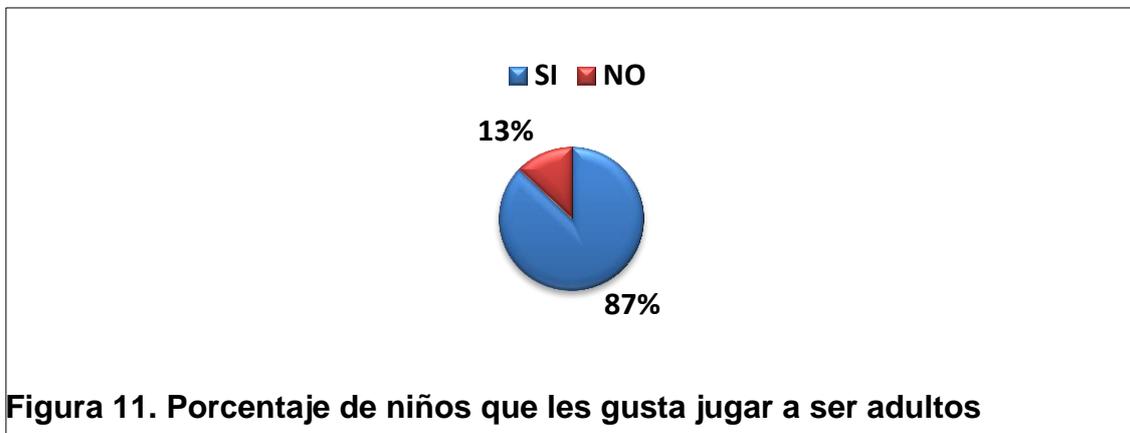
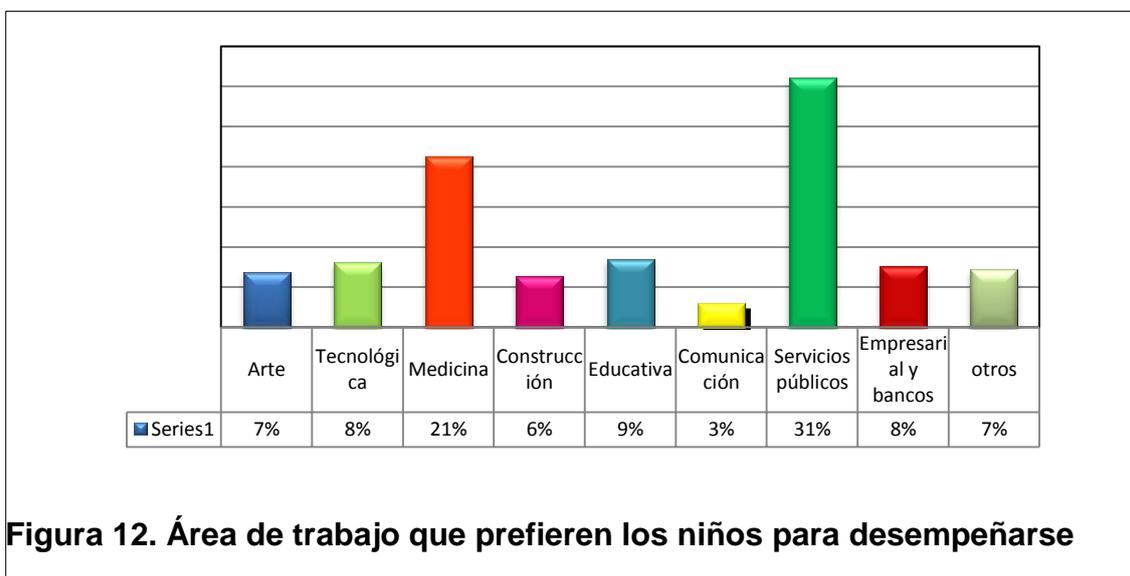


Figura 10. Características de los centros de entretenimiento existentes

El 87% de los encuestados, dijeron que a los niños les gusta jugar a ser adultos, dejando como conclusión un posible éxito en el momento de ingresar al mercado. Ver Figura 11.

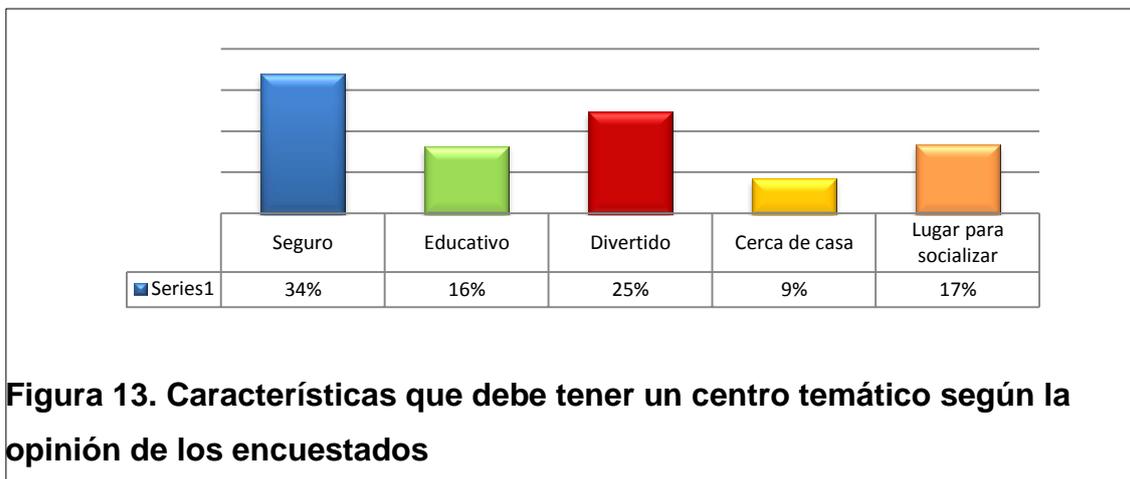


Los encuestados determinaron que las áreas de trabajo más importantes en la que los niños les gusta desempeñarse al momento de jugar son los servicios públicos en un 31%, seguido de la medicina en un 21%, por lo tanto, se deberá poner más énfasis en las áreas mencionadas al momento de crear el espacio físico en el centro temático. Ver Figura 12.

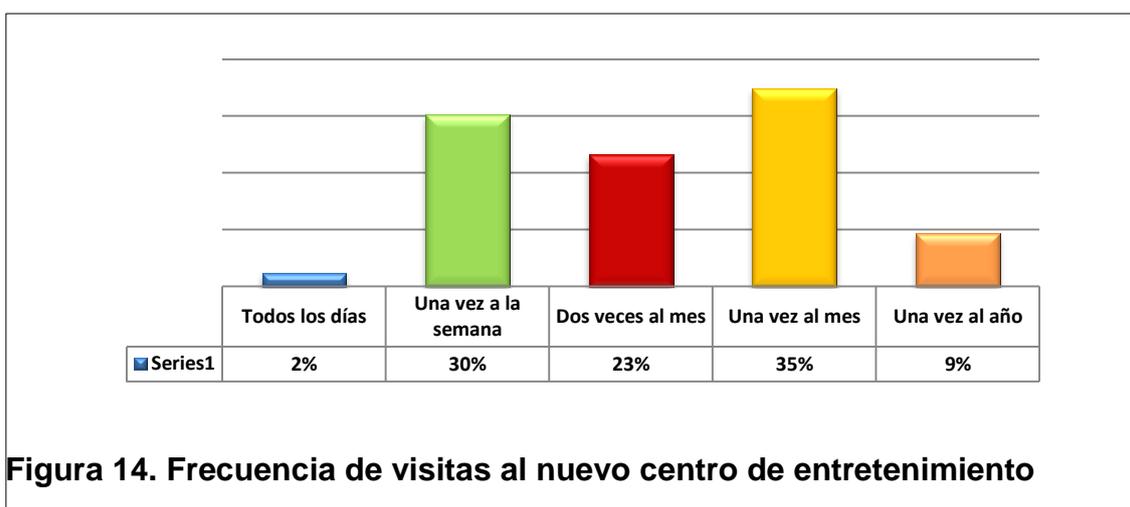


Las características más importantes que debe tener un centro de entretenimiento son la seguridad y la diversión; un resultado determinado por el porcentaje arrojado por las encuestas realizadas. Es por ello, que para la

implementación del centro temático, se deberá poner más atención en aquellas características que son de importancia para el cliente, pero no se olvidará las que son menos importantes, las mismas que estarán presentes pero en menor medida. Ver Figura 13.

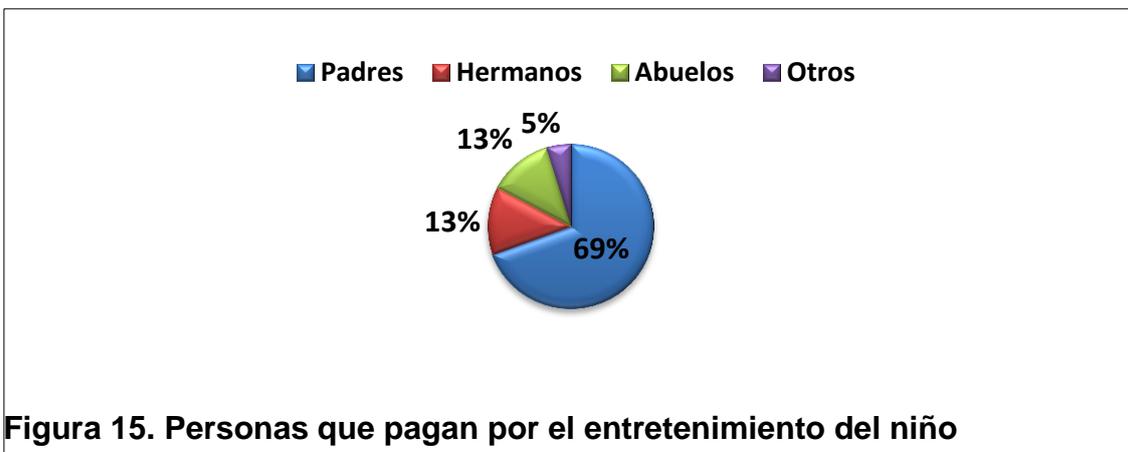


El 35% de los encuestados dijeron que llevarían a sus niños una vez al mes, mientras que el 30% los llevaría una vez a la semana, por lo tanto, se pueden establecer estrategias de publicidad para que las visitas sean más frecuentes. Ver Figura 14.



El 69% de los encuestados determinaron que las personas que se encargan de pagar por el entretenimiento del niño son los padres, dejando en segundo lugar

a los abuelos, este resultado es importante para en un futuro saber a quién dirigir parte de la publicidad. Ver Figura 15.



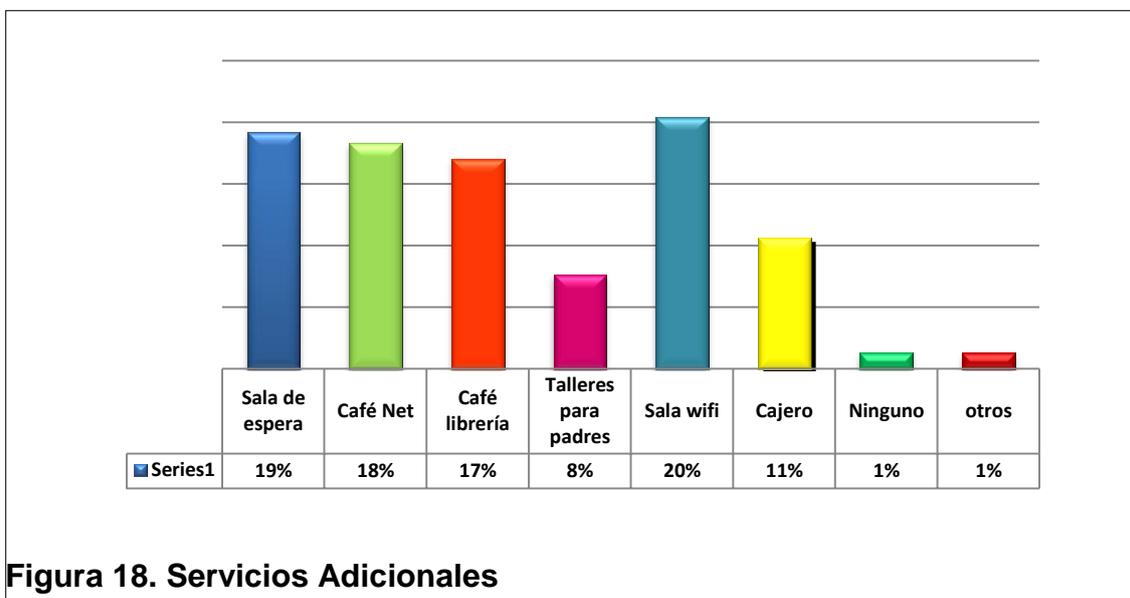
El 61% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 11 y 15 dólares por visita, de tal manera que este indicador ayudará a determinar el precio real de la entrada al centro temático. Ver Figura 16.



El 37% de los encuestados no tendría problema en dejar a los niños en el centro temático mientras ellos van a realizar otras actividades, lo cual no es un resultado favorable puesto que en el *focus group* realizado, los niños comentaron que les gustaría tener un espacio libre de padres para desenvolverse de mejor manera. Ver Figura 17.



A los encuestados les gustaría tener servicios como los de una sala *wifi*, sala de espera, café librería, entre otros. Esto será determinante para crear un ambiente cómodo y agradable para los acompañantes de los niños. Ver Figura 18.



Conclusiones de la investigación

Realizar las entrevistas permitió recaudar la información adecuada para determinar las posibles estrategias de *marketing*, operativas, administrativas y financieras, que se establecerán al crear el centro de entretenimiento para niños.

En los resultados de la encuesta se evidencia que el 87% de los encuestados piensa que a los niños les gusta jugar a ser adultos y adicionalmente permitió conocer las características más importantes que debería tener un centro temático, como es la seguridad, la diversión, la variedad de atracciones y sobre todo que sea un lugar en donde los niños puedan socializar.

Estos resultados se confirman con el *focus group* que se realizó con los niños, en los cuales se destacó la importancia de tener libertad y autonomía en el momento de jugar. Si se combina las necesidades de los acompañantes y de los niños, el centro temático será muy interesante en el mercado del entretenimiento.

Por otro lado, el deseo de los niños de mayor libertad en el centro temático, se ve opacado por los adultos, ya que el 63% de los encuestados no está de acuerdo en dejar a los niños solos en el centro temático, por ello se debe tener en cuenta al momento de la construcción del establecimiento, a fin de encontrar una manera de solucionar este inconveniente, como por ejemplo: la implementación de cámaras de video con acceso para los padres, entre otros.

Los encuestados determinaron que el 5% de las personas que pagan por el entretenimiento del niño también pueden ser los tíos y primos.

Los expertos coincidieron que para entrar al mercado, dar a conocer la marca y posesionarse con éxito se debe hacer una segmentación adecuada, identificando nichos específicos. Al tener identificado el nicho específico se debería aplicar sólidas estrategias de *marketing*, sobre todo para tener visitas al centro temático periódicamente y evitar el riesgo operativo y de liquidez.

Al ser Small Ville una empresa que brinda un servicio, esta debería dar mayor importancia al cliente; atendiendo sus quejas e inquietudes a lo brevedad posible, para lograr una fidelización a la marca.

2.2 El tamaño del mercado.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que de las 382 personas encuestadas el 92% está relacionada con niños entre 3 y 11 años de edad, de los cuales el 87% piensa que a los niños les gusta jugar a ser adultos, por ello el tamaño del mercado al que debe llegar Small Ville corresponde a 57.348 familias.

2.3 Fuerzas de la competencia de Porter.



Análisis de nuevos participantes

Según la información recabada, se determinó que hay un mercado en desarrollo y una oportunidad para ingresar con nuevos productos en la industria del entretenimiento en la ciudad de Quito.

De acuerdo a los encuestados, los gustos de los clientes y consumidores son muy exigentes, por lo cual, para entrar con éxito al mercado se contará con una inversión alta, no solo para infraestructura sino también en publicidad y promoción, llegando a dar impacto en el mercado.

En un principio, Small Ville no tendrá un alto nivel de lealtad, por parte de los consumidores y clientes, lo que provocará que los nuevos participantes tengan mercado para explotar. Sin embargo, se espera que esto cambie a lo largo del tiempo.

Otro elemento que dificulta la entrada de nuevos participantes son los pagos y disposiciones a ser cumplidas, así como inspecciones por los organismos encargados de la seguridad e integridad de los niños. Por estos motivos la barrera de entrada es alta.

Análisis de sustitutos

Al realizar la investigación de mercado, se puede constatar que los mayores sustitutos de Small Ville son los parques naturales y los parques de diversión; esto se debe a que existe gran variedad de atracciones de esta naturaleza que resultan convenientes a la economía de los ecuatorianos. Sin embargo, el centro temático que se planea crear contará con nuevas y variadas atracciones que se innovarán constantemente, todo ello por un precio razonable ubicado entre \$11 y \$15, el cual se recuperó de la encuesta. Por tal motivo se considera que es una amenaza media.

Poder de negociación de los proveedores

Small Ville es una empresa que se dedicará al servicio del entretenimiento, compuesta por una amplia y variada infraestructura, adicionalmente, habrá una cafetería en donde se venderá *bocadillos* y bebidas para los clientes y consumidores; por ello, los proveedores de la empresa son pequeñas y

grandes distribuidoras de los respectivos productos, por lo que no representa un amenaza para el plan de negocios. Al tener un grado de difusión significativo de la marca y existir gran variedad de distribuidores, el poder de negociación con los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los compradores

Por medio de la investigación de mercados se pudo establecer que los principales sustitutos son los parques naturales y de diversión, generalmente se encuentran ubicados cerca de los clientes y consumidores. En caso de los parques naturales, se encuentran cualquier día y a cualquier hora. Como competencia directa se tiene al centro temático *Mini City* ubicado a las afueras de Quito, por tal motivo, los clientes y consumidores ubicados en Quito tendrán bajo nivel de negociación con Small Ville gracias a su ubicación.

Intensidad de la rivalidad

Como se mencionó anteriormente, la principal competencia directa de Small Ville es *Mini City*, ubicado a las afueras de Quito, específicamente en el Valle de Tumbaco. Además, los sustitutos ofrecen actividades muy diferentes, por ello la intensidad de la rivalidad es baja, ya que no habrá necesidad de caer en una constante guerra de precios ni una competencia agresiva.

CAPÍTULO III

3. El plan de marketing

En el presente capítulo se desarrollará un análisis de la situación actual del mercado, la competencia y la empresa. Se determinará los problemas y oportunidades que se estén o se puedan presentar en el producto o servicio, logrando establecer estrategias para llegar al consumidor final con éxito.

3.1 Objetivos y metas.

- Definir un análisis situacional que indique la condición actual del mercado del entretenimiento, de la competencia y de la empresa.
- Captar y fidelizar a los clientes y consumidores.
- Conocer las conductas de consumo y su respuesta frente al servicio.
- Definir el posicionamiento con el que se quiere entrar al mercado del entretenimiento infantil con la marca establecida: “Small Ville”
- Plantear un *marketing mix* que permita cumplir con los objetivos planteados en el presente plan de negocios.
- Determinar las tácticas de ventas y servicio al cliente que Small Ville llevará acabo.

3.2 Análisis de la situación.

Antes de abordar las estrategias de *marketing* se elaborará un análisis de mercado describiendo características que afectan directamente al plan de negocios. Adicionalmente, se estudiará a la competencia para poder determinar la condición actual de la empresa.

3.2.1 Condición general del mercado.

En Quito, según estudios realizados por la Superintendencia de Compañías, existen alrededor de 341 empresas que corresponden a la industria de otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, en donde emplea cerca de 5.697 personas, es decir, que esta industria con un crecimiento moderado ayuda a impulsar el empleo. También se puede destacar que los 5.697 trabajadores son empleados plenos, es decir, perciben el salario básico unificado que para el 2012 es de 292 dólares y los beneficios de ley (Superintendencia de Compañías, 2012).

Adicionalmente, como se expuso en el capítulo uno, según estudios del INEC (INEC, 2011), el 45% del gasto de las familias está dirigido al consumo de servicios, mientras que el 55% se dirige al consumo de bienes, lo que da paso a un crecimiento de la industria.

Estos factores analizados determinan que la industria de servicios está tomando mayor importancia para la producción interna bruta del país.

3.2.2 Condición de la competencia.

A partir de los resultados tabulados en las encuestas de la investigación de mercado, se concluyó que los niños prefieren visitar lugares como parques naturales, parques de diversión y centros temáticos como la *Mini City*. Estos establecimientos son muy acogidos por la población, porque ofrecen un sin número de atracciones diversas, provocando que el consumidor se divierta sin caer en el sedentarismo.

La competencia directa está compuesta solo por el centro de entretenimiento infantil "*Mini City*", una empresa que utiliza el mismo concepto que se desea implementar, ubicado en el valle de Tumbaco en el Centro Comercial Ventura Mall. La pequeña ciudad es tan real que dispone de avenidas, semáforos,

pasos peatonales, autos que conducen a los diferentes establecimientos, en donde se pueden ensayar las diferentes actividades a la que los adultos se tienen que enfrentar diariamente, tales como ser bomberos, empresarios, pilotos, peluqueros, artistas, cajeros, entre muchas otras profesiones. De hecho los niños manejan un dinero simbólico llamado los “minis” que es la moneda oficial de *Mini City*, con la que podrán acceder a los circos, circuitos y funciones dentro de la misma.

Este establecimiento recibe aproximadamente 300 visitantes al día y los fines de semana suben a 1500, dando un total al año de 211.200 visitas; el número de co-auspiciantes es de 27, mientras que constan con dos auspiciantes principales (Revista Familia, 2012, págs. 14-15).

3.2.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento.

Small Ville aspira alcanzar altos estándares de percepción frente a sus consumidores y clientes, el servicio pretende emocionar y fidelizar desde la primera visita. Para distinguirse de la competencia, Small Ville planea diferenciar la oferta de servicio, para esto se implementará una estrategia de posicionamiento compuesta por dos etapas diferentes de acuerdo a lo planteado por Kotler y Armstrong (Kotler & Armstrong, 2003).

- **Identificación de posibles ventajas competitivas:** Como se mencionó antes, una de las ventajas competitivas más importantes es la originalidad del servicio, la experiencia percibida por el niño será única y diferenciada, el niño podrá apreciar el contraste frente a la competencia (directa o indirecta). Small Ville promete superar las expectativas del niño una vez que descubra la experiencia de principio a fin. La diversidad de atracciones que se pondrán a su disposición, permitirá que el niño no se canse y su percepción de entretenimiento se renueve constantemente. Los juegos acuáticos y electrónicos formarán parte primordial de las atracciones. Se pondrán en marcha nuevas profesiones, con las que no cuenta la competencia directa

Mini City, como por ejemplo: las de astronauta, arqueólogo, músico y minero. De igual manera, Small Ville pretende obtener ventaja competitiva a través de su capital humano, es decir, reclutar un equipo de empleados capaces de resguardar la seguridad del niño, aplicando métodos de enseñanza divertidos e interactivos. Se planea capacitar al personal continua y exhaustivamente, para que cada uno responda de manera cordial, respetuosa y amigable, de esta manera el niño sentirá la confianza suficiente para entregarse completamente a las actividades. Por último, la imagen que Small Ville desea plasmar en la mente del consumidor, permitirá obtener una diferenciación de imagen, como se vio anteriormente, los niños se encuentran infestados por los medios y cientos de imágenes que ocupan gran parte de su percepción como consumidor. Por el cual, Small Ville tiene como estrategia de imagen, atraer visualmente al niño. Su logotipo, su estructura y su diseño, estarán marcados por colores claros, vivos y fuertes, en los que se reflejará la imagen fresca y original de los niños que frecuentarán el centro temático. Una vez identificadas las ventajas competitivas, deben destacarse las más apropiadas para consolidar el posicionamiento en el mercado del entretenimiento.

- **Selección de las ventajas competitivas:** Si bien Small Ville tiene varios elementos que lo diferencian de la competencia, se va a centrar en lo que la competencia no ofrece, es decir, el acceso total del niño a la experiencia de ser adulto sin ningún tipo de responsabilidad y sin ser vigilados constantemente por sus padres. Small Ville tiene una propuesta de “valor en la que se obtiene más por menos” (Kotler & Armstrong, 2003), la experiencia percibida por el niño difiere de casi cualquier centro de entretenimiento, por un precio que se acerca al promedio. De la misma forma las empresas externas tendrán la oportunidad de dar a conocer la marca de su producto en el centro temático para niños, lo que representa una nueva forma de *marketing* directo.

3.3 Problemas y oportunidades.

A continuación se detallan las oportunidades y problemas que se encontraron en la presente investigación. Ver tabla 7.

Tabla 7

Oportunidades y problemas

Oportunidades	Problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Originalidad • Servicio innovador • Implementación de atracciones tecnológicas y didácticas • Creciente demanda para el entretenimiento infantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados de mantenimiento y renovación de atracciones. • Poco conocimiento del mercado del entretenimiento. • Nueva competencia.

3.4 Estrategia de *marketing* global.

La estrategia general de *marketing* se centrará en la estrategia genérica de diferenciación de Kotler (Crece negocios, 2012), ya que se considera que ésta permite obtener los rendimientos necesarios para que el proyecto tenga éxito. Para que Small Ville sea único en el mercado, se debe establecer pautas claras para diferenciarse de la competencia, esto puede dar como resultado un costo elevado para el centro temático. Sin embargo, se prevé captar un importante segmento de mercado y obtener rentabilidad a través de la diferenciación y de esta manera enfrentar los obstáculos ya antes mencionados en las “Fuerzas de Porter”. La originalidad, la innovación y el descubrimiento de nuevas atracciones serán los pilares fundamentales; los consumidores detectarán la diferencia en cuanto a la calidad del servicio, generando un grupo creciente de consumidores leales, mientras que la rivalidad de la competencia se reducirá, proporcionando así una barrera de ingreso cada vez más fuerte para los futuros

competidores. Para que esta tendencia se mantenga, los precios se fijarán de acuerdo a la realidad del mercado.

3.5 Estrategias del producto.

Dado que los servicios difieren de los productos, se requiere un enfoque diferenciado y específico para lograr el impacto deseado en los clientes. Para ello, se basará el análisis en la cadena de servicio-utilidades la cual enlaza las utilidades, con la satisfacción del cliente y los empleados. La cadena está compuesta por cinco elementos: calidad interna del servicio, empleados de servicios productivos y satisfechos, mayor valor del servicio, clientes satisfechos y leales, utilidades y crecimiento saludables (Kotler& Armstrong,2008, págs. 365).

Está claro que dentro del servicio, el niño es el eje servicio; por esta razón, se debe ir más allá del *marketing* tradicional, los niños se encuentran inundados por todo tipo de publicidad y *marketing*, solamente la información que más afecte su susceptibilidad logrará los resultados esperados. A partir de este punto, se busca entrelazar el *marketing* interno (relación entre compañía y empleados), el *marketing* externo (relación entre compañía y clientes) y el *marketing* interactivo (interacción entre cliente y vendedor), para tener como resultado una estrecha relación entre los niños, los empleados y la compañía.

La herramienta que permitirá realizar esta estrecha relación, es la internet, los niños tendrán la posibilidad de estar en contacto directo con Small Ville, con los guías, con los promotores y con sus amigos. Este tipo de experiencia no es común dentro del entretenimiento infantil, los niños sentirán afecto frente a la empresa y no dudarán en interactuar con la misma. La fidelidad de los empleados frente a los objetivos empresariales será uno de los cimientos organizacionales, con esto se puede mantener a flote el servicio, no solamente frente al cliente, sino dentro de la empresa.

Adicionalmente, con el objetivo de cumplir con la responsabilidad social y para satisfacer una mayor cantidad de demanda, se tomará en cuenta un segmento de mercado muchas veces olvidado por la competencia, el de los niños especiales. Varios proyectos gubernamentales ya han sido puestos en marcha para la integración de los niños con discapacidad (Ecuador sin barreras y Misión Solidaria Manuela Espejo, 2012).

En Small Ville, varios programas estarán destinados para el entretenimiento de este segmento, en los cuales podrán divertirse y aprender mediante actividades multidisciplinarias que estimularán sus capacidades psicológicas, cognoscitivas y físicas. Para esto se contará con guías especializados (educación alternativa) y grupos de trabajo destinados exclusivamente para el programa. Se espera contar con el apoyo del gobierno (Vicepresidencia) para impulsar el proyecto, ya que su experiencia permitirá que las actividades se adapten a las necesidades y expectativas de los niños. Se determinarán precios especiales y promociones únicas para incentivar el regreso del niño. Con esto se busca promover la inclusión social de los niños con discapacidad en un entorno seguro y divertido.

Adicionalmente, se podrá concienciar a los demás niños y desarrollar actitudes como la tolerancia, el respeto y la igualdad, fuera y dentro de Small Ville.

3.6 Estrategias de precios.

El centro temático para niños es un bien normal, ubicado en un mercado de competencia perfecta, es decir, bajo el enfoque de la renta; si la renta del cliente se ve afectada al alza, la demanda del servicio se incrementará, caso contrario la demanda disminuirá y los clientes optarán por visitar los sustitutos existentes. Bajo el enfoque de precios, si el precio se incrementa en gran medida al de la competencia y sustitutos, el cliente dejará de consumir el servicio y lo cambiará inmediatamente por los existentes en el mercado.

Small Ville al buscar liderazgo y posicionamiento en el mercado, basándose en la diferenciación mediante un servicio de calidad, aplicará las siguientes estrategias recomendadas por Kotler y Armstrong (2003, págs. 375-379).

- **Fijación de precios basada en el valor:** se establecerá un precio basado en la percepción del cliente con respecto al valor del servicio. Según los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio entre \$11 y \$15 dólares por visita aproximadamente.
- **Fijación de precios basada en la competencia:** el precio que se fijará deberá además ser competitivo con el de la competencia.
- **Fijación segmentada de precios:** Small Ville venderá el servicio con precios diferenciados, dependiendo del segmento y clasificación por edad al que se dirige; es decir, los niños entre 3 y 11 años pagarán un precio de \$11 dólares, mayor que las personas de once años en adelante, quienes pagarán \$3.50 dólares. El motivo de esta diferenciación es que los principales consumidores del servicio son los niños, mientras que el resto de personas son acompañantes u observadores; este precio también lo pagarán los niños con discapacidad.

3.7 Estrategias sobre el punto de venta.

Elaborar estrategias en el punto de venta es de vital importancia porque "alrededor del 75% de las decisiones de compra se toman precisamente en el punto de venta" (Ideativa, publicidad y mercadotecnia, 2012). Para ello, se aplicarán las siguientes estrategias:

- **Establecer ubicación estratégica:** para entrar al mercado con éxito es necesario que Small Ville esté ubicado en una zona céntrica al norte de Quito cerca de los lugares más concurridos, de esta forma, el mercado objetivo no tendrá dificultades en dirigirse hacia el centro temático.

- **Exponer pantallas a las afueras del centro temático:** con esto se pretende captar la curiosidad de los niños mediante atracción visual y así incitarlos a visitar el centro.
- **Disfrazar a los empleados:** previo al ingreso al centro temático, la persona encargada de repartir los volantes estará disfrazado de niño o un personaje famoso, el cual estará dispuesto a tomarse fotos y jugar con los niños.
- **Establecer una fuerza de ventas:** si la empresa quiere mantener un nivel de ingresos adecuados a lo largo del tiempo, no debe esperar al cliente sino ir hacia él, por ello es necesario contar con una fuerza de ventas capaz de resolver, orientar y guiar las inquietudes de los mismos en el momento que se presenten.

3.8 Estrategias publicitarias y promocionales.

La comunicación con los consumidores será una de las herramientas más eficaces, Small Ville planea tener un gran impacto frente al mercado y los competidores. Para ello, la empresa establecerá una estrategia publicitaria en la que se mezclaran varios elementos del *marketing*, tomando en cuenta las Comunicaciones Integradas de *Marketing* (CIM) (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 367), en la que se van a incluir las herramientas de promoción como la publicidad, las ventas personales, las relaciones públicas, la promoción de ventas y el *marketing* directo. La correcta mezcla de las herramientas antes mencionadas determinará el éxito de la promoción.

Como se mencionó anteriormente, una de las herramientas de promoción a utilizarse será la publicidad, donde se determinó que es una de las formas más eficaces de entrar al mercado y alcanzar un alto nivel de comunicación. Se planea desarrollar *spots* publicitarios en dos canales de televisión con mayor audiencia, así como en una radio de mayor sintonía, en los horarios con mayor sintonía del público meta (16h00 hasta 19h00). Se estima un presupuesto de \$30,000, lo que incluye una cuña publicitaria de lunes a viernes con un tiempo estimado de 30 segundos. Dado que el servicio se está introduciendo en el

mercado, se estableció como objetivo principal, utilizar la publicidad informativa, en la que se muestra al público una breve descripción del servicio, las características y sus principales ventajas, para de esta manera generar una demanda primaria, es decir, captar la atención del consumidor y del cliente, creando una imagen corporativa frente al mercado del entretenimiento. Esta estrategia publicitaria sólo se implementará durante los tres primeros meses; se considera que este tipo de promoción no será el pilar promocional de Small Ville, sino una estrategia de posicionamiento en el mercado. Más adelante se detalla las otras formas de promoción.

Un elemento clave para el éxito de la estrategia de promoción son las decisiones de presupuesto. El capital destinado a la publicidad se definirá mediante el método costeable (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 372), esto quiere decir que la administración, mediante un estudio presupuestario, determina en base a los ingresos iniciales, los gastos operativos y el capital de trabajo, el capital total destinado para la publicidad. El monto destinado a la publicidad a través de radio y televisión será de \$30 000, para los tres primeros meses, como se lo mencionó anteriormente, pero a partir del cuarto mes no se utilizarán esos medios masivos, pues la empresa concentrará sus esfuerzos en el *marketing* de boca a boca, como uno de los mejores instrumentos de comunicación, como fue el caso de la competencia *Mini City* (Revista Lideres, 2011). En el largo plazo, se prevé utilizar el método de objetivo y tarea, en el cual se detallan objetivos específicos de promoción, las actividades a realizarse y la proyección de costos de dichas actividades están estimados en \$8.000 dólares por año.

Después de determinar el presupuesto, se procede con el establecimiento de una estrategia publicitaria, para esto se contratará una agencia de publicidad, la cual estará encargada de liderar el proyecto y presentarlo a la administración, la cual revisará y aprobará, si se cumplen con las expectativas planteadas. También se tomará en cuenta si el impacto de la comunicación al mercado fue el esperado por medio de ventas.

Estrategias de relaciones públicas.

Con el objetivo de crear y mejorar la relación con los consumidores y clientes, y establecer una imagen corporativa positiva frente al segmento de mercado, se planea llevar a cabo una estrategia de relaciones públicas a través de una agencia (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 390). En un principio se tiene como objetivo organizar eventos especiales, la agencia se encargará de manejar las relaciones con establecimientos en los cuales existe gran concurrencia de niños, implementando activaciones de marca, las que incluirán espectáculos de poca escala, en los que se hará participar a los niños con los promotores, estimulando un ambiente de socialización e integración entre los niños. Al mismo tiempo se realizarán programas informativos para los niños y los padres de familia, en los que se resaltarán las características y los beneficios de los servicios, incluidos los servicios para los acompañantes del menor.

Las activaciones de marca se realizarán en establecimientos frecuentados por el segmento objetivo; se detectó varias locaciones que cumplen con este requisito como por ejemplo: eventos infantiles, centros comerciales, cines (matinés y estrenos), zoológicos, campamentos vacacionales y escuelas vacacionales (donde se practiquen deportes). Para consolidar la acogida del mensaje empresarial, la agencia se apoyará en materiales escritos como folletos, hojas volantes y *banners*.

En estos eventos también se tiene planeado implementar el “*marketing* de boca a oído” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 392), para esto se identificará a los “niños conectores” los cuales poseen un perfil definido, que incluyen características como liderazgo, sociabilidad y desenvolvimiento, con el objetivo de impulsar la imagen en los círculos sociales difíciles de alcanzar a través de los medios tradicionales, los mismos que serán seleccionados con el objetivo de hablar libre y espontáneamente en su entorno, para persuadir de los

beneficios de los servicios. Los niños escogidos serán recompensados con privilegios y premios en Small Ville.

3.9 Tácticas de venta.

La fuerza de ventas estará compuesta por un jefe de marca, ya que su principal función será visitar centros educativos, jardines, institutos, guarderías y escuelas. Él mismo informará, ofrecerá y dará a conocer los servicios que tiene Small Ville a los establecimientos visitados, de esta forma se obtendrán posibles contratos a largo plazo y se podrá llenar los horarios de menos concurrencia durante las temporadas escolares.

Se instalará una pantalla a las afueras del centro temático - en la puerta principal -en el cual se exhibirá una y otra vez las atracciones de Small Ville, la forma en la que los niños se divierten, descuentos, ofertas y promociones.

El personal que promocióne a las afueras del centro temático estarán disfrazado de niños, personajes famosos, entre otros, representando una analogía del slogan que maneja Small Ville “en donde ser adulto es divertido”, el propósito principal es captar la atención del mercado objetivo mediante la interacción y la comedia, de esta manera se logrará un acercamiento directo con el cliente y el consumidor.

3.10 Políticas de servicio al cliente.

Un servicio de calidad, oportuno y eficaz que supere las expectativas del cliente será un agregado más que diferencie a Small Ville de la competencia. Para esto, se contará con un talento humano idóneo con clara orientación al cliente, desde el personal administrativo hasta el personal operativo. En el área administrativa específicamente, el departamento de *marketing* y ventas realizará un análisis constante del mercado objetivo, buscando nuevas tendencias, cambios en los comportamientos de los consumidores,

satisfacción del cliente, cambios en gustos y preferencias, cambios en el macro entorno, entre otros. Así, se determinarán nuevas estrategias para atender rápidamente a las necesidades de los clientes y consumidores antes que se presenten. Las herramientas que se utilizarán son:

- Una encuesta al público objetivo por parte del departamento de *marketing* por medio de llamadas telefónicas al cliente, de esa manera se podrá determinar si el servicio fue excelente, bueno, regular o malo. Bajo este resultado se podrá establecer mejoras o cambios en las estrategias utilizadas.
- La elaboración de una página web que le permita al mercado objetivo dejar sus comentarios y sugerencias para mejorar el servicio.
- El personal que interactuará directamente con el cliente será capacitado semestralmente, haciéndoles conocer los objetivos a largo y corto plazo de la empresa, los nuevos comportamientos de los consumidores, las nuevas formas de tratar con el cliente, entre otros. Esta capacitación les permitirá a los empleados ser más proactivos y capaces de brindar una respuesta rápida ante los problemas que se puedan presentar.

3.11 Distribución.

Como se mencionó anteriormente, la forma en la que el servicio llega al cliente es mediante una venta directa, en donde no existen intermediarios, por lo que se utiliza un canal de *marketing* directo. Ver Figura 20.



Para que el canal sea óptimo, es necesario contar con una fuerza de ventas sólida, ellos no actuarán como tipo de intermediario sino como un medio para llegar al cliente y consumidor, puesto que forman parte del equipo interno de Small Ville. Es necesario recalcar que mediante el canal que se va utilizar, la empresa estará concentrada en hacer cumplir las políticas de precios, objetivos, misión y visión entre otros.

3.12 Ejecución.

Para la ejecución de la publicidad y el posicionamiento del producto se tomará en cuenta lo analizado en el presente capítulo. Los medios que se tomarán en cuenta para la difusión del producto son la televisión y la radio, los cuales serán complementarios a las estrategias de relaciones públicas.

La publicidad principal se lo hará por medio de una agencia publicitaria, a la cual se acudirán las veces que sean necesarias y acorde al presupuesto.

3.13 Control.

Para optimizar los recursos, antes de la ejecución de las estrategias se realizará un análisis y evaluación del costo y beneficio, para determinar la factibilidad de la estrategia. Para controlar la eficiencia y eficacia de las estrategias ejecutadas se deberá realizar un análisis comparativo entre de los estados financieros tanto de lo presupuestado, como de lo proyectado y lo ocurrido, así se establecerá con precisión si las estrategias funcionan como estaban previstas y tomar medidas correctivas de ser el caso.

Además, también se podrá controlar mediante las encuestas que se realizarán a los consumidores y si el resultado es favorable, significará que las estrategias fueron efectivas y viceversa.

CAPITULO IV

4. Plan de fabricación y operación.

En este capítulo se estructurará la cadena de valor de Small Ville, en la que se describen las características de las variables primarias y de apoyo; se da énfasis en la construcción de estrategias operativas, obteniendo un ciclo operativo eficiente.

De igual forma se evalúa la ubicación, tamaño de la empresa, viabilidad legal y medidas ambientales que Small Ville debe seguir para ser aplicadas al momento de su constitución. Estos análisis se realizarán con el objeto de crear una ventaja competitiva de diferenciación frente a la competencia.

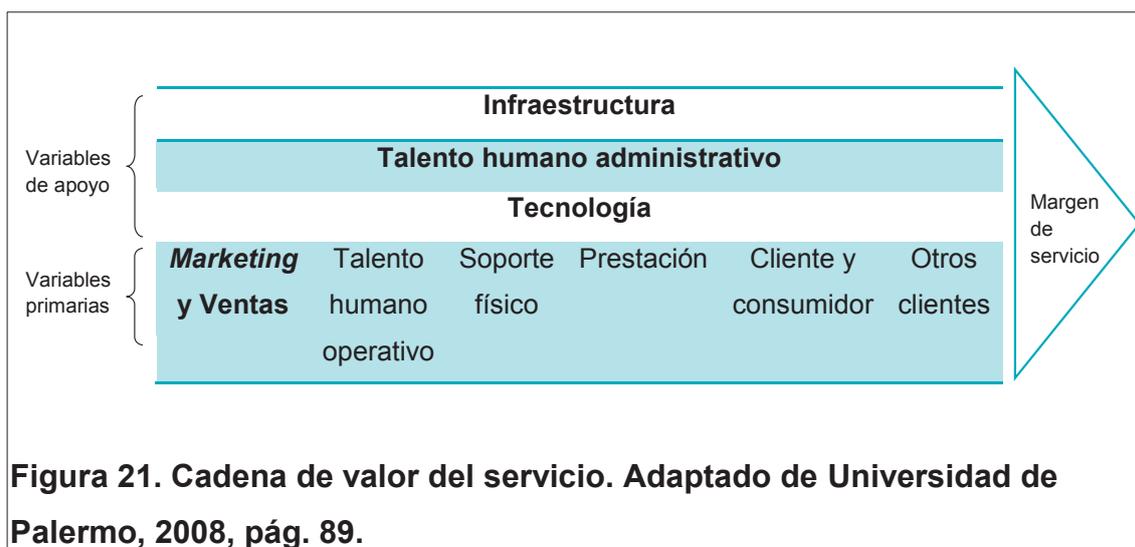
4.1 Cadena de Valor.

Porter (2008, págs. 84) ve a la cadena de valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, mediante la cual facilita la identificación de las ventajas competitivas de la organización.

A base de la cadena de valor propuesta por Porter (Universidad de Palermo, 2008, págs. 89-93) se identifican las variables primarias y de apoyo.

Las variables primarias involucran todas las actividades necesarias para generar el consumo del servicio, mientras que las variables de apoyo constan de los elementos indispensables para que las actividades primarias se desarrollen.

Ver Figura 21.



La cadena de valor se inicia con las variables de apoyo; en prioridad, se encuentra la infraestructura de Small Ville, que es una de las variables más importante, debido a que es donde ocurre el servicio; por ello, para obtener en primera instancia el posicionamiento deseado, este va a depender de la ubicación, estructura y tamaño de la empresa. A continuación se encuentra el talento humano administrativo, esta variable representa a todos los empleados administrativos quienes serán responsables de crear una cultura de servicio mediante la planificación, gestión y control de las estrategias y por último la tecnología, por medio de la misma, se conseguirá facilitar la prestación del servicio mediante equipos de última tecnología, así como, una estandarización de los procesos y las funciones que conlleva el servicio del entretenimiento. En conjunto se logrará un ambiente agradable de trabajo y un excelente lugar para satisfacer las necesidades del cliente y consumidor.

Como variables primarias, se inicia con el *marketing* y las ventas, esta variable es de gran importancia, pues el posicionamiento de Small Ville en la mente del consumidor dependerá de que tan bien se ejecuten las estrategias de *marketing*. En segundo lugar, pero no menos importante, se encuentra el talento humano operativo, quien estará en contacto con el cliente y consumidor, por ello, es de vital importancia capacitarlo constantemente para que brinde un excelente servicio. En tercer lugar está el soporte físico, que son todos aquellos

elementos que en mayor o menor medida van en conjunto con el servicio que se prestará y así lograr incrementar la satisfacción del cliente; en el caso de la empresa, son las pulseras que se entregarán a los niños al inicio de la visita, los disfraces que usarán, los recuerdos otorgados al final de la visita, entre otros. Como cuarta variable se encuentra la prestación, en esta se conoce las necesidades de los clientes y la solución a esas necesidades, es por ello que Small Ville mediante el departamento de *marketing* mantendrá una constante investigación del consumidor y cliente para atender sus necesidades antes de que estas se presenten y así poder brindar un servicio eficaz y eficiente. En quinto lugar, están los clientes y consumidores, quienes tienen el poder de condicionar el servicio que brinda Small Ville. Así, cada cliente tiene la posibilidad de contribuir a la calidad del servicio o no mediante sus sugerencias u opiniones, para finalizar con un excelente servicio. En último lugar se encuentran los otros clientes, que son aquellas personas que acompañan al consumidor al centro temático, pero no hacen uso del servicio principal, sino utilizan los servicios adicionales creados especialmente para ellos. Estas variables serán las responsables directas de dar un servicio de calidad al cliente y consumidor.

Al conjugar las variables de apoyo y las primarias, se logrará obtener una ventaja competitiva de diferenciación frente a la competencia.

4.2 Escala estratégica.

Objetivo global

Dar a conocer al centro temático para niños, como una empresa consolidada por su excelente servicio y calidad ante los principales clientes y consumidores vinculados con el enfoque del negocio. Este conocimiento se dará en el plazo de un año, a partir de la implementación del proyecto, para convertirse en la primera opción de entretenimiento infantil.

Metas a alcanzar

- Crear una alta expectativa en el momento de ingresar al mercado y así poder ganar participación y posicionamiento en el lapso de un año.
- Estar posicionados en la mente del consumidor y cliente como primera opción al elegir entretenimiento infantil en Quito.
- Crear dentro de Small Ville una cultura eficiente de servicio para brindar a los clientes y consumidores un servicio de calidad que sobrepase sus expectativas.
- Localizar el centro temático para niños en un sector clave de la ciudad de Quito para obtener una mayor acogida.
- Incentivar al consumidor y al cliente, a ser parte de una cultura de conciencia ambiental, motivándolo a participar en el cuidado del entorno natural

Estrategias

- Capacitación constante al personal de Small Ville, la que estará enfocada a crear una cultura eficiente de servicio al cliente.
- Estandarización de procesos enfocados en el mejoramiento continuo de la gestión de calidad y sistemas administrativos.
- Realizar un estudio para determinar el tamaño y la ubicación adecuada de Small Ville.
- Crear políticas que enfatizen la concienciación ambiental para con el consumidor y el cliente fuera y dentro del centro temático.

4.3 El ciclo operativo.

Small Ville manejará sus operaciones mediante manuales y políticas aprobadas por la administración, las mismas que deberán ser asimiladas por todo el personal de la empresa. Los manuales y políticas servirán como guías para cada uno de los procesos que forman parte del servicio, así como el comportamiento y acciones a seguir en los diferentes casos que puedan presentarse. Ver Figura 22.

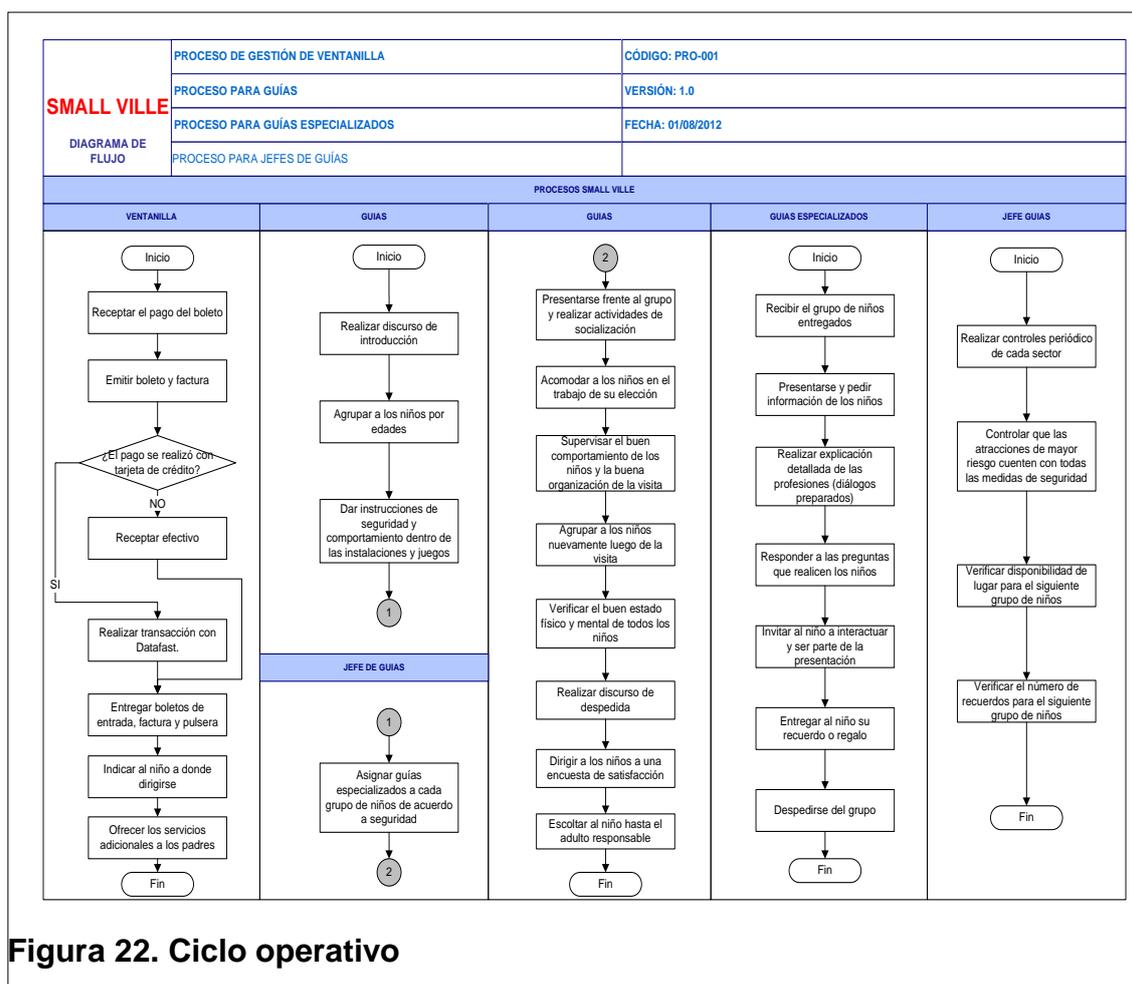


Figura 22. Ciclo operativo

4.4 El personal operativo.

Para que Small Ville alcance los objetivos de calidad esperados, se debe contar con un equipo de trabajo apto y capaz; es decir, que cumpla con las funciones que la administración dispone.

Más adelante se describe el cargo las actividades y tareas a realizar.

Personal operativo:

- Servicio de seguridad y limpieza del establecimiento:
 - Dos guardias (compañía de seguridad).
 - Cuatro encargadas de la limpieza de los baños, las atracciones y las oficinas, durante y después de los horarios de atención (compañía de limpieza).
 - Las dos compañías deben sujetarse a las disposiciones implementadas por la administración.

- Guías encargados de los niños:
 - Quince personas estarán encargadas de realizar el recorrido en cada una de las atracciones, respondiendo preguntas y tomando en cuenta la seguridad moral y física del niño. Se asignará un jefe encargado de llevar un control sobre los quince guías para el buen comportamiento de los mismos y priorizar la seguridad de los niños.

- Guías para cada profesión del centro temático:
 - Veintiún personas se encargarán de realizar explicaciones y demostraciones de las profesiones asignadas. Deberán tener conocimientos de la profesión asignada, liderará el grupo de niños realizando actividades de esparcimiento y socialización. Siempre tomando en cuenta la seguridad de todos los niños.

- Un supervisor se encargará de organizar a los guías.

- Un cajero estará ubicado para vender boletos de ingreso.

4.5 Determinación del tamaño de la planta.

El espacio necesario para la construcción del centro es un elemento clave para el éxito del mismo, este debe tener suficiente espacio para recibir un número aproximado de quinientas personas por turno (dos turnos por día), incluidos los acompañantes del niño. Aquí se incluyen las proyecciones estimadas de la demanda en el corto y largo plazo, esperando un crecimiento anual del 6% basado en la investigación de mercados. Estas proyecciones se estimaron a base de las ventas de la competencia directa, las cuales ascienden a trescientas personas diarias entre semana y mil quinientas los fines de semana.

Se espera una capacidad ociosa dentro del primer año de funcionamiento. Sin embargo, esto permitirá responder la creciente demanda que se espera para los próximos años. Se estima un tamaño de 1200 metros cuadrados de terreno, con un tamaño aproximado de construcción de 2000 metros cuadrados dividido en dos pisos, en el cual aproximadamente el 20% es para oficinas y el 80% es para las instalaciones del servicio.

4.6 Ubicación geográfica.

La localización del centro de entretenimiento fue concebido para obtener una mayor rentabilidad a causa de su ubicación estratégica en la parte norte de la ciudad.

Macro ubicación:

Se sitúa en el Distrito Metropolitano de Quito, en el sector norte de la ciudad, en la cercanía se encuentran centros de negocios, lugares de ocio y entretenimiento para niños y adultos.

Micro Ubicación:

Small Ville estará ubicado en las calles *Núñez de Vela* y *Corea* en el sector de la Naciones Unidas al norte de la ciudad de Quito, en las cercanías se encuentran centros comerciales como el “Centro Comercial Ñaquito” (incluye cines, bolos, pista de patinaje), el “Centro Comercial el Caracol”, el “Centro Comercial Naciones Unidas”, centros de negocio, parqueaderos, bancos, restaurantes, jugueterías (Mi Juguetería), parques naturales como el parque La Carolina y el nuevo *boulevard* que se encuentra en la calle Naciones Unidas.

Esto representará un beneficio estratégico y económico al proyecto, dado que se encuentra en un sector ideal para el segmento objetivo (clase media y Alta).

La localización escogida permitirá que los clientes no tengan problemas de desplazamiento y de transporte, ya que podrán encontrar varias alternativas de traslado y no tendrán problemas de distancia ni tiempo para llegar al Small Ville con facilidad.

4.7 Facilidades y mejoras.

Tomando en cuenta las investigaciones periódicas que se realizarán al negocio, se buscará optimizar los procesos en cada sector, dependiendo de las necesidades que se presenten.

Se buscará constantemente innovar las atracciones existentes, las que no sean acogidas por el consumidor serán eliminadas y cambiadas por otras.

Small Ville ve como oportunidad futura y mercado atractivo, la creación de un centro de entretenimiento de las mismas características ubicado en la ciudad de Guayaquil.

4.8 Planes y estrategias operativas.

Para captar una mayor cantidad de mercado, Small Ville tiene como objetivo atraer la atención de los niños y sus padres a través de una serie de estrategias operativas y de infraestructura. En un principio, la percepción que tenga el niño debe ser única, como ninguna otra que haya tenido anteriormente con la competencia. Para esto se pretende captar esa atención mediante un diseño en el interior que incluya atracciones nuevas y originales, colores vivos y llamativos. El diseño será encargado a un profesional de interiores, el cual presentará un bosquejo para ser aprobado por la administración. Con esto se pretende marcar una nueva tendencia de entretenimiento infantil en Quito.

Otra estrategia consiste en atraer la atención del acompañante del niño ofreciéndole con la variedad de servicios, en los que se incluye comida rápida, *wifi* y sala de espera, entre otros. Adicionalmente, para reafirmar la confianza del acompañante, se instalará vidrios especiales (transparentes), los cuales servirán como vitrina al centro, sin que los niños sepan que están siendo vigilados.

Por último, se tiene previsto que todo dentro del centro temático sea construido a escala, esto se reflejará en la instalación de puertas de diferentes tamaños (normales, medianas y pequeñas), al igual que baños y lavabos de menor dimensión y más cercanos al piso, a fin de que se adapten al tamaño del niño. Las atracciones, la comida y los regalos también serán a escala, adecuándose al niño, y completando así la experiencia esperada.

4.9 Control medio ambiental.

Las empresas en la actualidad, centran sus esfuerzos en fomentar la conciencia ambiental dentro y fuera de la institución, es por esto que se debe aprovechar la oportunidad para motivar a los clientes a participar conjuntamente en esta nueva iniciativa.

Por ello Small Ville quiere aprovechar esa oportunidad mediante la aplicación de las siguientes políticas:

- **Política de reciclaje:** Small Ville contará con tachos de basuras de distintos colores que diferencien la basura proveniente de desechos orgánicos, papel y no reciclable.
- **Política de reutilización:** muchas de las atracciones que habrá en Small Ville se las podrá elaborar con objetos anteriormente utilizados, como el caso de carros de bomberos, avión a escala, entre otros.
- **Política de ahorro:** existirán instalaciones sanitarias con control de agua, para evitar el desperdicio.
- **Política de concienciación:** Small Ville, tendrá una pequeña área verde, en donde se explicará la importancia del cuidado del medio ambiente.

4.10 Disposiciones legales y regulatorias.

Small Ville será constituida en el Ecuador bajo la modalidad de compañía limitada, para ello debe cumplir ciertos aspectos regulatorios y legales que se encuentran descritos a continuación:

- Para la constitución de la empresa se debe seguir un proceso que inicia con la reserva del nombre de la empresa en la Súper Intendencia de Compañía, la emisión de un número de RUC, el permiso del cuerpo de bomberos, finalizando con el registro la empresa en la historia laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cada proceso tiene un detalle y una serie de pasos el cual se lo puede evidenciar en el Anexo 5.
- El capital con el que se suscribirá la compañía será de un millón doscientos mil dólares (\$1'200.000).

- Conformada por tres accionistas cuya participación se indica a continuación:
 - Accionista 1: \$1'000.000
 - Accionista 2: \$100.000
 - Accionista 3: \$100.000

Small Ville estará obligada a llevar contabilidad y al terminar el ejercicio fiscal debe pagar la patente municipal, que equivale al 1.5 por mil de los activos, este proceso está regulado por el Municipio de Quito.

CAPÍTULO V

5. El equipo administrativo.

En este capítulo se dará a conocer la estructura organizacional y funcional de la empresa, en donde se detalla el perfil del personal operativo y administrativo, los mismos que servirán de guía para la contratación; y a su vez, definir cuáles serán las gratificaciones económicas, no económicas y políticas que cada empleado tiene derecho a percibir.

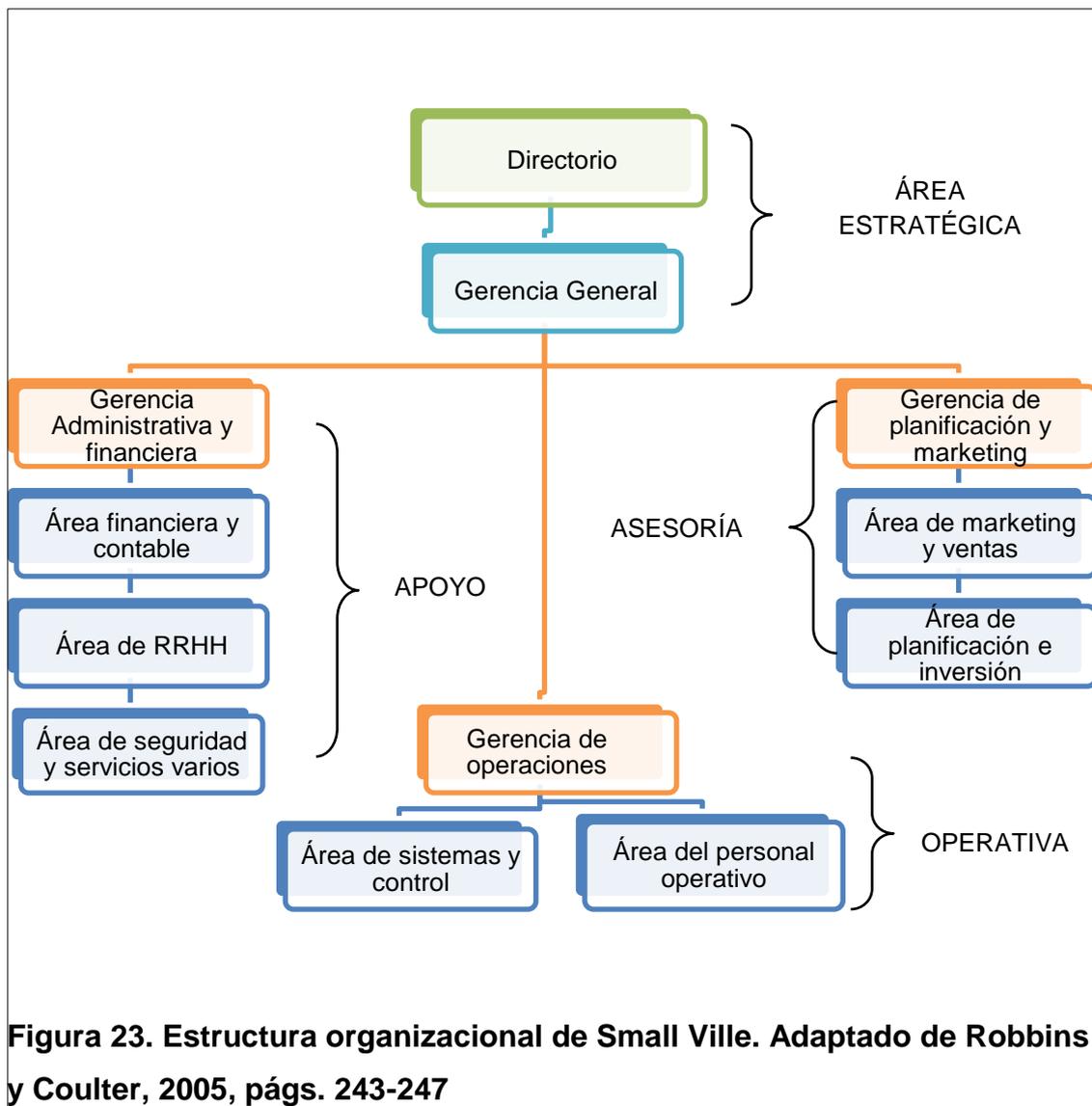
5.1 Estructura organizacional.

La “Estructura Organizacional, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (Robbins y Coulter, 2005, págs. 243-247). Para ello se establece una estructura organizacional basada en la departamentalización de las funciones, cuyo propósito es agrupar a los trabajadores en departamentos acorde a las funciones que realicen, al conocimiento adquirido y a las destrezas poseídas; de esta manera, se logrará mejorar la eficiencia y eficacia de cada empleado al momento de desempeñar sus funciones.

La estructura organizacional de Small Ville está dividida en cuatro grupos:

- **Área estratégica:** lugar en donde se toman las decisiones globales que afecten a la empresa.
- **Apoyo:** en esta área se desarrolla la administración de la compañía.
- **Asesoría:** esta área es la encargada de investigar, desarrollar e incrementar nuevos productos, al igual que atraer nuevos mercados y clientes.
- **Operativa:** en esta área se desarrolla todo aquellos que esté relacionado directamente con el giro del negocio.

A continuación se presenta el organigrama de Small Ville. Ver Figura 23.



5.2 Personal clave de administración.

Uno de los requisitos que Small Ville exigirá de sus empleados, es la superación profesional, es por eso que a continuación se detalla un complejo perfil que define los conocimientos, destrezas y habilidades del gerente general. Ver Anexo 6.

5.3 Personal operativo.

A continuación se detalla los perfiles laborales que deben cumplir los postulantes que se contratará como parte del personal operativo de Small Ville. Estas características deben ser respetadas con rigor, ya que estas personas serán las que tengan contacto directo con los niños. Ver Anexo 7.

5.4 Personal administrativo.

El manejo administrativo de Small Ville será una de las herramientas de mayor importancia para el éxito del proyecto. En el Anexo 8 se detalla los perfiles profesionales que se espera tener a cargo de los diferentes departamentos a nivel gerencial.

5.5 Planes de empleo.

La calidad del servicio que brindará Small Ville, dependerá del personal que se contrate a nivel de servicio al cliente, pues ellos serán quienes tendrán contacto directo con los mismos; en caso que los empleados seleccionados no sean los adecuados para el cumplimiento de las funciones encomendadas o no se acoplen al ambiente de trabajo, el servicio podría fallar y perjudicar los estándares de atención al cliente. Por ello es necesario elaborar políticas internas dirigidas al empleado y diferentes formas de reclutamiento para una adecuada selección del personal.

Políticas para el empleado

- **Política de trato igualitario:** Small Ville tratará de forma igualitaria y equitativa al empleado, en donde los derechos serán los mismos para todos, sin distinción de raza, género, religión, nacionalidad, edad o discapacidad física.

- **Política de capacitación:** se brindará al personal continuas capacitaciones enfocadas al giro del negocio, es decir, el trato con los niños, en donde desarrollarán destrezas y conocimientos que permitirán un mejor desempeño y así poder brindar un servicio de calidad enfocado al cliente.
- **Política de crédito:** la compañía brindará créditos (no mayores a \$1000) a los empleados, a partir de un análisis situacional y financiero. Estos serán devengados a través del sueldo en bajas cuotas y con una tasa de interés menor a la de los bancos.
- **Política de vestuario:** los empleados contarán con un uniforme que Small Ville brindará gratuitamente a cada uno de ellos.
- **Política de integración:** para que los empleados se mantengan motivados, se harán reuniones, rifas, entrega de regalos, celebración de cumpleaños, entradas al centro, entre otros.

Alternativas de reclutamiento

- Para el personal encargado de llevar los procesos legales, contables, de limpieza y seguridad, se utilizará la alternativa de reclutamiento *outsourcing* o subcontratación, es decir, se transfiere esta responsabilidad a un proveedor externo; el propósito es obtener una eficiencia y eficacia en las funciones que realizarán, ya que los proveedores externos son especializados en dichas aéreas.
- **Para el resto del personal:** el área de recursos humanos será el encargado de reclutar al personal de acuerdo al perfil que se elaboró anteriormente. La herramienta principal a utilizar son anuncios en páginas web, páginas especializadas en reclutamiento y selección de personal.
- **Para la entrevista:** los entrevistados deberán traer:
 - Hoja de vida.
 - Cartas de referencia de los dos últimos empleadores.
 - Copia de los estudios, cursos, diplomas y seminarios que han recibido.
 - Carta de referencias personales.
 - Si es discapacitado, debe traer la fotocopia del CONADIS.
 - Declaración juramentada de no haber sido enjuiciado en el pasado.

Contrato

El contrato de trabajo se lleva a cabo cuando existe un acuerdo entre el empleador y el empleado, en el que se estipulan los derechos y obligaciones del empleado a cambio de una retribución económica entregada por la empresa.

El principal contrato que Small Ville manejará es el contrato de tiempo fijo, el cual se registrará a la normativa del Código de Trabajo, en donde, en primera instancia, si el contrato se celebra por primera vez, se procederá a efectuar un contrato por un período de prueba que no sea mayor a 90 días y teniendo en claro que Small Ville no podrá contratar más del 15% de los empleados por este período. En segundo lugar, cuando el empleado haya pasado el período de prueba, su contrato se lo cambiará por uno de tiempo fijo.

Jornada laboral

En Small Ville se acatará la jornada laboral que establece el Código del Trabajador, que son de ocho horas diarias. En la Tabla 8 se detalla el horario de trabajo:

Tabla 8.

Horario de trabajo

Personal Administrativo	Hora de entrada: 8:30 am Hora de almuerzo: entre 12:30pm a 13:15pm Hora de salida: 17:30 pm
Personal Operativo	Hora de entrada: 8:00 am Hora de almuerzo: entre 12:30am a 12:45pm Hora de salida: 17:00 pm
Fuerza de Ventas	Hora de entrada: 8:30 am Hora de salida: 17:30 pm Ellos no trabajan en la empresa, pero deben reportarse.

5.6 Plan de remuneración y beneficios.

Small Ville, además de ser una empresa que busca rentabilidad, quiere brindar a los empleados un ambiente de trabajo adecuado para desempeñar sus funciones diarias, pues ellos serán los principales protagonistas del éxito del proyecto. Por tal motivo la empresa brindará gratificaciones económicas y no económicas (regalos, boletos, créditos) a todos sus empleados.

Las gratificaciones económicas que Small Ville brindará a sus empleados, estará conforme a lo estipulado en el Código del Trabajador. Por medio del cual se formará un sistema de compensación bien diseñado que proporcione al empleado satisfacción monetaria por haber cumplido los objetivos de la empresa.

La remuneración mínima que se establecerá será la del salario básico unificado establecido por la ley, que al 2012 es de \$ 292 dólares americanos. Este se incrementará dependiendo de los parámetros establecidos en el perfil y contará con las aportaciones de ley como el IESS, décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, vacaciones y utilidades.

En el caso del personal que conforme la fuerza de ventas, se determinó un sueldo fijo y una comisión del 5% por cada grupo de niños que se presente con su referencia en los días martes, miércoles y jueves.

En el incentivo no remunerado, se incluirá detalles como canastas navideñas, integraciones con el personal y sus familias, así como visitas gratuitas al centro para los empleados y sus conocidos, entre otros.

5.7 Asesoramiento profesional y de servicios.

Como se mencionó anteriormente, Small Ville contará con la forma de reclutamiento *outsourcing*, mediante la cual se reclutará personal independiente de la compañía, cuya función será brindar asesoramiento y

servicios profesionales a la empresa, para el buen funcionamiento de la organización.

A continuación se detalla el personal que brindará asesoramiento o servicios profesionales:

- **Personal legal:** encargados de los trámites legales que requiera la empresa para su constitución y su buen funcionamiento; en este caso se requiere de un abogado.
- **Personal contable:** encargado del manejo de la contabilidad, para ello se establecerá estrecho lazo con firmas contables especializadas.
- **Personal de limpieza y seguridad:** encargados del aseo y seguridad de la compañía, los responsables pertenecerán a empresas especializadas en las respectivas áreas.

CAPÍTULO VI

6. La economía de los negocios

En el presente capítulo se realizará un análisis de la estructura de costos del plan de negocio en un escenario de valoración, logrando determinar los márgenes de rentabilidad del mismo y los puntos de equilibrio de los respectivos períodos.

Además se debe destacar que el principal supuesto para el estudio es el *de ceteris paribus*; “implica que en un análisis económico todas las variables que puedan afectar el fenómeno estudiado permanecen constantes” (Eco-Finanzas, 2012).

6.1 Costos fijos y variables.

Cuando se trata de una empresa de servicios como lo es Small Ville, los costos serán aquellas compras que realiza la empresa para poder brindar el servicio. Se pueden determinar a los costos variables, como a todas aquellas compras y gastos que varíen con la cantidad demandada; y los costos fijos, como todos aquellos gastos que no varíen con la cantidad demandada. Ver Tabla 9 y 10.

Tabla 9

Costos variables

USD					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos anuales	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Total	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812

Nota: resumen del anexo 11

Tabla 10
Costos fijos

USD					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Amortizaciones	7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Depreciaciones	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Total	272,249	272,249	272,249	272,249	272,249

Nota: resumen del anexo 15

6.2 Maximización de la rentabilidad en base a costos.

En base al análisis de costos abordado anteriormente, se determina la estructura de costos, la misma que se detalla a continuación en la Tabla 11. Allí se puede observar como los costos fijos son iguales para cualquier nivel de producción, mientras que los costos variables y totales se incrementan a medida que hay un aumento en la cantidad demandada.

En el caso de los costos fijos medios, costos variables medios y costos totales medios, se destaca una disminución a medida que incrementa la cantidad demanda, es decir, hay un reparto de los costos generales, siendo así que el punto en donde se maximiza la rentabilidad es en el año 5, ya que el costo total medio es el más bajo comparado con los otros años.

Del mismo modo se nota que en el año 5, el costo marginal es el más bajo comparado con los otros años; es decir, que por cada unidad adicional vendida, el costo marginal disminuye a \$3,16 dólares.

Tabla 11

Estructura de costos

USD								
PERIODO	Q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
0	0	272,249	0	272,249	0.00	0.00	0.00	0.00
1	84,503	272,249	511,673	783,921	3.22	6.06	9.28	6.06
2	89,573	272,249	529,373	801,622	3.04	5.91	8.95	3.49
3	94,948	272,249	557,105	829,354	2.87	5.87	8.73	5.16
4	100,644	272,249	575,738	847,986	2.71	5.72	8.43	3.27
5	106,683	272,249	594,812	867,061	2.55	5.58	8.13	3.16

Nota: resumen del anexo 23

6.3 Márgenes de renta bruta y operaciones.

“El margen de utilidad bruta mide en forma porcentual la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas” (Universidad de las Américas, 2011). Este índice se lo calcula mediante la relación; utilidad bruta sobre ventas.

En el primer año de funcionamiento se observa que el margen de rentabilidad es de 68.1%, lo que significa que con el 68.1% de los ingresos la empresa es capaz de asumir los gastos generales y gastos de financiamiento. En los cinco años analizados, los márgenes de utilidad bruta experimentan un incremento moderado, pues el impacto del costo fijo se reduce conforme aumenta la demanda. Ver Tabla 12.

Tabla 12

Márgenes de utilidad bruta

USD					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
Costos	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Utilidad Bruta	994,615	1,056,561	1,111,784	1,179,529	1,251,615
Márgenes de Utilidad bruta	66%	67%	67%	67%	68%

Nota: resumen del anexo 39

“El margen de operaciones mide si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus gastos de financiamiento” (Universidad de las Américas, 2011). Este índice se lo calcula mediante de la relación; utilidad antes de impuestos e interés sobre ventas.

El margen de operaciones de Small Ville en el primer año es de 48%, lo que significa es que con este presenta de los ingresos, la empresa es capaz de asumir el pago de intereses; si se contrajera una deuda. Ver Tabla 13.

Tabla 13
Margen de operaciones

USD					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
Costos	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Utilidad Bruta	994,615	1,056,561	1,111,784	1,179,529	1,251,615
Gastos generales	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones	7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
UAll	722,367	784,312	839,536	907,281	979,366
Márgenes de operación	48%	49%	50%	52%	53%

Nota: resumen del anexo 39

6.4 Potencial de rentabilidad.

Small Ville al brindar seis tipos de servicios, cada uno con un precio diferente y muy distante del otro (precio mínimo \$3,5 dólares y precio máximo de \$45.000 dólares), procedió a realizar un ponderando entre la cantidad demandada y los ingresos, logrando determinar el precio de venta al público ponderado, el mismo que es comparado con el costo total medio o unitario y determinar el potencial de rentabilidad.

En la Tabla 14 se observa los diferentes márgenes de rentabilidad en los cinco primeros años. En el año uno, empieza con un 90% e incrementa conforme pasa el tiempo para que en el año cinco se ubique en 111%, este incremento se debe principalmente al incremento de la cantidad demandada de ciertos servicios con mayor precio.

Tabla 14
Potencial de rentabilidad

USD					
PERIODO	Q	INGRESOS	PVPpond.	CTMe	Marg. Rent
Año 0					
Año 1	85,356	1,506,288	17.65	9.28	90%
Año 2	90,477	1,585,934	17.53	8.95	96%
Año 3	95,905	1,668,890	17.40	8.73	99%
Año 4	101,658	1,755,267	17.27	8.43	105%
Año 5	107,761	1,846,427	17.13	8.13	111%

Nota: resumen del anexo 24

6.5 Punto de equilibrio.

Se entiende como punto de equilibrio, aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos (PYMES. Futuro, 2012). Small Ville debe vender 44,422 servicios para empezar a generar utilidades. Ver Tabla 15.

El punto de equilibrio del primer año aproximadamente se lo consigue en los seis primeros meses de haber inaugurado el centro temático.

Tabla 15**Punto de equilibrio**

USD					
PERIODO	UTILIDAD	P	Q	CT	
Año 1	0	17.65	44,422	783,921	
Año 2	0	17.53	45,732	801,622	
Año 3	0	17.40	47,660	829,354	
Año 4	0	17.27	49,112	847,986	
Año 5	0	17.13	50,603	867,061	

Nota: resumen del anexo 25

CAPÍTULO VII

7. Plan financiero.

Para preparar este plan se estructuraron presupuestos de inversiones, capital de trabajo, ingresos, costos, gastos, flujos de cajas, estados de resultados, entre otros. Estos ítems son utilizados para valorar la factibilidad financiera del proyecto, para ello se elaboraron escenarios de valoración normal, optimista y pesimista, con recursos propios para la inversión y con apalancamiento financiero, utilizando el análisis del VAN y la TIR como método de valoración.

No hay que olvidar que el principal supuesto usado y mencionado anteriormente es el de *ceteris paribus*.

7.1 Presupuestos.

7.1.1 Proforma de inversiones.

La inversión inicial para poner en marcha el plan de negocios se describe a continuación. Ver Tabla 16.

Tabla 16

Proforma de inversiones

Detalle	Valor (USD)
Terreno	1,000,000
Construcción	804,000
Maquinaria y Equipo	600
Muebles y Enseres	129,363
Vehículos	6,800
Equipo de computación	4,768
Activos intangibles	35,700
TOTAL	1,981,231

Nota: resumen del anexo 9

7.1.2 Proforma del capital de trabajo.

“El capital de trabajo es aquel con el que se debe contar para que comience a funcionar el proyecto”(Mitecnológico, 2012); esto es, financiar la producción antes de percibir ingresos; por lo tanto, el capital de trabajo inicial que Small Ville considera necesario para atender las operaciones del centro temático en los tres primeros meses de funcionamiento, será de \$162.896, en donde engloba los costos, salarios y gastos generales esperados para los respectivos meses. Ver Tabla 17.

Tabla 17
Proforma de capital de trabajo

Detalle	Valor (USD)
Costos del servicio 1	18,061
Costos del servicio 2	294
Costos del servicio 4	1,250
Costos del servicio 5	10,500
Mano de obra directa	80,550
Gastos generales	52,241
Total	162,896

Nota: resumen del anexo 10

7.1.3 Proforma de ingresos.

La proforma de ingresos se realizó a base de la cantidad demandada que tiene la competencia directa, “Mini City”, así como la investigación de mercados realizada y descrita anteriormente. Antes de proseguir con la proforma de ingresos, se procede a recapitular la información relevante del plan de negocios.

- “Mini City” cuenta con una demanda anual de 211.200 visitas al año, en donde el 35% corresponde a adultos y el 65% a niños. Además, tiene ingresos mediante un auspiciante principal, 25 co-auspiciantes y el arriendo

de todo el espacio disponible del centro que será ocupado por los auspiciantes y co-auspiciantes.

- De acuerdo a la investigación de mercado, se determinó que el 61% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un precio entre \$11 y \$15 dólares, por ello, Small Ville cobrará \$11 dólares por entrada.
- La participación que Small Ville quiere tener al iniciar su funcionamiento es del 40% con respecto a la competencia, es decir, 84.480 visitas en el año, un auspiciante principal, 21 co-auspiciantes de un máximo de 32, así como, la venta del 75% del espacio disponible para los mismos, que corresponde a un total de 1080 metros cuadrados.
- Los accionistas de Small Ville esperarían un crecimiento de la demanda del 6% anual.

Al haber destacado los puntos más relevantes que se utilizarán para la elaboración de la proforma, se procede a determinar las diferentes fuentes de ingreso que Small Ville tiene de acuerdo al servicio ofertado.

- **El servicio uno:** corresponde al número de visitas de niños al centro temático, cuyo precio por boleto será de \$11 dólares. Ver Anexo 18.
- **El servicio dos:** corresponde al número de visitas de adultos al centro temático, cuyo precio por boleto será de \$3.5 dólares. Ver Anexo 18.
- **El servicio tres:** corresponde al alquiler de treinta y seis metros cuadrados para el funcionamiento de una cafetería, cuyo precio de arrendamiento será de \$2.000 dólares mensuales. En el presupuesto de ingresos no se verá incremento a lo largo del tiempo, pues no hay espacio disponible para otro restaurante. Ver Anexo 18.
- **El servicio cuatro:** corresponde al auspiciante principal, cuya publicidad estará diversificada en espacios de mayor visibilidad y tendrá mayor espacio físico para distribuir sus atracciones. El precio para ingresar será de \$45.000 dólares al año (precio fijo para los 5 primeros años). Se dará mayor ventaja de ingreso a este servicio a las instituciones financieras, pues los billetes que se imprimirán, llevarán el logotipo del mismo y este será

distribuido a todos los niños, como dinero ficticio. En el presupuesto de ingresos no se verá incremento a lo largo del tiempo pues Small Ville sólo tendrá un auspiciante principal. Ver Anexo 18.

- **El servicio cinco:** corresponde a los co-auspiciantes, cuyo precio para ingresar será de \$25.000 por año (precio fijo para los 5 primeros años), tendrá un espacio publicitario definido y la oportunidad de escoger el espacio para promocionarse de acuerdo a los metros cuadrados que arriende, se inicia con 21 co-auspiciantes. Ver Anexo 18.
- **El servicio seis:** es complementario al servicio 4 y al servicio 5, pues, el auspiciante y los co auspiciantes tendrán que alquilar espacio dentro del establecimiento para preparar el stand que les interese, su tamaño dependerá al espacio que alquilen, el costo por metro cuadrado será de \$20 dólares al mes. Ver Anexo 18.

A base de los aspectos anteriormente descritos, se elaborará la proforma de ingresos en un escenario de valoración, en el cual se puede evidenciar un crecimiento del 6% en la cantidad demanda, excepto en el servicio 3 y servicio 4 por lo mencionado anteriormente. Ver Tabla 18.

Tabla 18

Proforma de ingresos en dólares

USD					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Servicio 1	604,032	640,277	678,689	719,411	762,575
Servicio 2	103,488	109,697	116,281	123,256	130,652
Servicio 3	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Servicio 4	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Servicio 5	525,000	550,000	575,000	600,000	625,000
Servicio 6	204,768	216,960	229,920	243,600	259,200
Total	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427

Nota: resumen del anexo 18

Para elaborar los ingresos estimados, en un escenario optimista, se incrementa un 10% a la cantidad demandada del escenario normal, excepto en el servicio 3 y el servicio 4 que se mantendrán constantes y con la misma demanda. Ver Anexo 19.

Para elaborar los ingresos estimados, en un escenario pesimista, se disminuye en un 10% a la cantidad demandada del escenario normal, excepto en el servicio 3 y servicio 4 que la demanda se mantendrá constante con la misma demanda. Ver Anexo 20.

7.1.4 Proforma de costos.

A base de los ingresos estimados, se elaborará la proforma de costos, en la que cada servicio tiene un valor determinado, este varía a base de su funcionalidad en el giro del negocio. A continuación se detalla los costos de cada servicio y otros extras.

- **Servicio uno:** los costos son todos aquellos materiales que utilizaran los niños para divertirse al escoger cierta profesión, estos pueden ser: pinturas, disfraces, químicos de juego, papel, lienzos, instrumentos musicales, herramientas de construcción, entre otros. Ver Anexo 12.
- **Servicio dos:** los costos son las revistas, televisión satelital y periódicos a disposición de los adultos al momento que desea esperar dentro del establecimiento. Ver Anexo 12.
- **Servicio tres:** el costo lo asumirá el arrendatario del restaurante.
Ver Anexo 12.
- **Servicios cuatro y cinco:** el costo es la decoración y la publicidad dentro del establecimiento para el auspiciante principal y los co-auspiciantes.
Ver Anexo 12.

- **Servicio seis:** no tiene costo pues es complementario al servicio 4 y al servicio 5. Ver Anexo 12.

Los salarios corresponden a las remuneraciones percibidas con todos los derechos de ley por las personas que brindarán el servicio. El equipo está conformado, en el primer año, por 43 personas, el mismo que se incrementará moderadamente conforme aumente la demanda. Ver Anexo 12.

Otros costos corresponden al 50% del pago del internet, al 80% del pago del agua y electricidad, además de publicidad y la comisión por ventas.

A base de los aspectos anteriormente descritos, se elaborará la proforma de costos en un escenario normal; que al igual que los ingresos se evidencia un crecimiento del 6% anual, excepto en los servicios tres y cuatro, por lo mencionado anteriormente. Ver Tabla 19.

Tabla 19

Proforma de costos

USD					
Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Servicio 1	72,243	76,421	80,872	85,588	90,532
Servicio 2	1,176	1,247	1,321	1,401	1,485
Servicio 3	0	0	0	0	0
Servicio 4	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Servicio 5	42,000	44,520	47,191	50,023	53,024
Servicio 6	0	0	0	0	0
Salarios	372,478	382,817	402,724	413,064	423,403
Otros costos	17,788	18,322	18,887	19,486	20,121
Total	510,685	528,326	555,996	574,561	593,565

Nota: resumen del anexo 12

A base de la proforma de costos del escenario normal, se estima una proforma de costos en escenario optimista, basado en el incremento de la cantidad

demandada en un 10% y para el escenario pesimista, se experimenta una disminución de la cantidad demandada de 10%. Ver Anexos 13 y Anexo14.

7.1.5 Proforma de gastos.

Los gastos de Small Ville son todos aquellos desembolsos destinados a la distribución, venta del servicio y a la administración. Las depreciaciones y amortizaciones representan un gasto por el uso de los activos; así como un escudo fiscal, reduciendo la utilidad antes de impuestos e intereses (PYMES. Futuro, 2012).

Los intereses en caso de adquirir financiamiento, son considerados un gasto por originarse como una consecuencia de financiarse o usar recursos ajenos, de igual forma que las depreciaciones ayudan a reducir la utilidad y generan escudo fiscal (La Gran Enciclopedia de Economía, 2012). Por lo tanto los gastos totales pueden ser visualizados en la Tabla 20.

Tabla 20

Proforma de gastos

USD					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Amortizaciones	7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Depreciaciones	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Total	272,249	272,249	272,249	272,249	272,249

Nota: resumen del anexo 16

7.2 Flujos de cajas y su análisis.

Con la información recogida de las proformas de inversión, capital de trabajo, ingresos, costos y gastos, se puede elaborar el flujo que caja en seis diferentes escenarios: normal sin apalancamiento, pesimista sin apalancamiento, optimista sin apalancamiento, normal apalancado, pesimista apalancado y

optimista apalancado, y de esta manera se procederá a la valoración del proyecto con los siguientes criterios:

- VAN (Valor actual neto): es valor de todos los flujos del proyecto traídos al presente con una tasa de descuento. Si el VAN es mayor o igual a cero se acepta el proyecto y si el VAN es menor a cero se rechaza.
- TIR (Tasa interna de retorno): es la tasa más alta que un inversionista puede pagar sin perder ni ganar dinero, es decir es la tasa en cual el VAN del proyecto es cero.
- Período de recuperación descontado: es el tiempo necesario para recuperar la inversión, este análisis se lo realiza con los flujos traídos a valor futuro.

Adicionalmente, para poder evaluar el proyecto, es importante estimar la tasa de descuento o el costo de oportunidad.

El mismo que representa la rentabilidad que debe tener el proyecto para renunciar a un uso alternativo de los recursos en otros proyectos con riesgos similares, para el caso de un proyecto sin financiamiento se estima la tasa de descuento por medio del CAPM.

El CAPM es el costo de capital de los recursos propios, es decir aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros de un proyecto sin la necesidad de utilizar financiamiento (Sapag, 2008, págs. 344-345).

Formula: $CAPM=TD= r_f+\beta(r_m-r_f)+r_p=17.94\%$.

Donde:

r_f = tasa libre de riesgo =0.75

β = beta des apalancada de la industria=1.03

(r_m-r_f) = prima por riesgo8.19

r_p = riesgo país= 8.75

Figura 24: Calculo del CAPM. Adaptado de Sapag, 2008, págs. 344-345.

Flujo de caja normal sin apalancamiento: En la Tabla 21 se puede apreciar el flujo de caja normal sin apalancamiento o también llamado de valoración, donde el VAN es mayor a cero por \$503.631 dólares, la TIR es mayor a la tasa de descuento en 25.5%, y el período de recuperación es de 4 años 5 meses. Por lo tanto, bajo este escenario el proyecto se acepta.

Tabla 21
Flujo de caja normal sin apalancamiento

USD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
TOTAL INGRESOS		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
EGRESOS						
Costos		511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		783,921	801,622	829,354	847,986	867,061
UTILIDAD BRUTA		722,367	784,312	839,536	907,281	979,366
15% Trabajadores		108,355	117,647	125,930	136,092	146,905
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		614,012	666,665	713,605	771,189	832,461
25% Impuesto a la renta		153,503	166,666	178,401	192,797	208,115
UTILIDAD NETA		460,509	499,999	535,204	578,391	624,346
Inversión	1,981,231				-4,768	
Capital de trabajo	-162,896					
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	2,144,126	523,794	563,284	598,489	636,909	2,520,097
TD	17.94%					
VAN	\$ 503,631					
TIR	25.5%					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 5 m					

Nota: resumen del anexo 28

Flujo de caja optimista sin apalancamiento: En la Tabla 22 se puede apreciar el flujo de caja optimista sin apalancamiento, donde el VAN es mayor a cero por \$781,198 dólares. La TIR es mayor a la tasa de descuento en 29.6%, y el período de recuperación es de 4 años 3 meses. Por lo tanto, bajo este escenario el proyecto se acepta.

Tabla 22

Flujo de caja optimista sin apalancamiento

USD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE CAJA	(2,144,126)	605,913	651,123	689,784	726,154	2,618,196
TD	17.94%					
VAN	\$781,198					
TIR	29.6%					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 3 m					

Nota: resumen del anexo 29

Flujo de cada pesimista sin apalancamiento: En la Tabla 23 se puede apreciar el flujo de caja pesimista sin apalancamiento, donde el VAN es mayor a cero por \$231.044 dólares, la TIR es mayor a la tasa de descuento en 21.4%, y el período de recuperación es de 4 años 8 meses. Por lo tanto, bajo este escenario el proyecto se acepta.

Tabla 23

Flujo de caja pesimista sin apalancamiento

USD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE CAJA	(2,144,126)	442,087	478,602	510,521	545,664	2,425,118
TD	17.94%					
VAN	\$231,044					
TIR	21.4%					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 8 m					

Nota: resumen del anexo 30

Al contraer financiamiento, se debe pagar interés, este gasto se lo realiza antes de pagar impuestos; por lo cual genera un escudo fiscal y provoca una disminución en el monto de impuestos que se debería pagar si no hubiera deuda. Por ello indirectamente los intereses libre de impuestos genera un ingreso, que sumado con el capital adeudado anualmente se obtiene flujos de caja de la deuda. Estos flujos traídos al valor presente y sumados con el total del préstamo da como resultado el VAN de la deuda, que es el ingreso obtenido por el no pago de impuestos. Ver Tabla 24.

Tabla 24

VAN de la deuda

USD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(88,087)	(73,465)	(57,478)	(40,000)	(20,892)
36,25% impuestos		31,932	26,631	20,836	14,500	7,573
Interés neto		(56,155)	(46,834)	(36,642)	(25,500)	(13,318)
Préstamo	944,126					
Pago de la deuda		(156,723)	(171,345)	(187,331)	(204,809)	(223,918)
Flujo neto de la deuda	944,126	(212,878)	(218,179)	(223,974)	(230,309)	(237,236)
TD	9.33%					
VANd	82,427					

Nota: resumen del anexo 31

Flujo de caja normal apalancado: en la Tabla 25 se puede apreciar la descripción del flujo de caja normal apalancado cuya TIR es 35,11%, VAN de \$586.058 dólares y se recuperará el capital en 4 años 4 días. Por lo tanto, se acepta el proyecto bajo este escenario.

Tabla 25
Flujo de caja normal apalancado

CONCEPTO	USD					
	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
TOTAL INGRESOS		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
EGRESOS						
Costos		511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Intereses		88,087	73,465	57,478	40,000	20,892
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		872,008	875,087	886,832	887,987	887,952
UTILIDAD BRUTA		634,280	710,847	782,057	867,280	958,474
15% Trabajadores		95,142	106,627	117,309	130,092	143,771
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		539,138	604,220	664,749	737,188	814,703
25% Impuesto a la renta		134,784	151,055	166,187	184,297	203,676
UTILIDAD NETA		404,353	453,165	498,562	552,891	611,027
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Préstamo	944,126					
Pago de la deuda		(156,723)	(171,345)	(187,331)	(204,809)	(223,918)
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						
FLUJO NETO DE CAJA	(1,200,000)	310,916	345,106	374,516	406,600	2,282,861
TIR		35.11%				
VAND=		82,427				
VANp=		503,631				
VANa= VANp +VAND		586,058				
P. RECUP. DESCONTADO		4a 4d				

Nota: resumen del anexo 32

Flujo de caja optimista apalancado: en la Tabla 26 se aprecia la descripción del flujo de caja optimista apalancado cuya TIR es 41.57%, VAN de \$863.625 dólares y se recuperará el capital en 3 años 3 meses. Por lo tanto, se acepta el proyecto bajo este escenario.

Tabla 26

Flujo de caja optimista apalancado

USD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE CAJA	(1,200,000)	393,035	432,945	465,811	495,845	2,380,960
TIR	41.57%					
VANd=	82,427					
VANp=	781,198					
VANa= VANp +VANd	863,625					
P. RECUP. DESCONTADO	3 a 3m					

Nota: resumen del anexo 33

Flujo de caja pesimista apalancado: en la Tabla 27 se aprecia la descripción del flujo de caja pesimista apalancado cuya TIR es 29.15%, VAN de \$231.044 dólares y se recuperará el capital en 4 años 2 meses. Por lo tanto, se acepta el proyecto bajo este escenario.

Tabla 27

Flujo de caja pesimista apalancado

USD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE CAJA	(1,200,000)	233,760	264,976	291,100	319,907	2,192,434
TIR	29.15%					
VANd=	82,427					
VANp=	231,044					
VANa= VANp +VANd	313,471					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 2m					

Nota: resumen del anexo 34

A continuación un cuadro de resumen de los diferentes resultados de la valoración en cada uno de los escenarios propuestos. Ver Tabla 28.

Tabla 28
Resumen de la valoración

ESCENARIOS	DESAPALCANDO			APALANCADO		
	VAN	TIR	P.R	VAN	TIR	P.R
Normal	503,631	25.5%	4 a 5 m	586,058	35.1%	4a 4d
Optimista	781,198	29.6%	4 a 3 m	863,625	41.6%	3 a 3m
Pesimista	231,044	21.4%	4 a 8 m	313,471	29.2%	4 a 2m

7.3 Análisis de riesgo.

Por medio del análisis del riesgo, se puede determinar la variabilidad de los flujos de caja reales, con respecto a los estimados. Si existe una elevada variabilidad, mayor es el riesgo (Sapag, 2008, págs. 371-372). Para el análisis del riesgo del plan de negocios se define tres probabilidades de ocurrencia: probabilidad de 20% para el escenario optimista, el 70% para el escenario normal y el 10% para el escenario pesimista, dando como resultado un valor esperado de \$556,805 dólares, una desviación estándar de \$146.579 dólares y un coeficiente de variación de 0.27. Esto significa que al haber poca dispersión entre los flujos de los escenarios, menor será el riesgo del proyecto. Ver Tabla 29.

Tabla 29
Riesgo considerado todo el proyecto en su conjunto: variable VAN

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \bar{A}_x$	$(A_x - \bar{A}_x)^2 \cdot P_x$
1	20%	781,198	156,240	249,312	12,431,327,836
2	70%	503,631	352,542	-28,255	558,827,464
3	10%	231,044	23,104	-300,842	<u>9,050,600,048</u>
		$\bar{A}_x =$	531,886	Varianza	22,040,755,348
				DS	148,461
				S	0.28

Nota: resumen del anexo 41

7.4 Análisis de sensibilidad.

Mediante el análisis de sensibilidad se puede medir cómo reacciona el proyecto frente al cambio en una o más variables (precio y cantidad). Para evidenciar lo antes mencionado, se utilizó el modelo unidimensional de la sensibilidad del VAN, el cual ayuda a determinar hasta qué porcentaje se puede cambiar una variable para que el VAN se haga cero, ya que este es el punto mínimo requerido para la aceptación del proyecto (Sapag, 2008, págs. 398-403).

Para el estudio de proyecto se analiza lo siguiente:

- Para el primer análisis, la variable afectada es el precio, el cual dio como resultado que el VAN se hace cero cuando el precio experimenta un decremento de 15,34%. Ver anexo 35.
- Para el segundo análisis, la variable afectada es la cantidad, esta debe experimentar un decremento de 16.01%, para que el VAN sea igual a cero. Ver anexo 36.

7.5 Estados financieros.

7.5.1 Proforma de balance general.

En la Tabla 30 se detalla la proforma del balance de un escenario normal con financiamiento.

Tabla 30

Proforma de balance general apalancado

USD						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo circulante	162,896	473,812	818,918	1,193,433	1,600,033	2,050,428
Caja/Bancos	162,896	473,812	818,918	1,193,433	1,600,033	2,050,428
Materiales						
Activo fijo	1,981,231	1,917,945	1,854,660	1,791,374	1,732,856	1,669,571
Material	1,945,531	1,889,385	1,833,240	1,777,094	1,725,716	1,669,571
Construcción	804,000	804,000	804,000	804,000	804,000	804,000
Terreno	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Maquinaria	600	600	600	600	600	600
Muebles y enseres	129,363	129,363	129,363	129,363	129,363	129,363
Vehículo	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
Equipo de computación	4,768	4,768	4,768	4,768	4,768	4,768
(-)Depreciación acumulada		(56,145)	(112,291)	(168,436)	(219,814)	(275,960)
Inmaterial	35,700	28,560	21,420	14,280	7,140	0
Programa informático	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Diseño de página web	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos de constitución	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Publicidad y promoción	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
(-) Amortización acumulada		(7,140)	(14,280)	(21,420)	(28,560)	(35,700)
TOTAL ACTIVOS	2,144,126	2,391,757	2,673,577	2,984,807	3,332,889	3,719,999
PASIVOS						
Pasivo circulante		0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo fijo	944,126	787,403	616,059	428,727	223,918	0
Crédito bancario	944,126	787,403	616,059	428,727	223,918	0
TOTAL PASIVO	944,126	787,403	616,059	428,727	223,918	0
PATRIMONIO						
Capital	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Utilidad neta o reservas		404,353	857,519	1,356,080	1,908,971	2,519,999
TOTAL PATRIMONIO	1,200,000	1,604,353	2,057,519	2,556,080	3,108,971	3,719,999
PATRIMONIO+PASIVO	2,144,126	2,391,757	2,673,577	2,984,807	3,332,889	3,719,999

Nota: resumen del anexo 38

7.5.2 Proforma de estado de resultados.

En la Tabla 31 se detalla el estado de pedidas y ganancias de un escenario normal con financiamiento.

Tabla 31**Proforma de estado de resultados con financiamiento**

USD					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
Costos	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Utilidad Bruta	994,615	1,056,561	1,111,784	1,179,529	1,251,615
Gastos generales	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones	7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
UAI	722,367	784,312	839,536	907,281	979,366
Intereses	88,087	73,465	57,478	40,000	20,892
Utilidad gravable	634,280	710,847	782,057	867,280	958,474
15% Trabajadores	95,142	106,627	117,309	130,092	143,771
UAI	539,138	604,220	664,749	737,188	814,703
25% Impuesto a la renta	134,784	151,055	166,187	184,297	203,676
Utilidad Neta	404,353	453,165	498,562	552,891	611,027

Nota: resumen del anexo 40

7.6 Índices.

Mediante los índices financieros se analiza la estabilidad y la salud de la empresa dentro de los cinco años que dura el proyecto, incluye datos en cuanto a liquidez, apalancamiento y rentabilidad. A continuación se detalla los indicadores más sobresalientes: Ver Tabla 32.

- El margen de utilidad del año uno indica: por cada dólar de ventas se genera 27% de utilidad neta.
- El rendimiento sobre los activos del primer año indica: por cada dólar de capital total se genera 17% de utilidad.
- El rendimiento sobre el patrimonio del primer año indica: por cada dólar de patrimonio se genera 25% de utilidad neta.
- El nivel de endeudamiento del primer año indica: 0,33 dólares de pasivos por cada dólar de activo en el primer año.

Tabla 32
Índices financieros

INDICADOR	FORMULA	Año 1	2	3	4	5
Margen de utilidad	utilidad neta	404,353	453,165	498,562	552,891	611,027
	ventas	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
Total		0.27	0.29	0.30	0.31	0.33
ROA	Utilidad Neta	404,353	453,165	498,562	552,891	611,027
	Capital Total	2,391,757	2,673,577	2,984,807	3,332,889	3,719,999
Total		0.17	0.17	0.17	0.17	0.16
ROE	utilidad neta	404,353	453,165	498,562	552,891	611,027
	patrimonio	1,604,353	2,057,519	2,556,080	3,108,971	3,719,999
Total		0.25	0.22	0.20	0.18	0.16
Nivel de endeudamiento	Pasivo	787,403	616,059	428,727	223,918	0.00
	Activo	2,393,757	2,675,577	2,986,807	3,334,889	3,721,999
Total		0.33	0.23	0.14	0.07	0.00

7.7 Los puntos más sobresalientes.

Luego del análisis descrito, se puede destacar que para tener una mejor rentabilidad al desarrollar el proyecto, es necesario usar capital ajeno, ya que el VAN y la TIR en los escenarios con apalancamiento son más altos.

Ver Tabla 33.

Tabla 33
Resumen de valoración

ESCENARIOS	DESAPALCANDO			APALANCADO		
	VAN	TIR	P.R	VAN	TIR	P.R
Normal	503,631	25.5%	4 a 5 m	586,058	35.1%	4a 4d
Optimista	781,198	29.6%	4 a 3 m	863,625	41.6%	3 a 3m
Pesimista	231,044	21.4%	4 a 8 m	313,471	29.2%	4 a 2m

Otro punto a destacar, es el análisis de la sensibilidad al precio. Al bajar el precio en un 15.34% y mantener la misma demanda, el VAN del proyecto se vuelve cero, lo que permite jugar con la variable del precio, esto si se desea conseguir mayor número de visitas.

CAPÍTULO VIII

8. Ofertas propuestas por la compañía.

Mediante el análisis abordado en el capítulo anterior se determinó que el proyecto brinda una mejor rentabilidad si se usa deuda; por ello, en el presente capítulo se describirá la oferta, es decir, las diferentes maneras de obtener financiamiento, cómo se usaran esos fondos y en qué reinvertirá.

8.1 Financiamiento deseado.

Para el desarrollo del plan de negocios, la inversión total requerida es de \$2.139.164 dólares, la cual se propone financiar 44% mediante deuda. Ver Tabla 34.

Tabla 34

Financiamiento deseado

FUENTE	VALOR (USD)	%
Capital propio	1,200,000	56%
Crédito bancario	944,126	44%
TOTAL	2,144,126	100%

Nota: resumen del anexo 22

8.1.1 Oferta.

La CFN es el principal organismo público que puede brindar financiamiento para el proyecto, ya que el propósito de esta entidad es canalizar productos financieros y no financieros, el cual ofrece financiamiento de hasta el 90% del total de la inversión a proyectos que estén dentro de los lineamientos establecidos por la institución. Para el caso de Small Ville que es un centro temático para niños y pertenece a la industria de otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, está calificado para recibir el crédito, cuya tasa de interés cobrada será de 9.33%.

Otra forma de conseguir los recursos para la implementación del proyecto, será de por medio de personas que deseen invertir en el plan de negocios, el cual se le pagará un tasa de interés acordada con cada inversionista, la cual será mayor a la que paga el banco al captar capital.

8.1.2 Capitalización.

Al utilizar financiamiento, los flujos de caja del proyecto serán los que a continuación se presentan. Ver Tabla 35.

Tabla 35
Flujos cuando se utiliza apalancamiento

USD						
ESCENARIO	Año 0	1	2	3	4	5
NORMAL	(1,200,000)	310,916	345,106	374,516	406,600	2,282,861
OPTIMISTA	(1,200,000)	393,035	432,945	465,811	495,845	2,380,960
PESIMISTA	(1,200,000)	233,760	264,976	291,100	319,907	2,192,434

8.1.3 Uso de fondos.

El uso de la deuda se la destinará a la compra de activos tangibles e intangibles, es decir, a todo aquello que en un futuro genere ganancia.

8.1.4 Reinversión.

El exceso en el flujo de caja principalmente será destinado a la investigación y desarrollo, de esta manera se logrará determinar las nuevas tendencias del mercado, gustos y preferencias de los consumidores; en un futuro se podrán implementar nuevas atracciones y cambiar las que tuvieron menor acogida.

Otra parte de los flujos se reinvertirán en el estudio de un plan de negocios para implementar un concepto similar en otra ciudad del Ecuador, de preferencia la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO IX

9. Aspectos generales.

9.1 Cronograma.



Figura 25. Cronograma de actividades

9.2 Riesgos críticos problemas y suposiciones.

9.2.1 Supuestos.

Los supuestos principales que se utilizaron para valorar el proyecto se describe a continuación:

- La demanda inicial es de 54,912 niños y 604,032 adultos, el cual asciende al 40% de la demanda actual de la competencia.
- El precio de los boletos de ingreso es de \$11 dólares para niños y \$3,50 para adultos.

- Se iniciará las actividades con un auspiciante principal y 21 co-auspiciantes cuyo precio anual por arriendo será de 45,000 dólares y 25,000 dólares respectivamente.
- El espacio ocupado por el auspiciante principal y co-auspiciantes en el primer año será de 853 metros cuadrados, cuyo precio por metro cuadrado al mes será de \$20 dólares.
- El arriendo de la cafetería será de \$24.000 dólares anuales.
- La nómina del personal administrativo estará compuesta por seis personas: Gerente General, Gerente de Marketing, Gerente de Operaciones, Gerente Financiero y Administrativo, Jefe de marca y Secretaria. El cual se incrementará acorde al plan financiero elaborado.
- La nómina del centro temático estará conformada por 39 personas: Supervisor de Guías, 21 Guías Especializados, 15 Guías Generales y un Cajero.
- Se considera un incremento del 6% de la demanda para cada año.
- Se ha previsto establecer un monto de capital de trabajo que cubra las necesidades de la empresa por de tres meses de ejecución de las actividades.
- Se evaluó el proyecto por tres métodos de valoración, como lo es: el VAN, la TIR y el periodo de recuperación descontado.
- Se efectuó tres escenarios de valoración utilizando capital propio, y tres escenarios de valoración utilizando financiamiento.

9.2.2 Riesgos críticos.

Al igual que otras empresas, Small Ville posee riesgos financieros y de mercado. Sin embargo, con una planificación adecuada se los puede mitigar. A continuación se presenta una serie de riesgos que pueden afectar al proyecto:

- Uno de los riesgos críticos que se puede presentar, es conseguir a tiempo inversionistas para el proyecto; pues al no hacerlo el proyecto tardará en iniciar sus actividades y dará espacio al ingreso de nuevos competidores

que posean ideas similares al presente plan, para evitarlo es necesario una acción rápida para poner en marcha el proyecto, esto debe ser coordinado directamente con los ejecutores del proyecto.

- Otro riesgo que afectaría a la empresa es el retraso de la construcción. Este factor es externo pues dependerá de la agencia constructora que se encargue de la edificación del establecimiento, si esto llega a suceder, la inauguración se verá retrasada y ocurrirá lo mencionado en el párrafo anterior, afectando la viabilidad del proyecto. Para mitigarlo es importante establecer pautas claras en el momento de firmar el contrato con las partes relacionadas.
- Adicionalmente existe un riesgo relacionado con los empleados, pues aunque se siga un riguroso proceso de reclutamiento, este puede verse afectado por varias circunstancias, como no encontrar los perfiles solicitados, desistir del puesto de trabajo, no respetar las normas de la compañía, entre otros. Estos elementos provocan un mal desempeño de toda la compañía, pues Small Ville invierte tiempo y dinero en cada uno de los empleados. Para evitar este acontecimiento es de vital importancia brindar a los empleados un ambiente de trabajo adecuado.
- El principal riesgo que puede presentarse es la disminución de la demanda, el cual puede ser solucionado con un estudio adecuado del cumplimiento de los presupuestos y de esta manera lograr establecer nuevas estrategias para atraer al mercado objetivo.

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y recomendaciones.

10.1 Conclusiones.

Si bien la inversión inicial implica una barrera de entrada importante, el proyecto muestra grandes posibilidades de éxito en el mercado quiteño. La respuesta que tuvo frente a los clientes y a los consumidores fue positiva y motivante. Se espera cambiar la cultura del entretenimiento infantil en el Ecuador, marcando tendencias en cuanto a tecnología y nuevos modelos de entretenimiento.

Uno de los mayores retos será conquistar el mercado objetivo, esto se logrará a través de estrategias minuciosamente preparadas, las mismas que estarán concentradas en la diferenciación y la segmentación por nichos. Durante los 3 primeros meses la promoción vía medios será el medio de comunicación más importante con el consumidor, a partir de eso se utilizarán estrategias como el “boca a boca” y las relaciones públicas.

Se puede destacar que la falta de competencia directa en la ciudad de Quito, beneficiará al proyecto en gran medida. La posibilidad de enfrentarse a un competidor que iguale el servicio es remota y se espera que esto no suceda hasta dentro del largo plazo, ya cuando Small Ville será un sitio de referencia para los niños que buscan nuevas alternativas de entretenimiento.

Después de un análisis de los estados financieros se llegó a la conclusión que la mejor manera de financiar el proyecto es mediante un crédito externo del 44 %, lo que permitirá maximizar la rentabilidad del proyecto.

10.2 Recomendaciones

A lo largo del proyecto, se deberá enfatizar en el seguimiento de los comportamientos y niveles de satisfacción del cliente y del consumidor en el corto plazo, ya que los gustos de los niños tienen más tendencia a cambiar que la de los adultos.

También se debe tomar en cuenta las necesidades de los acompañantes de los niños, se deberá encontrar nuevas y sencillas formas de mantener un contacto con el niño mientras se divierte. No se debe olvidar que este mercado (adultos) puede representar grandes oportunidades de negocio.

Adicionalmente Small Ville deberá tomar muy en cuenta el cumplimiento de beneficios económicos y no económicos que tiene cada empleado, pues al no hacerlo, es posible que exista desmotivación provocando la pérdida de dicho empleado y con ello la empresa habrá desperdiciado recursos, ya que hay una inversión en capacitar al talento humano.

REFERENCIAS.

- Américas, U. d. (2011). Tópico razones o índices financieros. Quito.
- BCE. (15 de Junio de 2011). Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Emprende Ecuador*. (20 de Noviembre de 2011). (Ministerio de Cordinación de la Producción, Empleo y Competitividad) Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de <http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=5&pid=1>
- Información y análisis de América Latina*. (2 de Marzo de 2011). Recuperado el 15 de Junio de 2011, de <http://www.infolatam.com/2011/03/02/ecuador-correa-destaca-los-beneficios-de-la-estabilidad-politica-para-el-desarrollo/>
- BCE. (12 de Junio de 2012). Recuperado el 12 de Junio de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Ecuador Legal online*. (15 de Enero de 2012). Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/salario-minimo-2012/>
- BCE. (15 de Noviembre de 2011). *CLASIFICACION DE PRODUCTOS DE CUENTAS NACIONALES CPCN*. Quito.
- BCE. (20 de Marzo de 2012). *BCE*. Recuperado el 2012 de Marzo de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>
- Diario HOY. (18 de Enero de 2011). *HOY Noticias del Ecuador y el mundo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/combustibles-sin-subsidio-es-igual-a-incrementar-tarifa-electrica-453542.html>
- Diario HOY. (7 de Julio de 2011). *HOY Noticias del Ecuador y el Mundo*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/riesgo-pais-del-ecuador-entre-mas-altos-de-america-latina-486019.html>
- Diario HOY. (9 de Enero de 2012). *HOY Noticias del Ecuador y el mundo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-canasta-basica-subio-33-33-en-el-ultimo-ano-526852.html>

Eco-Finanzas. (30 de Junio de 2012). *Eco-Finanzas*. Recuperado el 30 de Junio de 2012, de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/CETERIS_PARIBUS.htm

Frank, R. (2005). *Microeconomía y conducta*. (5a.ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Galindo, E.(2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. (2ª.ed). Quito, Ecuador: Prociencia editores.

Ideativa, publicidad y mercadotecnia. (15 de Mayo de 2012). *Ideativa, publicidad y mercadotecnia*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de <http://www.ideativa.com.mx/punto-de-venta.html>

INEC. (15 de Mayo de 2011). *Sistema integrado de consultas* . Recuperado el 17 de Febrero de 2012, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>

INEC. (30 de Junio de 2012). *INEC*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1534&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6a.ed.). México, México: Pearson Educación.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. (5a.ed.). México, México: Pearson Educación.

Manager Magazine. (9 de Octubre de 2009). *Manager Magazine*. Recuperado el 10 de Febrero de 2012, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. (2012). Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/>

Mitecnológico. (30 de Junio de 2012). *Mitecnológico*. Recuperado el 30 de Junio de 2012, de <http://www.mitecnologico.com/Main/CapitalDeTrabajo>

Mondy, R. y Noe, R. (2005). (9a.ed.). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Pearson Educación.

Pineda, J. S. (2011). *Noticias Principales*. Recuperado el 3 de Junio de 2011, de

<http://www.ecuafutbol.org/UI/detalle.aspx?seccion=1&categserie=7&nivel=0&subnivel=0&id=19784&tabla=N>

PYMES. Futuro. (30 de Junio de 2012). *PYMES, Futuro*. Recuperado el 30 de Junio de 2012, de <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Revista Familia. (2012). Una Vida Real y Divertida en Mini City. (E. Comercio, Ed.) *Revista Familia*, 14-15.

Revista Lideres. (25 de Abril de 2011). *Revista Lideres*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.revistalideres.ec/2011-04-25/Informe.aspx>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*.(8a.ed.). México, México: Pearson Educación.

Ross, S.Westerfield, R. y Jordan, B. (2006).*Fundamentos de Finanzas Corporativas*. (7a.ed.). México, México: Pearson Educación.

Sapag, N. y Sapag, R. (2008).*Preparación y Evaluación de Proyectos*.(5a.ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Super Intendencia de Compañías. (2012). *Super Intendencia de Compañías*. Recuperado el Febrero de 2012, de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll>

Terra Mujer. (10 de Junio de 2011). *Terra Mujer*. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://mujer.terra.es/muj/articulo/html/mu212362.htm>

Tomalá P., M. (15 de Mayo de 2011). *Zona económica*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de <http://www.zonaeconomica.com/ecuador/evolucion-inflacion/inflacion>

United Nations Statistics Division. (15 de Noviembre de 2012). *United Nations Statistics Division*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?cl=2&lg=3>

Universidad de Palermo. (2008). *Marketing de Servicios*. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Uson, A. (12 de Marzo de 2012). *Biblioteca Luis Ángel Arango*. Recuperado el Marzo de 2012, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/educacion/expedocen/expedocen6a.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Desarrollo del enfoque del problema

Preguntas	Hipótesis	Objetivos
Para el Focus group.		
Objetivo general: Conocer que características debería tener el centro temático para niños dependiendo de los actuales gustos y preferencias entre los niños de 3 a 11 años.		
¿Cómo les gustaría que sea el centro temático?	A los niños les gustaría que el centro temático sea un lugar solo para niños en donde puedan tener varias atracciones como piscina, juegos electrónicos, hospitales entre otros.	Conocer cuál es la opinión del niño acerca de cómo le gustaría que sea el centro temático, para que se sienta a gusto en la misma y se lo motive para su regreso.
¿Qué trabajo te gustaría experimentar en el centro temático?	A los niños les gusta desempeñar o experimentar trabajos como el de doctor, policías, bomberos, cantantes, es decir roles que no salen de lo común, pero para los niños es interesante por el grado de admiración que tienen hacia los mismos.	Identificar cuáles son los trabajos más populares que desempeña el niño cuando juega a ser adulto, para desarrollar programas que incluyan estas profesiones.
¿Les gustaría que alguien les explique la parte divertida del trabajo que desempeñen?	A los niños les gustaría que alguien este junto a ellos explicándoles en qué consiste el trabajo que desempeñan, sin embargo después de eso les gustaría que les dejen solos.	Determinar si a los niños les gustaría que alguien esté cerca de ellos explicándoles los roles que desempeñan.
¿Cómo quisieran que se llame el centro temático?	A los niños les gustaría que la ciudad a escala se llame, ciudad para niños, mundo mágico o Small Ville	Conocer que nombre les gustaría que lleve el centro temático.
Para el experto en el área de <i>marketing</i>.		
Objetivo general: Conocer cuáles son los métodos más efectivos del <i>marketing</i> que se debe usar para entrar con éxito al mercado del entretenimiento, tener impacto en el mercado objetivo y obtener posicionamiento para perdurar en el tiempo.		

¿Cuál es su recomendación para entrar con éxito al mercado del entretenimiento?	Para entrar con éxito al mercado objetivo se debería establecer un correcto mercado objetivo.	Conocer la opinión del experto para entrar con éxito al mercado del entretenimiento.
¿Cuáles son las formas más adecuadas para dar a conocer el centro del entretenimiento y crear un impacto agradable en el mercado objetivo?	Las formas más adecuadas para dar a conocer el centro del entretenimiento infantil es mediante una publicidad agresiva a través de los medios más utilizados por los niños.	Conocer la opinión del experto referente a las formas adecuada que se debería realizar para dar a conocer el centro del entretenimiento infantil.
¿Qué estrategias de <i>marketing</i> recomienda para mantener el posicionamiento en el mercado?	La principal estrategia de <i>marketing</i> que se debería usar es la diferenciación ya que nos permite dar un mejor servicio al cliente y fidelizarlo al mismo tiempo.	En base a la experiencia del encuestado, conocer la opinión acerca de las estrategias de <i>marketing</i> que se deberían usar, para mantener el posicionamiento en el mercado.

Para el experto en el área financiera

Objetivo general: Conocer acerca de los riesgos financieros del negocio del entretenimiento, cómo se los podría mitigar, las formas de financiamiento para de tal manera saber si el plan de negocios es prometedor financieramente.

¿Cuáles son los principales riesgos financieros que puede afectar a los negocios de entretenimiento infantil? ¿Cómo se los puede mitigar?	Los principales riesgos financieros que afectan a los negocios del entretenimiento es el operativo, debido a que el giro del negocio se basa en el servicio al consumidor final.	Determinar cuáles son los principales riesgos que afecta a los negocios del entretenimiento y las maneras en las que se los puede mitigar o reducir.
¿Cuáles son las posibles maneras para poder financiar un negocio?	La manera más óptima para financiar el negocio es mediante el estado ya que su tasa de interés es la más baja del mercado y ofrece mejores oportunidades al crédito.	Conocer las diferentes maneras que hay en el mercado financiero para obtener financiación y establecer un negocio de emprendimiento.
En base a su experiencia, ¿usted cree que el centro temático para niños, es prometedor financieramente	El centro temático para niños si es prometedor financieramente para los socios, porque solo se	Conocer la opinión del experto desde el punto de vista financiero, para constatar que el plan de

para los socios?	necesita una inversión inicial alta, un bajo capital de trabajo y unas buenas estrategias de <i>marketing</i> para lograr mantener la empresa en el tiempo y el mercado del entretenimiento se encuentra en auge.	negocios que se va a llevar a cabo es prometedor financieramente para los socios.
Para la encuesta.		
Objetivo General: Conocer la competencia y el nivel de aceptación de la creación de un centro temático para niños cuyo concepto es una ciudad a escala en donde los niños puedan jugar a ser adultos.		
¿Usted está relacionado con niños 3 y 11 años de edad?	Las personas están relacionadas con niños entre 3 y 11 años de edad en su mayoría.	Conocer si las familias están compuestas por niños entre 3 y 11 años de edad, para determinar a lo largo de la encuesta los gustos y preferencias de los niños y del encuestado.
¿Entre que rango de edad están los niños?	Las personas encuestadas estarán relacionadas en mayor proporción con niños entre 3 y 5 años.	Conocer el porcentaje en cuanto al rango de edades de los niños que están relacionados con adultos, para determinar en que tipo de atracciones debemos concentrar esfuerzos.
De los siguientes centros de entretenimiento. ¿A cuáles lugares prefiere ir el niño(a)?	De los centros de entretenimiento que hay en Quito el niño prefiere ir al centro temático Mini City.	Conocer cuáles son los centros de entretenimiento que normalmente los niños prefieren ir.
¿Por qué cree usted que al niño(a) le guste ir a los lugares anteriormente mencionados?	A los niños les gusta ir a la Mini City porque es un espacio en donde encuentran variedad de atracciones infantiles.	Conocer las características que le gusta a un niño que tenga un centro de entretenimiento.
Cuando el niño juega hacer adulto, normalmente ¿En qué área de trabajo es la que más	A los niños les gusta jugar en las áreas de arte, medicina, servicios públicos etc.	Conocer cuál es el área de trabajo más demanda por el niño para jugar, de esta

le gusta desempeñar?		manera de podrá establecer prioridades en el momento de la creación del centro temático.
¿Cree usted que a los niños les gusta a jugar a ser adultos?	A los niños les gusta a jugar a ser adultos.	Determinar la oportunidad del negocio, si a los niños les gusta jugar a ser grandes el proyecto tiene mejor probabilidad de éxito.
¿Cuáles son las características que debe tener un centro de entretenimiento para niños que sea de su agrado?	Para que los centros de entretenimiento para niños sean de agradables para las personas, estos deben ser un lugar donde los niños puedan socializar con otros.	Conocer cuáles son las características que debe tener un centro de entretenimiento para que sea del agrado de las personas y que la empresa.
¿Qué tan seguido llevaría a su niño(a) al centro temático que se planea crear?	Las personas llevarían sus niños al centro temático dos veces al mes.	Conocer el número de veces que las personas llevarían a sus niños al centro temático.
¿Quiénes pagan por el entretenimiento del niño(a)?	Los padres de familias son aquellas personas que pagan por el entretenimiento del niño.	Conocer cuáles son las personas que pagan por el entretenimiento del niño.
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el ingreso del niño(a) al centro temático?	Las personas por la felicidad de sus hijos estarán dispuestas a pagar por el ingreso entre 11 y 15 dólares.	Conocer lo que están dispuestos a pagar el consumidor por ingresar al centro temático.
¿Usted tendría algún problema en dejar al niño(a) en el centro temático, mientras realiza otras actividades?	Las personas tendrían problema con dejar a sus niños en el centro temático por la sobreprotección.	Conocer si a las personas les importaría dejar a sus niños en el centro temático mientras realizan otras actividades.
Mientras su niño(a) permanece en el centro temático le gustaría recibir servicios adicionales.	A las personas les gustaría recibir servicios de cafetería como un café librería con <i>wifi</i> para realizar sus actividades.	Conocer los servicios adicionales que las personas esperan recibir mientras los niños juegan en el centro temático.

Fuente: (Malhotra, 2008)

Elaborado por: Autores

Anexo 2: Preguntas para el focus group

1. ¿Cómo les gustaría que sea el centro temático?
2. ¿Qué trabajo te gustaría experimentar en el centro temático?
3. ¿Les gustaría que alguien les explique la parte divertida del trabajo que desempeñen?
4. ¿Cómo quisieran que se llame el centro temático?

Anexo 3: Preguntas para los expertos

Preguntas para el experto en finanzas.

1. ¿Cuáles son los principales riesgos financieros que puede afectar a los negocios de entretenimiento infantil? ¿Cómo se los puede mitigar?
2. ¿Cuáles son las posibles maneras para poder financiar un negocio?
3. En base a su experiencia, ¿usted cree que el centro temático para niños, es prometedor financieramente para los socios?

Preguntas para el experto en *marketing*,

1. ¿Cuál es su recomendación para entrar con éxito al mercado del entretenimiento?
2. ¿Cuáles son las formas más adecuadas para dar a conocer el centro del entretenimiento y crear un impacto agradable en el mercado objetivo?
3. ¿Qué estrategias de *marketing* recomienda para mantener el posicionamiento en el mercado?

Anexo 4: Modelos de encuestas

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la competencia y el nivel de aceptación de la creación de un centro temático para niños cuyo concepto es una ciudad a escala en donde los niños puedan jugar a ser adultos, por lo que se solicita su colaboración y sinceridad en cada una de las respuestas.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Ocupación laboral: _____

Centro Educativo al que pertenecen los niños: _____

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Edad: 20-30 _____ 40-50 _____
30-40 _____ 50 en
adelante _____

GENERO: Masculino _____
Femenino _____

1. ¿Usted está relacionado con niños entre 3 y 11 años de edad?

Si _____

No _____

Si su respuesta es No, gracias por su tiempo.

2. En que rango de edad están los niños.

De 3 a 5 _____

De 6 a 8 _____

De 9 a 11 _____

**3. De los siguientes centros de entretenimiento. ¿A cuáles lugares prefiere ir el niño(a)?
Puede seleccionar más de una opción.**

Cines _____

Parques naturales _____

Lugares de juegos electrónicos _____

Parques de diversión _____

Teatros _____

Circos___

Museos___

Centros temáticos (MINICITY)___

- 4. ¿Por qué cree usted que al niño(a) le guste ir a los lugares anteriormente mencionados? Puede seleccionar más de una opción.**

Gozan de libertad_____

Socializan con otros niños_____

Adquieren nuevos conocimientos_____

Hay variedad de atracciones_____

Otros ¿Cuáles?_____

- 5. ¿Cree usted que a los niños les gusta a jugar a ser adultos?**

Si___

No___

Si su respuesta es "No" gracias por su tiempo

- 6. Cuando el niño juega hacer adulto, normalmente ¿En qué área de trabajo es la que más le gusta desempeñarse?**

Arte___

Tecnológica___

Medicina___

Construcción___

Educativa___

Comunicación___

Servicios públicos (policía, bombero entre otros)___

Empresarial y bancos___

Otros___

7. ¿Cuáles son las características que debe tener un centro de entretenimiento para niños que sea de su agrado?

Seguro___

Educativo___

Divertido___

Que este cerca de casa___

Que sea un lugar en donde puedan socializar con otros niños___

8. ¿Qué tan seguido llevaría a su niño(a) al centro temático que se planea crear?

Todos los días ___

Una vez a la semana___

Dos veces al mes___

Una vez al mes___

Una vez al año___

9. ¿Quiénes pagan por el entretenimiento del niño(a)?

Padres___

Abuelos___

Hermanos___

Otros ¿Cuáles?___

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el ingreso del niño(a) al centro temático?

Entre 5-10___

Entre 11-15___

Entre 16-20___

11. ¿Usted tendría algún problema en dejar al niño(a) en el centro temático, mientras realiza otras actividades?

Si___

No___

12. Mientras su niño(a) permanecen en el centro temático le gustaría recibir servicios adicionales como:

Sala de espera___

Café net___

Café librería___

Talleres para padres de familia___

Sala wifi___

Cajero___

Ninguno___

Otros ¿Cuáles?_____

Anexo 5: Pasos para constituir una empresa



Emprendimiento

IDEA Y CREACIÓN

Pasos para constituir la empresa:

1. Debe decidir cómo qué tipo de compañía se va a constituir.
2. Escoger el nombre de su empresa.
3. Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
4. Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es \$400 y para S.A es \$800)
5. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía (Esto puede ser realizado en cualquier notaría)
6. Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
7. Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 hora)
8. Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
9. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
10. Inscribir en el Municipio de Quito las patentes y solicitar certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
11. Establecer quiénes van a ser el Representante Legal y el administrador de la empresa.
12. Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y Administrador.
13. Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la CI de los mismos, formulario de RUC lleno y firmado por el representante; y copia de pago de luz, agua o teléfono.
14. Esperar a que la Superintendencia posterior a la revisión de los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
15. Entregar en el SRI toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
16. Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de RUC, copia de C.I, y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

Anexo 6: Personal clave de administración

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente General	Código:	1
Nombre de la empresa:	Small Ville	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Directorio/Junta de accionistas		

2. Misión del puesto

Dirigir la empresa a través de un modelo institucional que refleje técnicas modernas de administración y liderazgo. Establecer objetivos al corto y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Realizar seguimientos periódicos a los puestos gerenciales, y coordinar con los mismos para evidenciar los resultados por áreas y la correcta ejecución de los proyectos administrativos. Difundir la misión, la visión y la cultura organizacional dentro de toda la organización.
--

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Lidera y propone la planeación estratégica de la organización en el mediano y largo plazo.	Otros gerentes/junta de accionistas	Crecimiento y eficiencia en la empresa
2	Desarrolla estrategias generales para las diferentes áreas en la organización, para verificar el cumplimiento de objetivos.	Otros gerentes/junta de accionistas	Porcentaje de estrategias propuestas
3	Crea un ambiente de trabajo en el que los empleados y los clientes se sientan satisfechos	Empleados	Porcentaje de satisfacción del personal
4	Implementa una estructura administrativa y operativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.	La institución	Porcentaje de cumplimiento de objetivos

5	Prepara descripciones de tareas y objetivos para cada área funcional y su respectivo gerente.	Otros gerentes	Porcentaje de cumplimiento de objetivos
6	Establece pautas para enfrentarse a la competencia y descubrir nuevos mercados.	Gerencia de <i>marketing</i>	Posicionamiento
7	Mide continuamente la ejecución de las estrategias establecidas y revisa los resultados finales (control de gestión)	Gerencia administrativa y financiera	Porcentaje de cumplimiento de objetivos
8	Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa.	Órganos de control gubernamentales	Ausencia de sanciones
9	Realiza inversiones (activos fijos, aumentos de capital de trabajo o inversiones estratégicas), mediante un estudio administrativo.	Junta de accionistas	Porcentaje de rentabilidad sobre la inversión
10	Secretario de la Asamblea General (tienen voz y lleva el registro de la junta de accionistas).	Junta de accionistas	Satisfacción de la junta directiva frente a la administración
	Mantiene contacto con proveedores, aprueba créditos a clientes.	Proveedores, empleados y demás acreedores	Porcentaje de cumplimiento de entregas de productos

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Emprende nuevos proyectos con convicción y seguridad.	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
2	Promueve una cultura organizacional fresca y optimista para los empleados.	Gestión gerencial	Manejo de recursos humanos y trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
3	Habilidad de liderar el cambio	Gestión gerencial	Liderazgo	Iniciativa

	y así asegurar la competitividad y efectividad de los empleados.			
4	Apoya a las diferentes áreas de la empresa mediante reuniones personalizadas.	Planificación y control institucional	Pensamiento analítico	Trabajo en equipo
5	Capacidad de comunicarse y trabajar con los clientes, crear relaciones interpersonales para crear empatía y seguridad al momento de cerrar un negocio.	Negociaciones	Comunicativo	Creatividad y buenas relaciones personales
6	Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
7	Motiva y dirige al personal, mantiene el ritmo de trabajo y dirige el equipo de trabajo alentando sus habilidades.	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas	Buen orador y comunicativo con el equipo de trabajo
8	Promulgar la integridad moral y ética frente a los clientes, los accionistas y los empleados.	Ética empresarial	Honestidad	Sinceridad

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa y MBA.	5 años / Ingeniero Comercial o Economista. 2 años para el MBA.	Gerencia, servicio al cliente, <i>marketing</i> y recursos humanos.

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	20 horas
Auditoría y conocimientos del ISO9001	50 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Información institucional	Conocimientos de la misión y visión, así como los objetivos, políticas institucionales y estar al tanto de los comportamientos organizacionales		X
2	Información en cuanto a leyes, regulaciones y códigos.	Código del trabajo, reglamento interno, derechos y obligaciones de los empleados y normas del IESS y del SRI	X	X
3	Personas y otras áreas de la organización	Conocer un número de personas(empresas) relacionadas con el giro del negocio	X	
4	Conocimiento de proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados para futuros negocios con los mismos	X	
5	Conocimientos del mercado y la competencia	Profundo conocimiento de los escenarios económicos nacionales y regionales, para la correcta difusión del servicio. También debe tener noción de los servicios de la competencia, así como los nuevos servicios que se ofrecen en el mercado del entretenimiento.	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Manejar sistemas enfocados a la alta gerencia	Microsoft Office, ventas, macros, Project, sistemas institucionales	X	X
2	Buen manejo del internet	Programas de navegación, redes sociales, datos estadísticos para estudios económicos	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Generación de ideas	Concepción de ideas originales y realistas.	X	
2	Habilidad comunicativa	Habilidades de orador, comunicarse con facilidad y escuchar las opiniones y necesidades de los demás.	X	X
3	Espíritu Competitivo	Manejar los fracasos y las malas temporadas con entusiasmo y motivación, entrega a la empresa y perseverancia	X	

		por lograr los objetivos institucionales.		
4	Capacidad crítica y auto correctiva	Enfrentar situaciones de inseguridad y conflictos dentro de la organización. Autocontrol y acciones correctivas frente a situaciones adversas	X	
5	Liderazgo	Liderar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo, orientar al equipo a una cultura organizacional adecuada para la organización.	X	X
6	Integridad moral y ética	Actuar de manera apropiada frente a las decisiones administrativas y financieras. Responder por sus actos frente a la junta de accionistas.	X	

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Especificidad de la experiencia	Conocer estrategias administrativas modernas, que estén en acorde con la institución. Haber trabajado anteriormente en el sector del entretenimiento o con niños.

Anexo 7: Personal operativo

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Supervisor de guías	Código:	5
Nombre de la empresa:	Small Ville	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Directivo		

2. Misión del puesto

Controlar que los procesos operacionales se cumplan de acuerdo a lo establecido. Supervisar el buen comportamiento y el cumplimiento de los guías mientras se desarrollan las actividades con los niños. Rendir cuentas al Gerente General en cuanto al desempeño de los guías y el buen desenvolvimiento de las actividades y las atracciones.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Supervisa a los guías (horarios, comportamiento y cumplimiento de metas). Detectar necesidades operativas	Gerencia administrativa	Porcentaje de cumplimiento
2	Controla que las actividades se cumplan de acuerdo a lo establecido (horarios y parámetros de seguridad)	Gerencia administrativa	Porcentaje de cumplimiento
3	Describe cualquier tipo de falla (mecánica) o inconveniente a la gerencia	Gerencia administrativa	Porcentaje de fallas y atrasos
4	Rendición de cuentas a la gerencia	Gerencia administrativa	Informes de resultados

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Aprueba el inicio de las actividades interactivas y mecánicas	Administración y operaciones	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
2	Fomenta la cultura organizacional	Administración	Comunicativo	Trabajo en equipo
3	Evaluación de resultados de del personal operativo (guías)	Administración	Evaluación de ideas	Iniciativa
4	Prepara un informe de resultados	Administración	Buen manejo de programas gerenciales	Destreza analítica
5	Capacidad de liderar equipos de trabajo	Administración	Liderazgo	Autoridad
6	Apoyo al personal en el desempeño de sus labores, coordinando el buen desempeño de las actividades	Administración	Buenas relaciones personales	Capacidad de toma de decisiones

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Ingeniero en productividad	Gerencia, recursos humanos, procesos

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Control y medición de procesos	20 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	20 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Información institucional	Conocimientos de la misión y visión, así como los objetivos, políticas institucionales y estar al tanto de los comportamientos organizacionales		X
2	Naturaleza del área	Conocer los procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo institucionales	X	X
3	Manejo de equipos de trabajo	Conocer técnicas de manejo de equipos de trabajo, proponer y ejecutar ideas	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	Microsoft Office, Project.	X	
	Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora	X	

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Generación de ideas	Implementar soluciones rápidas y eficientes frente a cualquier situación	X	
	Liderazgo y autoridad	Dirigir al personal mediante técnicas de motivación, identificar necesidades del personal y su comportamiento dentro de Small Ville	X	
	Monitoreo y control	Seguimiento del personal operativo y controlar su desempeño	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y liderar equipos de trabajo	X	X

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
11. Tiempo de experiencia	3 años
12. Especificidad de la experiencia	Haber tenido a cargo grupos de trabajo interdisciplinarios, control de procesos operativos e indicadores de desempeño

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Guía/guías especializados	Código:	4
Nombre de la empresa:	Small Ville	Área:	Operativa
Puesto supervisor:	Supervisor		

2. Misión del puesto

Liderar los grupos de niños que le sean asignados durante todo el recorrido en Small Ville, resguardar la integridad física y mental de los mismos mediante métodos divertidos y educativos. Resolver las dudas e inquietudes que los padres o los niños puedan tener en cuanto al funcionamiento, reglamentos de seguridad y comportamiento dentro de las instalaciones.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Recibe a los niños y sus acompañantes.	Consumidores y clientes	Satisfacción del cliente y consumidor
2	Resuelve las dudas y explica las reglas a seguir dentro de las instalaciones a los niños y sus acompañantes.	Consumidores y clientes	Satisfacción del cliente y consumidor
3	Agrupar a los niños y los dirige a la actividad deseada.	Consumidores	Satisfacción del cliente y consumidor
4	Supervisa a los niños durante el recorrido.	Consumidores	Porcentaje de niños que no se encuentran dentro de la actividad asignada
5	Reúne al grupo de niños al finalizar el recorrido verificando la integridad de los mismos.	Consumidores	Satisfacción del cliente y consumidor
7	Reúne a los niños con sus padres	Consumidores y clientes	Satisfacción del cliente y consumidor

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Capacidad de manejar grupos de niños y mantener el control.	Parvularia	Liderazgo	Autoridad
2	Reconocimiento y solución de problemas	Ninguno	Creatividad	Agilidad mental
3	Capacidad de trabajar en equipo y apoyar a sus compañeros	Negociaciones	Facilidad para integrarse en los grupos de trabajo	Apertura para aceptar conceptos de los demás
4	Comunica fácilmente sus ideas y entiende las necesidades de los niños	Comunicación	Creatividad y rápido entendimiento	Apertura para aceptar conceptos de los demás

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria parcial o completa	1 a 5 años	Parvularia y servicio al cliente

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Seminarios de educación parvularia	15 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	10 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional	Conocimientos de la misión y visión, así como los objetivos, políticas institucionales y estar al tanto de los comportamientos organizacionales		X
	Conocimientos en parvularia y enseñanza	Conocimientos en el área parvularia y/o en psicología infantil	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar registros institucionales	Office	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Autoridad y liderazgo	Mantener el orden y la calma frente a situaciones inesperadas frente a los niños	X	X
2	Buen manejo de recursos institucionales	Optimizar los recursos que la institución otorga a los guías y cuidar el	X	X

		que se entrega a los niños		
3	Comunicativo	Saber desarrollar sus ideas y comunicarlas con facilidad	X	X
4	Sociable	Debe ser agradable y mantener buenas relaciones con los niños y sus acompañantes	X	
5	Trabajo en equipo	Formar equipos de trabajo que permitan una cohesión entre los empleados y el cliente	X	X

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
11. Tiempo de experiencia	2 años
12. Especificidad de la experiencia	Tener a cargo grupos de niños entre 3 y 12 años, generación de actividades recreacionales e interactivas.

Anexo 8: Personal administrativo

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente de <i>marketing</i>	Código:	3
Nombre de la empresa:	Small Ville	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente general		

2. Misión del puesto

Planeación de proyectos para identificar posibles segmentos de mercado, conocer las necesidades de cliente, realizar investigaciones de mercado para identificar diferentes perfiles de consumidores. Plasmar a Small Ville en la mente del consumidor mediante estrategias modernas de marketing, adaptando las estrategias a las nuevas tendencias.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Identificar segmentos de mercados existentes y potenciales.	Alta Dirección	% de nuevos consumidores
2	Identificar necesidades del mercado objetivo.	Departamento de <i>marketing</i>	Porcentaje de satisfacción del consumidor
3	Conocer los servicios de la competencia, así como sus productos e innovaciones.	Departamento de <i>marketing</i>	Porcentaje de nuevos negocios en el entretenimiento infantil
4	Desarrollo de nuevos servicios.	Alta Dirección	Mejoras o implementación de nuevos servicios

5	Establecer pautas para crear ventajas competitivas.	Alta Dirección	Numero de estrategias propuestas.
6	Proyectar la imagen de Small Ville con las nuevas tendencias de comunicación y de publicidad.	Gerencia de <i>marketing</i>	Percepción del cliente frente a Small Ville
7	Determinar el ciclo de vida de los diferentes servicios que ofrece Small Ville.	Gerencia administrativa y departamento de <i>marketing</i>	Porcentaje de aceptación de la actividad
8	Responder a los objetivos de la alta gerencia, en cuanto a posicionamiento de mercado y cumplimiento de objetivos.	La institución	Posicionamiento en el mercado

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Investigación periódica del mercado objetivo.	<i>Marketing</i>	Manejo de información relevante.	Perseverancia Y motivación
2	Detectar mercados potenciales.	<i>Marketing</i>	Profundo conocimiento del mercado	Atención a las nuevas tendencias
3	Crear una imagen de marca y posicionamiento	<i>Marketing</i>	Generación de ideas	Originalidad
4	Llevar la imagen de Small Ville a nuevos estándares de promoción	<i>Marketing</i>	Generación de ideas	Emprendimiento y originalidad
5	Evaluar resultados de los proyectos publicitarios y su efecto en el mercado	<i>Marketing</i>	Buen manejo de cifras estadísticas	Destreza analítica
6	Desarrollar estrategias para el <i>marketing mix</i>	<i>Marketing</i>	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero en <i>marketing</i> , comercial.	<i>Marketing</i> , publicidad y relaciones públicas

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
<i>Marketing</i> para servicios	30 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas
Nuevas tendencias de mercado	30 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información referente a la organización	Conocimientos institucionales (misión, visión, políticas.) Procedimientos y estándares de comportamientos dentro de la institución.		X
	Personal relacionado con el área de <i>marketing</i>	Conocimiento de personal capaz y emprendedor para la creación de equipos de trabajo.	X	

	Agencias publicitarias y de relaciones públicas	Conocimiento de cierto número de agencias que puedan ser de utilidad para la generación de proyectos a futuro.	X	
	Mercado, competencia	Conocimiento de los servicios propuestos por la competencia, para el análisis del servicio.	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas de diseño	Adobe Fotoshop Autocad Office	X	X
	Operar equipos de oficina.	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Generación de ideas	Proponer ideas nuevas y originales.	X	
	Manejo de equipos de trabajo	Liderar un equipo de trabajo enfocado a la publicidad y promoción del servicio.	X	
	Monitoreo y control de resultados	Evaluar el desenvolvimiento de los proyectos, así como del equipo de trabajo	X	
	Planificación e implementación de proyectos	Desarrollar estrategias que estén alineadas con los objetivos institucionales	X	
	Adaptabilidad	Capacidad de adaptarse a los cambios del mercado para la generación de nuevas ideas.	X	

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Haber participado en desarrollo de proyectos publicitarios a gran escala y estar al tanto de lo último en herramientas de diseño.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Jefe de marca	Código:	6
Nombre de la empresa:	Small Ville	Área:	Ventas
Puesto supervisor:	Gerente de <i>marketing</i>		

2. Misión del puesto

Establecer una cartera de clientes y mercados potenciales, para abordarlos y conseguir nuevas oportunidades de negocios. Se deberá buscar clientes que cumplan con las características establecidas por la administración.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Busca clientes a nivel de escuelas, colegios, centros infantiles e institutos de verano.	Gerente de <i>marketing</i>	Porcentaje de crecimiento de clientes, a través de una medición trimestral.
2	Desarrolla estrategias de venta y de servicio, que permitan captar la confianza del cliente.	Gerente de <i>marketing</i>	Porcentaje de estrategias propuestas a la administración.
3	Se encarga de la relación con el cliente, respondiendo sus preguntas y resolviendo cualquier inconveniente.	Clientes	Porcentaje de satisfacción del cliente

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Habilidades en comunicación y trato con el cliente.	Servicio al cliente	Comunicación y expresividad	Atención a detalles.
2	Conocer técnicas de venta que se adapten a los posibles clientes y fidelizarlos con la empresa	Servicio al cliente	Seguridad y habilidad de negociación.	Persistencia
3	Se encarga de las múltiples necesidades del cliente, de ser necesario acudirá a la administración para coordinar las acciones a seguir.	Gestión comercial	Emprendimiento	Iniciativa

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria (egresado/graduado)	5 años / Ingeniero Comercial	Servicio al cliente / Negociación

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Servicio al cliente	20 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Información institucional	Conocimientos de la misión y visión, así como los objetivos, políticas institucionales y estar al tanto de los comportamientos organizacionales		X
2	Información en cuanto a leyes, regulaciones y códigos.	Código del trabajo, reglamento interno, derechos y obligaciones como empleados	X	X
3	Perfil de cliente que la empresa busca en el mercado.	Conocer un número de personas(empresas) relacionadas con el giro del negocio	X	

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Buen manejo de herramientas de comunicación (internet, medios de comunicación, periódico, etc.)	Debe tener un buen desenvolvimiento en las redes sociales, páginas web y tener la habilidad de comunicarse con el cliente con los medios disponibles	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Generación de ideas	Concepción de ideas originales y realistas.	X	
2	Habilidad comunicativa	Habilidades de orador, comunicarse con facilidad y escuchar las opiniones y necesidades de los demás.	X	X
3	Espíritu Competitivo	Manejar los fracasos y las malas temporadas con entusiasmo y motivación, entrega a la empresa y perseverancia por lograr los objetivos institucionales.	X	
4	Capacidad crítica y auto correctiva	Enfrentar situaciones de inseguridad y conflictos dentro de la organización. Autocontrol y acciones correctivas frente a situaciones adversas	X	

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
11. Tiempo de experiencia	2 años
12. Especificidad de la experiencia	Haber tenido a cargo una cartera de clientes y ser responsable de los mismos. Conocer herramientas modernas para el trato al cliente.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente Financiero	Código:	2
Nombre de la empresa:	Small Ville	Área:	Financiera
Puesto supervisor:	Gerente General		

2. Misión del puesto

Organizar y dirigir todas las actividades financieras de la empresa, tomar decisiones oportunas en cuanto a financiamiento, inversiones, control de deudas y las cuentas por cobrar. Proyectar ventas y establecer proyectos de inversión en el mediano y largo plazo. Manejar la estructura de capital para contar con liquidez y disminuir deudas a acreedores y proveedores.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
1	Propone proyectos de inversión en el mediano y largo plazo	Alta Dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
2	Decide con el Gerente General las alternativas para financiar los proyectos de inversión	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión y ventas
3	Analiza los balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo para posicionar a la empresa financieramente y analizar si la operación del negocio es la correcta.	Gerencia de ventas	Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados
4	Interactúa con las otras áreas funcionales para evaluar las decisiones financieras que puedan afectar el crecimiento de la empresa	Gerencia <i>marketing</i>	Posicionamiento
5	Define la disponibilidad de fondos al Gerente General para poder realizar sus políticas de inversión.	La institución	Normas de rendimiento de las personas Nivel de integración a la cultura de la empresa
6	Maneja las responsabilidades tributarias con el contador para hacer frente a las entidades de control (SRI)	Gerencia de <i>marketing</i>	Captación de nuevos clientes Rendimiento sobre la inversión
7	Maneja la relación directa con las instituciones financieras (pago y obtención de préstamos)	Gerencia administrativa y financiera	Índices económicos
8	Aplica herramientas y procedimientos financieros que permitan el buen manejo de los recursos institucionales	La institución	Niveles de rendimiento del personal
9	Negocia con proveedores, para establecer los términos de compras, descuentos, formas de pago y créditos	Órganos de control	Ausencia de sanciones

4. Matriz de competencias

ID	Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
1	Vincula a la empresa con oportunidades de inversión con el mercado de dinero y capital.	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
2	Elaboración regular de presupuestos para proyectos en el mediano y largo plazo.	Manejo de conflictos Gestión gerencial	Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
3	Gran capacidad de análisis del lenguaje financiero.	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
4	Apoya al contador al momento de revisar documentación relativa al giro de negocio.	Planificación Elaboración de estrategias	Pensamiento analítico	Iniciativa
5	Apoya al Gerente General en la preparación de presupuesto y en la evaluación de resultados.	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica
6	Capacidad de trabajar en equipo y con instituciones fuera de la empresa	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
7	Capacidad de controlar los recursos institucionales con rapidez y eficacia.	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial especializado en finanzas	Finanzas, contabilidad, NIF's

6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gerencia integral	40 horas
Liderazgo y trabajo en equipo	30 horas
Finanzas para ejecutivos	31 horas

7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
2	Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
3	Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
4	Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X

8. Conocimientos informativos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Manejar programas informáticos	Microsoft Office, Excel, macros, Project.	X	X
2	Sistemas institucionales	Sistemas relacionados con las ventas, los costos operativos y las deudas por pagar.	X	X

9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
1	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
2	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
3	Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
4	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
5	Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X

10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
3. Tiempo de experiencia	4 años
4. Especificidad de la experiencia	Estar a cargo de proyectos de inversión, balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo. Haber gerenciado una empresa de más de 200 empleados y tener recomendaciones directas de las empresas en las que trabajo.

Anexo 9: Activos

TERRENO					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/ DESECHO
1	Terreno	1	1,000,000	1,000,000							1,000,000
	TERRENO			1,000,000		0	0	0	0	0	1,000,000

CONSTRUCCIÓN					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/ DESECHO
1	Construcción del edificio	1	600,000	600,000	20	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	450,000
2	Pared de escalada equipada	1	4,000	4,000	20	200	200	200	200	200	3,000
3	Decoración interna	1	200,000	200,000	20	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	150,000
	CONSTRUCCIÓN			804,000		40,200	40,200	40,200	40,200	40,200	603,000

MAQUINARIA Y EQUIPO					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/ DESECHO
1	Bomba de agua	3	200	600	10	60	60	60	60	60	300
	MAQUI. Y EQUIPO			600		60	60	60	60	60	300

MUEBLES Y ENSERES					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	V/ DESECHO
1	Escrit. para oficina	5	200	1,000	10	100	100	100	100	100	500
2	Sillas para oficina	6	90	540	10	54	54	54	54	54	270
3	Mesa de reun x 8 sil.	1	899	899	10	90	90	90	90	90	450
4	Sillas adicionales	6	39	234	10	23	23	23	23	23	117
5	Archivador grande	1	200	200	10	20	20	20	20	20	100
6	Archivador X 3g	4	89	356	10	36	36	36	36	36	178
7	Teléfonos	5	119	595	10	60	60	60	60	60	298
8	Plasma 50 pulg. LG	2	1,049	2,097	10	210	210	210	210	210	1,049
9	Stands	1	100,000	100,000	10	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	50,000
10	Juego de sala con mesa de centro	1	620	620	10	62	62	62	62	62	310
11	Juego de sala juvenil con mesa de centro	2	139	278	10	28	28	28	28	28	139
12	Comedores x4 con sil.	4	300	1,200	10	120	120	120	120	120	600
13	Esferas para piscina	3	1,800	5,400	10	540	540	540	540	540	2,700
14	Filmadora profesional	1	2,500	2,500	10	250	250	250	250	250	1,250
15	Avión a escala	1	3,000	3,000	10	300	300	300	300	300	1,500
16	Instr. Musicales	1	1,000	1,000	10	100	100	100	100	100	500
17	Camilla	1	115	115	10	12	12	12	12	12	58
18	Mod. Educ. de un esq.	1	139	139	10	14	14	14	14	14	70
19	Cuerpo humano	1	400	400	10	40	40	40	40	40	200

20	Esqueleto	1	300	300	10	30	30	30	30	30	150
21	Cámaras	3	630	1,890	10	189	189	189	189	189	945
22	Horno eléctrico	1	5,000	5,000	10	500	500	500	500	500	2,500
23	Caja registradora	1	1,200	1,200	10	120	120	120	120	120	600
24	Microscopio	1	400	400	10	40	40	40	40	40	200
	MUEB. Y ENSERES			129,363		12,936	12,936	12,936	12,936	12,936	64,682

VEHÍCULOS					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V /DESECHO
1	Carros para niños	5	600	3,000	5	600	600	600	600	600	0
2	Carro de policía	2	600	1,200	5	240	240	240	240	240	0
3	Carro de bombero	1	2,000	2,000	5	400	400	400	400	400	0
4	Ambulancia	1	600	600	5	120	120	120	120	120	0
	VEHÍCULOS			6,800		1,360	1,360	1,360	1,360	1,360	0

EQUIPO DE COMPUTACIÓN					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/ DESECHO
1	Computadoras	9	369	3,321	3	1,107	1,107	1,107			0
2	Copiadora y Scanner	1	700	700	3	233	233	233			0
3	Impresora para fotos	1	215	215	3	72	72	72			0
4	Infocus	1	532	532	3	177	177	177			0
	EQUIPO DE			4,768		1,589	1,589	1,589	0	0	0

	COMPUTACIÓN										
--	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EQUIPO DE COMPUTACIÓN PARA EL CUARTO AÑO					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/ DESECHO
1	Computadoras	9	369	3,321	3				1,107	1,107	1,107
2	Copiadora y Scanner	1	700	700	3				233	233	233
3	Impresora para fotos	1	215	215	3				72	72	72
4	Infocus	1	532	532	3				177	177	177
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN PARA EL CUARTO AÑO			4,768		0	0	0	1,589	1,589	1,589

ACTIVOS INTANGIBLES					AMORTIZACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANT.	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/ DESECHO
1	Programa informático	1	1,200	1,200	5	240	240	240	240	240	0
3	Diseño de página web	1	2,000	2,000	5	400	400	400	400	400	0
5	Gastos de constitución	1	2,500	2,500	5	500	500	500	500	500	0
6	Publicidad y promoción inicial	1	30,000	30,000	5	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	0
	ACTIVOS INTANGIBLES			35,700		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140	0

Anexo 10: Capital de trabajo

ITEM	CONCEPTO	C. TRABAJO
1	Costos del servicio 1	18,061
2	Costos del servicio 2	294
4	Costos del servicio 4	1,250
5	Costos del servicio 5	10,500
6	Mano de obra directa	80,550
7	Gastos generales	52,241
	CAPITAL DE TRABAJO	162,896

Anexo 11: Costos anuales que posee cada servicio

MATERIAL DEL SERVICIO 1		AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	CANT.	C.U	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	Fundas de Regalos	54,912	1	27,456	58,207	29,104	61,699	30,850	65,401	32,701	69,325	34,663
2	Cd 50 unidades	312	10	3,273	331	3,472	351	3,682	372	3,902	394	4,133
3	Papel de fotografía 20 hojas A4	312	2	686	331	728	351	772	372	818	394	867
4	Cartuchos para impresora	24	50	1,200	25	1,250	27	1,350	29	1,450	31	1,550
5	Dinero falso	274,560	0	2,746	291,034	2,910	308,496	3,085	327,006	3,270	346,626	3,466
6	Kit de primeros auxilios grande	48	10	480	51	510	54	540	57	570	60	600
7	Resmas de papelx500	312	6	1,716	331	1,821	351	1,931	372	2,046	394	2,167
8	Lienzos para pintar	7,800	2	15,600	8,268	16,536	8,764	17,528	9,290	18,580	9,847	19,694
9	Caja de Crayones 64 Caja de pinturas 47 y	312	15	4,680	331	4,965	351	5,265	372	5,580	394	5,910
10	10 pinceles	12	195	2,340	13	2,535	14	2,730	15	2,925	16	3,120
11	Químicos de juego	12	20	240	13	260	14	280	15	300	16	

												320
12	Balines 250	156	16	2,496	165	2,640	175	2,800	186	2,976	197	3,152
13	Disfraz completo	100	30	3,000	106	3,180	112	3,360	119	3,570	126	3,780
14	Disfraz 1/2	300	10	3,000	318	3,180	337	3,370	357	3,570	378	3,780
15	Pelota de fútbol	2	20	40	2	40	2	40	2	40	2	40
16	Caballete	3	70	210	3	210	3	210	3	210	3	210
17	Pistolas para niños	3	150	450	3	450	3	450	3	450	3	450
18	Set de química para niños	2	300	600	2	600	2	600	2	600	2	600
19	Otros materiales	1	2,000	2,000	1	2,000	1	2,000	1	2,000	1	2,000
20	Juego de herramientas para niños	2	15	30	2	30	2	30	2	30	2	30
	TOTAL	339,185		72,243	359,537	76,421	381,109	80,872	403,976	85,588	428,211	90,532

MATERIAL DEL SERVICIO 2		AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	CANT.	C.U	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	Revistas	48	5	240	51	254	54	270	57	286	61	

												303
2	Periódico	1,248	1	936	1,323	992	1,402	1,052	1,486	1,115	1,576	1,182
TOTAL		1,296		1,176	1,374	1,247	1,456	1,321	1,544	1,401	1,636	1,485

COSTOS DEL SERVICIO 4		AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	CANT.	C.U	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	Decoración publicitaria	1	5,000	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000
				0	0	0	0	0	0	0	0	-
TOTAL		1		5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000

COSTOS DEL SERVICIO 5		AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	CANT.	C.U	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	Decoración publicitaria	21	2,000	42,000	22	44,520	24	47,191	25	50,023	27	53,024
				0	0	0	0	0	0	0	0	-
TOTAL		21		42,000	22	44,520	24	47,191	25	50,023	27	53,024

Anexo 12: Costos anuales en un escenario normal

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	Producto 1	54,912	72,243	58,207	76,421	61,699	80,872	65,401	85,588	69,325	90,532
2	Producto 2	29,568	1,176	31,342	1,247	33,223	1,321	35,216	1,401	37,329	1,485
3	Producto 3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
4	Producto 4	1	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000
5	Producto 5	21	42,000	22	44,520	24	47,191	25	50,023	27	53,024
	SUBTOTAL M.P.	84,503	120,419	89,573	127,187	94,948	134,385	100,644	142,012	106,683	150,040
1	Salarios		372,478		382,817		402,724		413,064		423,403
	SUBTOTAL M.O.D.		372,478		382,817		402,724		413,064		423,403
1	Electricidad		1,680		1,781		1,888		2,001		2,121
2	Agua		960		1,018		1,079		1,143		1,212
3	Publicidad		8,000		8,000		8,000		8,000		8,000
4	Comisión por ventas		7,236		7,670		8,130		8,618		9,135
5	Internet		900		900		900		900		900
	SUBTOTAL OTROS		18,776		19,369		19,997		20,662		21,368
	TOTAL		511,673		529,373		557,105		575,738		594,812

Anexo 13: Costos anuales en un escenario optimista

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	CANT.	VALOR
1	Producto 1	60,403	79,467	64,028	84,063	67,869	88,959	71,941	94,147	76,258	99,585
2	Producto 2	32,525	1,294	34,476	1,371	36,545	1,453	38,738	1,541	41,062	1,633
3	Producto 3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
4	Producto 4	1	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000	1	5,000
5	Producto 5	23	46,200	24	44,520	25	47,191	26	50,023	28	53,024
	SUBTOTAL M.P.	92,953	131,961	98,530	134,954	104,441	142,604	110,707	150,710	117,350	159,242
1	Salarios		372,478		382,817		402,724		413,064		423,403
	SUBTOTAL M.O.D.		372,478		382,817		402,724		413,064		423,403
1	Electricidad		1,848		1,959		2,076		2,201		2,333
2	Agua		1,056		1,119		1,187		1,258		1,333
3	Publicidad		8,000		8,000		8,000		8,000		8,000
4	Comisión por ventas		7,960		8,437		8,943		9,480		10,049
5	Internet		900		900		900		900		900
	SUBTOTAL OTROS		19,764		20,415		21,106		21,839		22,615
	TOTAL		524,202		538,187		566,434		585,613		605,260

Anexo 14: Costos anuales en un escenario pesimista

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANT.	VALOR								
1	Producto 1	49,421	65,019	52,386	68,779	55,529	72,785	58,861	77,029	62,393	81,478
2	Producto 2	26,611	1,058	28,208	1,122	29,901	1,189	31,694	1,261	33,596	1,336
3	Producto 3	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
4	Producto 4	1	4,500	1	4,500	1	4,500	1	4,500	1	4,500
5	Producto 5	19	37,800	20	40,068	21	42,472	22	45,020	23	47,722
	SUBTOTAL M.P.	76,053	108,377	80,616	114,469	85,453	120,946	90,579	127,810	96,014	135,036
1	Salarios		372,478		382,817		402,724		413,064		423,403
	SUBTOTAL M.O.D.		372,478		382,817		402,724		413,064		423,403
1	Electricidad		1,512		1,603		1,699		1,801		1,909
2	Agua		864		916		971		1,029		1,091
3	Publicidad		8,000		8,000		8,000		8,000		8,000
4	Comisión por ventas		6,512		6,903		7,317		7,756		8,222
5	Internet		900		900		900		900		900
	SUBTOTAL OTROS		17,788		18,322		18,887		19,486		20,121
	TOTAL		498,643		515,608		542,557		560,360		578,561

Anexo 15: Nómina del personal del centro temático

	CONCEPTO	SAL. MES	CANT.	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Supervisor de guías	950	1	11,400	950	292	1,385	950	14,977	14,977	14,977	14,977	14,977
2	Guías especializados	600	21	151,200	12,600	6,132	18,371	12,600	200,903	200,903	200,903	200,903	200,903
3	Guía especializados 3er año	600		7,200	600	292	875	600			9,567	9,567	9,567
4	Guías generales	650	15	117,000	9,750	4,380	14,216	9,750	155,096	155,096	155,096	155,096	155,096
5	Incr. guía 2do año	650		7,800	650	292	948	650		10,340	10,340	10,340	10,340
6	Incr. guía 3er año	650		7,800	650	292	948	650			10,340	10,340	10,340
7	Incr. guía 4to año	650		7,800	650	292	948	650				10,340	10,340
8	Incr. guía 5to año	650		7,800	650	292	948	650					10,340
9	Cajero	350	1	4,200	350	292	510	350	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502
	TOTAL DE LA NOMINA DEL PERSONAL	5,750	38	322,200	26,850	12,556	39,147	26,850	372,478	382,817	402,724	413,064	423,403

Anexo 16: Gastos generales anuales

ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Remuneración	131,599	131,599	131,599	131,599	131,599
2	Capacitación	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3	Electricidad	420	420	420	420	420
4	Agua	240	240	240	240	240
5	Teléfono	360	360	360	360	360
6	Internet	900	900	900	900	900
7	Útiles de oficina	600	600	600	600	600
8	Guardiania	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
9	Consultora contable	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
10	Servicio de limpieza	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
11	Mantenimiento	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
12	Gastos en lavandería	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
13	Patente Municipal	1,994	1,994	1,994	1,994	1,994
14	Disfraces para empleados (2)	200	200	200	200	200
15	Camiseta para empleados	2,250	2,250	2,250	2,250	2,250
	TOTAL	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963

Anexo 17: Nómina del personal administrativo

ITEM	CONCEPTO	SUEL. MES	CANT.	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Gerente General	3,000	1	36,000	3,000	292	4,374	3,000	46,666	46,666	46,666	46,666	46,666
2	Gerente Financiero y administrativo	2,000	1	24,000	2,000	292	2,916	2,000	31,208	31,208	31,208	31,208	31,208
3	Gerente de operaciones	1,300	1	15,600	1,300	292	1,895	1,300	20,387	20,387	20,387	20,387	20,387
4	Gerente de <i>marketing</i>	1,300	1	15,600	1,300	292	1,895	1,300	20,387	20,387	20,387	20,387	20,387
5	Jefe de marca (falta perfil)	400	1	4,800	400	292	583	400	6,475	6,475	6,475	6,475	6,475
10	Secretaria	400	1	4,800	400	292	583	400	6,475	6,475	6,475	6,475	6,475
	TOTAL	8,400	6	100,800	8,400	1,752	12,247	8,400	131,599	131,599	131,599	131,599	131,599

Anexo 18: Ingresos anuales para flujo de caja de valoración

ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Niños	54,912	58,207	61,699	65,401	69,325
	Precio	11	11	11	11	11
P. 1	Subtotal	604,032	640,277	678,689	719,411	762,575
2	Adultos	29,568	31,342	33,223	35,216	37,329
	Precio	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
P. 2	Subtotal	103,488	109,697	116,281	123,256	130,652
3	Arriendo	1	1	1	1	1
	Precio	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
P. 3	Subtotal	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
4	Auspiciante principal	1	1	1	1	1
	Precio	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
P. 4	Subtotal	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
5	Co auspiciantes	21	22	23	24	25
	Precio	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
P. 5	Subtotal	525,000	550,000	575,000	600,000	625,000
6	Espacio por metro cuadrado	853	904	958	1,015	1,080
	Precio	240	240	240	240	240
P. 6	Subtotal	204,768	216,960	229,920	243,600	259,200
	TOTAL	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO					17.65

Anexo 19: Ingresos anuales para flujo de caja optimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Niños	60,403	64,028	67,869	71,941	76,258
	Precio	11	11	11	11	11
P. 1	Subtotal	664,433	704,308	746,559	791,351	838,838
2	Adultos	32,525	34,476	36,545	38,738	41,062
	Precio	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
P. 2	Subtotal	113,838	120,666	127,908	135,583	143,717
3	Arriendo	1	1	1	1	1
	Precio	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
P. 3	Subtotal	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
4	Auspiciante principal	1	1	1	1	1
	Precio	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
P. 4	Subtotal	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
5	Co auspiciantes	23	24	25	26	28
	Precio	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
P. 5	Subtotal	575,000	600,000	625,000	650,000	700,000
6	Espacio por metro cuadrado	939	994	1,054	1,080	1,080
	Precio	240	240	240	240	240
P. 6	Subtotal	225,360	238,560	252,960	259,200	259,200
	TOTAL	1,647,631	1,732,534	1,821,427	1,905,134	2,010,755

Anexo 20: Ingresos anuales para flujos de caja pesimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Niños	49,421	52,386	55,529	58,861	62,393
	Precio	11	11	11	11	11
P. 1	Subtotal	543,631	576,246	610,819	647,471	686,323
2	Adultos	26,611	28,208	29,901	31,694	33,596
	Precio	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
P. 2	Subtotal	93,139	98,728	104,654	110,929	117,586
3	Arriendo	1	1	1	1	1
	Precio	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
P. 3	Subtotal	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
4	Auspiciante principal	1	1	1	1	1
	Precio	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
P. 4	Subtotal	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
5	Co auspiciantes	19	20	21	22	23
	Precio	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
P. 5	Subtotal	475,000	500,000	525,000	550,000	575,000
6	Espacio por metro cuadrado	768	814	862	914	972
	Precio	240	240	240	240	240
P. 6	Subtotal	184,320	195,360	206,880	219,360	233,280
	TOTAL	1,365,090	1,439,334	1,516,353	1,596,760	1,681,189

Anexo 21: Precio unitario

VALOR	CANTIDAD	TOTAL
11	54,912	604,032
3.5	29,568	103,488
24000	1	24,000
45000	1	45,000
25,000	21	525,000
240	853	204,768
	85,356	1,506,288
PRECIO UNITARIO		17.65

Anexo 22: Financiamiento de la inversión

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	1,200,000	56%
Crédito bancario	944,126	44%
TOTAL	2,144,126	100%

Anexo 23: Estructura de costos

PERIODO	Q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
0	0	272,249	0	272,249	0.00	0.00	0.00	0.00
1	84,503	272,249	511,673	783,921	3.22	6.06	9.28	6.06
2	89,573	272,249	529,373	801,622	3.04	5.91	8.95	3.49
3	94,948	272,249	557,105	829,354	2.87	5.87	8.73	5.16
4	100,644	272,249	575,738	847,986	2.71	5.72	8.43	3.27
5	106,683	272,249	594,812	867,061	2.55	5.58	8.13	3.16

Anexo 24: Potencial de rentabilidad

PERIODO	Q	INGRESOS	PVPpond.	CTMe	Marg. Rent
Año 0					
Año 1	85356	1506288	17.65	9.28	90%
Año 2	90477	1585934	17.53	8.95	96%
Año 3	95905	1668890	17.40	8.73	99%
Año 4	101658	1755267	17.27	8.43	105%
Año 5	107761	1846427	17.13	8.13	111%

Anexo 25: Punto de equilibrio

PERIODO	UTILIDAD	P	Q	CT
Año 1	0	17.65	44422	783921
Año 2	0	17.53	45732	801622
Año 3	0	17.40	47660	829354
Año 4	0	17.27	49112	847986
Año 5	0	17.13	50603	867061

Anexo 26: Tabla de amortización del crédito

MONTO USD.	944,126	PLAZO	5	PAGO	244,810
TASA INTERÉS	9.33%	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERÉS	PRINCIPAL	SERVICIO USD	SALDO
0	944,126				944,126
1		88,087	156,723	244,810	787,403
2		73,465	171,345	244,810	616,059
3		57,478	187,331	244,810	428,727
4		40,000	204,809	244,810	223,918
5		20,892	223,918	244,810	(0)
		279,922	944,126		

Anexo 27: Calculo del CAPM

$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
rf	0.7463
β	1.0300
(rm-rf)	8.1937
rp	8.7500
r	17.94%

Anexo 28: Flujo de caja normal sin apalancamiento

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
TOTAL INGRESOS		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
EGRESOS						
Costos		511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		783,921	801,622	829,354	847,986	867,061
UTILIDAD BRUTA		722,367	784,312	839,536	907,281	979,366
15% Trabajadores		108,355	117,647	125,930	136,092	146,905
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		614,012	666,665	713,605	771,189	832,461
25% Impuesto a la renta		153,503	166,666	178,401	192,797	208,115
UTILIDAD NETA		460,509	499,999	535,204	578,391	624,346
Inversión Capital de trabajo	-1,981,231				-4,768	
Depreciaciones	-162,896	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	-2,144,126	523,794	563,284	598,489	636,909	2,520,097
TD	17.94%					
VAN	\$ 503,631					
TIR	25.5%					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 5 m					

Anexo 29: Flujo de caja optimista sin apalancamiento

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,647,631	1,732,534	1,821,427	1,905,134	2,010,755
TOTAL INGRESOS		1,647,631	1,732,534	1,821,427	1,905,134	2,010,755
EGRESOS						
Costos		524,202	538,187	566,434	585,613	605,260
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		796,451	810,436	838,683	857,861	877,509
UTILIDAD BRUTA		851,180	922,098	982,744	1,047,273	1,133,246
15% Trabajadores		127,677	138,315	147,412	157,091	169,987
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		723,503	783,784	835,332	890,182	963,259
25% Impuesto a la renta		180,876	195,946	208,833	222,545	240,815
UTILIDAD NETA		542,627	587,838	626,499	667,636	722,444
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	(2,144,126)	605,913	651,123	689,784	726,154	2,618,196
TD	17.94%					
VAN	781,198					
TIR	29.63%					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 3 m					

Anexo 30: Flujo de caja pesimista sin apalancamiento

CONCEPTO	Año-0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,365,090	1,439,334	1,516,353	1,596,760	1,681,189
TOTAL INGRESOS		1,365,090	1,439,334	1,516,353	1,596,760	1,681,189
EGRESOS						
Costos		498,643	515,608	542,557	560,360	578,561
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		770,892	787,856	814,806	832,609	850,810
UTILIDAD BRUTA		594,198	651,478	701,547	764,151	830,379
15% Trabajadores		89,130	97,722	105,232	114,623	124,557
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		505,068	553,756	596,315	649,528	705,822
25% Impuesto a la renta		126,267	138,439	149,079	162,382	176,456
UTILIDAD NETA		378,801	415,317	447,236	487,146	529,367
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	(2,144,126)	442,087	478,602	510,521	545,664	2,425,118
TD	17.94%					
VAN	231,044					
TIR	21.4%					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 8 m					

Anexo 31: Flujo de caja de la deuda

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		(88.087)	(73.465)	(57.478)	(40.000)	(20.892)
36,25% impuestos		31.932	26.631	20.836	14.500	7.573
Interés neto		(56.155)	(46.834)	(36.642)	(25.500)	(13.318)
Préstamo	944.126					
Pago de la deuda		(156.723)	(171.345)	(187.331)	(204.809)	(223.918)
Flujo neto de la deuda	944.126	(212.878)	(218.179)	(223.974)	(230.309)	(237.236)
TD	9,33%					
VANd	82.427					

Anexo 32: Flujo de caja norma apalancado

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
TOTAL INGRESOS		1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
EGRESOS						
Costos		511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Intereses		88,087	73,465	57,478	40,000	20,892
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		872,008	875,087	886,832	887,987	887,952
UTILIDAD BRUTA		634,280	710,847	782,057	867,280	958,474
15% Trabajadores		95,142	106,627	117,309	130,092	143,771
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		539,138	604,220	664,749	737,188	814,703
25% Impuesto a la renta		134,784	151,055	166,187	184,297	203,676
UTILIDAD NETA		404,353	453,165	498,562	552,891	611,027
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Préstamo	944,126					
Pago de la deuda		(156,723)	(171,345)	(187,331)	(204,809)	(223,918)
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	(1,200,000)	310,916	345,106	374,516	406,600	2,282,861
TIR	35.11%					
VANd=	82,427					
VANp=	503,631					
VANa= VANp +VANd	586,058					
P. RECUP. DESCONTADO	4a 4d					

Anexo 33: Flujo de caja optimista apalancado

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,647,631	1,732,534	1,821,427	1,905,134	2,010,755
TOTAL INGRESOS		1,647,631	1,732,534	1,821,427	1,905,134	2,010,755
EGRESOS						
Costos		524,202	538,187	566,434	585,613	605,260
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Intereses		88,087	73,465	57,478	40,000	20,892
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		884,538	883,900	896,161	897,862	898,401
UTILIDAD BRUTA		763,093	848,634	925,265	1,007,272	1,112,354
15% Trabajadores		114,464	127,295	138,790	151,091	166,853
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		648,629	721,339	786,475	856,181	945,501
25% Impuesto a la renta		162,157	180,335	196,619	214,045	236,375
UTILIDAD NETA		486,472	541,004	589,857	642,136	709,126
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Préstamo	944,126					
Pago de la deuda		(156,723)	(171,345)	(187,331)	(204,809)	(223,918)
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	(1,200,000)	393,035	432,945	465,811	495,845	2,380,960
TIR	41.57%					
VANd=	82,427					
VANp=	781,198					
VANa= VANp +VANd	863,625					
P. RECUP. DESCONTADO	3 a 3m					

Anexo 34: Flujo de caja pesimista apalancado

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		1,365,090	1,439,334	1,516,353	1,596,760	1,681,189
TOTAL INGRESOS		1,365,090	1,439,334	1,516,353	1,596,760	1,681,189
EGRESOS						
Costos		498,643	515,608	542,557	560,360	578,561
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Intereses		88,087	73,465	57,478	40,000	20,892
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		851,839	854,181	865,144	865,469	864,561
UTILIDAD BRUTA		513,251	585,153	651,208	731,291	816,628
15% Trabajadores		76,988	87,773	97,681	109,694	122,494
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		436,263	497,380	553,527	621,597	694,134
25% Impuesto a la renta		109,066	124,345	138,382	155,399	173,533
UTILIDAD NETA		327,197	373,035	415,145	466,198	520,600
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Préstamo	944,126					
Pago de la deuda		(156,723)	(171,345)	(187,331)	(204,809)	(223,918)
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	(1,200,000)	233,760	264,976	291,100	319,907	2,192,434
TIR	29.15%					
VANd=	82,427					
VANp=	231,044					
VANa= VANp +VANd	313,471					
P. RECUP. DESCONTADO	4 a 2m					

Anexo 35: Flujo de caja con sensibilidad al precio

Decremento en el precio de 15.34%

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cantidad		54,912	58,207	61,699	65,401	69,325
Precio		9.31	9.31	9.31	9.31	9.31
Subtotal		511,400	542,086	574,607	609,084	645,629
Cantidad		29,568	31,342	33,223	35,216	37,329
Precio		2.96	2.96	2.96	2.96	2.96
Subtotal		87,617	92,874	98,448	104,354	110,615
Cantidad		1	1	1	1	1
Precio		20,319	20,319	20,319	20,319	20,319
Subtotal		20,319	20,319	20,319	20,319	20,319
Cantidad		1	1	1	1	1
Precio		38,099	38,099	38,099	38,099	38,099
Subtotal		38,099	38,099	38,099	38,099	38,099
Cantidad		21	22	23	24	25
Precio		21,166	21,166	21,166	21,166	21,166
Subtotal		444,488	465,654	486,820	507,986	529,152
Cantidad		853	904	958	1,015	1,080
Precio		203	203	203	203	203
Subtotal		173,365	183,688	194,660	206,242	219,450
TOTAL INGRESOS		1,275,289	1,342,720	1,412,954	1,486,085	1,563,264
EGRESOS						
Costos		511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		783,921	801,622	829,354	847,986	867,061
UTILIDAD BRUTA		491,367	541,098	583,600	638,099	696,204
15% Trabajadores		73,705	81,165	87,540	95,715	104,431
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		417,662	459,934	496,060	542,384	591,773
25% Impuesto a la renta		104,416	114,983	124,015	135,596	147,943
UTILIDAD NETA		313,247	344,950	372,045	406,788	443,830
Inversión	(1,981,231)				(4,768)	
Capital de trabajo	(162,896)					
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	(2,144,126)	376,532	408,236	435,330	465,306	2,339,582
TD	17.94%					
VAN	0.00%					
TIR	17.94%					

Anexo 36: Flujo de caja con sensibilidad a la cantidad

Decremento de la cantidad en 16.01%

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cantidad		46,122	48,890	51,823	54,932	58,228
Precio		11	11	11	11	11
Subtotal		507,344	537,787	570,050	604,254	640,509
Cantidad		24,835	26,325	27,905	29,579	31,354
Precio		3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
Subtotal		86,923	92,138	97,667	103,526	109,738
Cantidad		1	1	1	1	1
Precio		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Subtotal		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Cantidad		1	1	1	1	1
Precio		45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Subtotal		45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Cantidad		18	18	19	20	21
Precio		25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Subtotal		440,963	461,961	482,959	503,957	524,955
Cantidad		717	759	805	853	907
Precio		240	240	240	240	240
Subtotal		171,991	182,231	193,116	204,607	217,710
TOTAL INGRESOS		1,276,219	1,343,116	1,412,793	1,485,344	1,561,911
EGRESOS						
Costos		511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Gastos generales		208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
TOTAL EGRESOS		783,921	801,622	829,354	847,986	867,061
UTILIDAD BRUTA		492,298	541,494	583,439	637,358	694,851
15% Trabajadores		73,845	81,224	87,516	95,604	104,228
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		418,453	460,270	495,923	541,754	590,623
25% Impuesto a la renta		104,613	115,068	123,981	135,439	147,656
UTILIDAD NETA		313,840	345,203	371,942	406,316	442,967
Inversión	-1,981,231				-4,768	
Capital de trabajo	-162,896					
Depreciaciones		56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones		7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
Valor de desecho						1,832,466
FLUJO NETO DE CAJA	-2,144,126	377,126	408,488	435,228	464,834	2,338,719
TD	17.94%					
VAN	0.00%					
TIR	17.94%					

Anexo 37: Proforma de balance general normal sin apalancamiento

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo circulante	162,896	686,690	1,249,974	1,848,464	2,485,373	3,173,004
Caja/Bancos	162,896	686,690	1,249,974	1,848,464	2,485,373	3,173,004
Materiales						
Activo fijo	1,981,231	1,917,945	1,854,660	1,791,374	1,732,856	1,669,571
Material	1,945,531	1,889,385	1,833,240	1,777,094	1,725,716	1,669,571
Construcción	804,000	804,000	804,000	804,000	804,000	804,000
Terreno	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Maquinaria	600	600	600	600	600	600
Muebles y enseres	129,363	129,363	129,363	129,363	129,363	129,363
Vehículo	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
Equipo de computación	4,768	4,768	4,768	4,768	4,768	4,768
(-)Depreciación acumulada	0	(56,145)	(112,291)	(168,436)	(219,814)	(275,960)
Inmaterial	35,700	28,560	21,420	14,280	7,140	0
Programa informático	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Diseño de página web	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos de constitución	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Publicidad y promoción	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
(-) Amortización acumulada	0	(7,140)	(14,280)	(21,420)	(28,560)	(35,700)
TOTAL ACTIVOS	2,144,126	2,604,635	3,104,634	3,639,838	4,218,229	4,842,575
PASIVOS						
Pasivo circulante	0	0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo fijo						
Crédito bancario						
TOTAL PASIVO	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital	2,144,126	2,144,126	2,144,126	2,144,126	2,144,126	2,144,126
Utilidad neta o reservas	0	460,509	960,508	1,495,712	2,074,103	2,698,449
TOTAL PATRIMONIO	2,144,126	2,604,635	3,104,634	3,639,838	4,218,229	4,842,575
PATRIMONIO+PASIVO	2,144,126	2,604,635	3,104,634	3,639,838	4,218,229	4,842,575

Anexo 38: Proforma de balance general normal apalancado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo circulante	162,896	473,812	818,918	1,193,433	1,600,033	2,050,428
Caja/Bancos	162,896	473,812	818,918	1,193,433	1,600,033	2,050,428
Materiales						
Activo fijo	1,981,231	1,917,945	1,854,660	1,791,374	1,732,856	1,669,571
Material	1,945,531	1,889,385	1,833,240	1,777,094	1,725,716	1,669,571
Construcción	804,000	804,000	804,000	804,000	804,000	804,000
Terreno	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Maquinaria	600	600	600	600	600	600
Muebles y enseres	129,363	129,363	129,363	129,363	129,363	129,363
Vehículo	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
Equipo de computación	4,768	4,768	4,768	4,768	4,768	4,768
(-)Depreciación acumulada		(56,145)	(112,291)	(168,436)	(219,814)	(275,960)
Inmaterial	35,700	28,560	21,420	14,280	7,140	0
Programa informático	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Diseño de página web	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos de constitución	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Publicidad y promoción	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
(-) Amortización acumulada		(7,140)	(14,280)	(21,420)	(28,560)	(35,700)
TOTAL ACTIVOS	2,144,126	2,391,757	2,673,577	2,984,807	3,332,889	3,719,999

PASIVOS						
Pasivo circulante		0	0	0	0	0
Proveedores						
Pasivo fijo	944,126	787,403	616,059	428,727	223,918	0
Crédito bancario	944,126	787,403	616,059	428,727	223,918	0
TOTAL PASIVO	944,126	787,403	616,059	428,727	223,918	0
PATRIMONIO						
Capital	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Utilidad neta o reservas		404,353	857,519	1,356,080	1,908,971	2,519,999
TOTAL PATRIMONIO	1,200,000	1,604,353	2,057,519	2,556,080	3,108,971	3,719,999
PATRIMONIO+PASIVO	2,144,126	2,391,757	2,673,577	2,984,807	3,332,889	3,719,999

Anexo 39: Proforma de estado de resultados normal sin apalancamiento

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
Costos	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Utilidad Bruta	994,615	1,056,561	1,111,784	1,179,529	1,251,615
Gastos generales	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones	7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
UAI	722,367	784,312	839,536	907,281	979,366
15% Trabajadores	108,355	117,647	125,930	136,092	146,905
UAI	614,012	666,665	713,605	771,189	832,461
25% Impuesto a la renta	153,503	166,666	178,401	192,797	208,115
Utilidad Neta	460,509	499,999	535,204	578,391	624,346

Anexo 40: Proforma de estado de resultados normal apalancado

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Ventas	1,506,288	1,585,934	1,668,890	1,755,267	1,846,427
Costos	511,673	529,373	557,105	575,738	594,812
Utilidad Bruta	994,615	1,056,561	1,111,784	1,179,529	1,251,615
Gastos generales	208,963	208,963	208,963	208,963	208,963
Depreciaciones	56,145	56,145	56,145	56,145	56,145
Amortizaciones	7,140	7,140	7,140	7,140	7,140
UAI	722,367	784,312	839,536	907,281	979,366
Intereses	88,087	73,465	57,478	40,000	20,892
Utilidad gravable	634,280	710,847	782,057	867,280	958,474
15% Trabajadores	95,142	106,627	117,309	130,092	143,771
UAI	539,138	604,220	664,749	737,188	814,703
25% Impuesto a la renta	134,784	151,055	166,187	184,297	203,676
Utilidad Neta	404,353	453,165	498,562	552,891	611,027

Anexo 41: Riesgo considerado todo el proyecto en su conjunto: variable VAN

X	Probabilidad	Flujo de caja				Valor Z
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$(Ax - \bar{A}x)^2 * Px$	
1	20%	781,198	156,240	249,312	12,431,327,836	1.67930865
2	70%	503,631	352,542	-28,255	558,827,464	-0.19031658
3	10%	231,044	23,104	-300,842	<u>9,050,600,048</u>	-2.02640127
		$\bar{A}x =$	531,886	Varianza	22,040,755,348	
				DS	148,461	
				S	0.28	

Anexo 42: Riesgo de cada año del flujo de caja normal sin apalancamiento

RIESGO PRIMER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	20%	605,913	121,183	73,865	1,091,219,778
2	70%	523,794	366,656	(8,253)	47,677,072
3	10%	442,087	44,209	(89,961)	<u>809,291,489</u>
		$\hat{A}x =$	532,047	Varianza	1,948,188,339
				σ	44,138
				S	0.083

RIESGO SEGUNDO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	20%	651,123	130,225	78,739	1,239,974,390
2	70%	563,284	394,299	(9,100)	57,961,572
3	10%	478,602	47,860	(93,782)	<u>879,497,228</u>
		$\hat{A}x =$	572,384	Varianza	2,177,433,190
				σ	46,663
				S	0.082

RIESGO TERCER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	20%	689,784	137,957	81,833	1,339,323,426
2	70%	598,489	418,943	(9,462)	62,673,628
3	10%	510,521	51,052	(97,430)	<u>949,262,974</u>
		$\hat{A}x =$	607,952	Varianza	2,351,260,028
				σ	48,490
				S	0.080

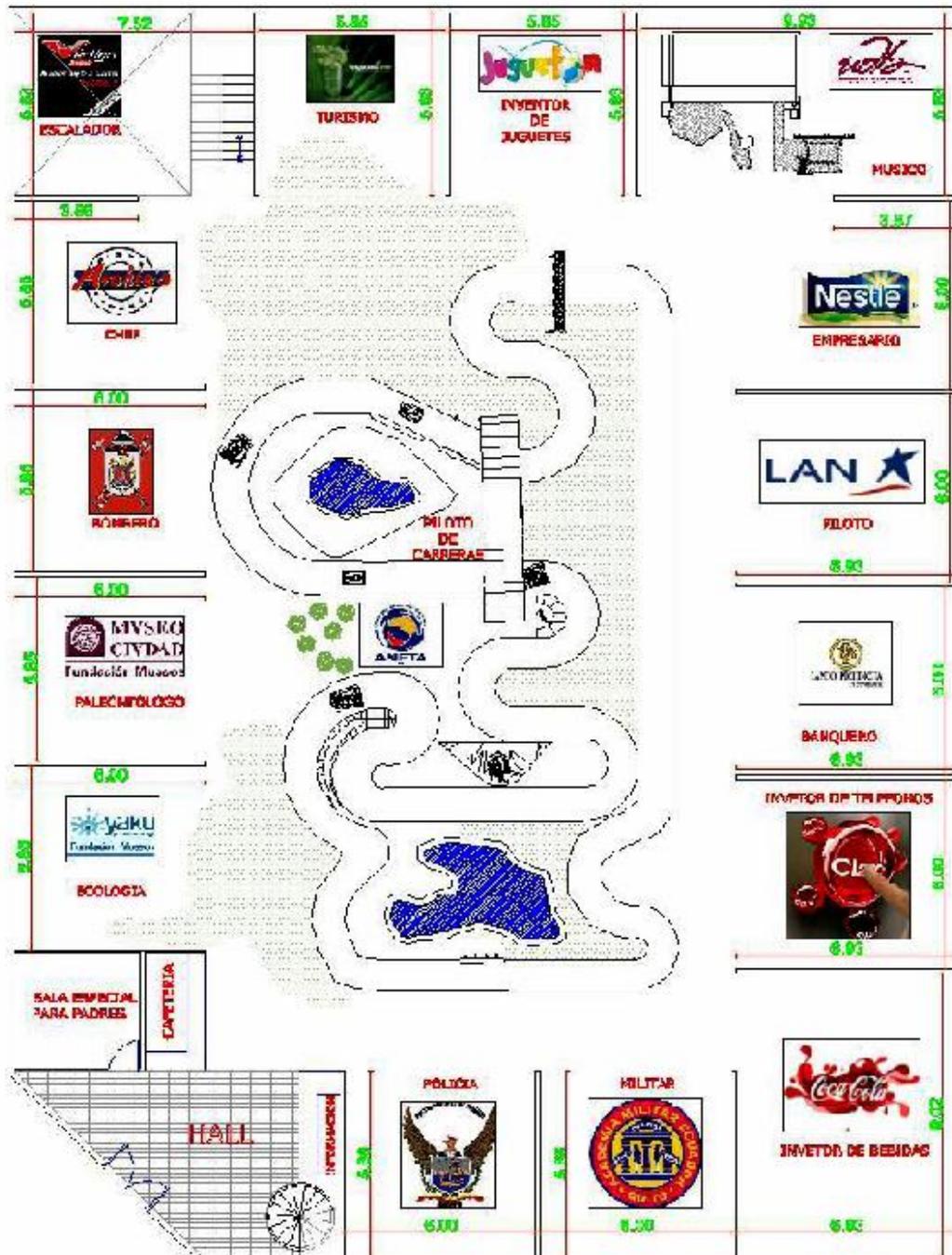
RIESGO CUARTO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	20%	726,154	145,231	80,520	1,296,705,774
2	70%	636,909	445,837	(8,724)	53,281,231
3	10%	545,664	54,566	(99,970)	<u>999,391,485</u>
		$\hat{A}x =$	645,634	Varianza	2,349,378,490
				σ	48,470
				S	0.075

RIESGO QUINTO AÑO

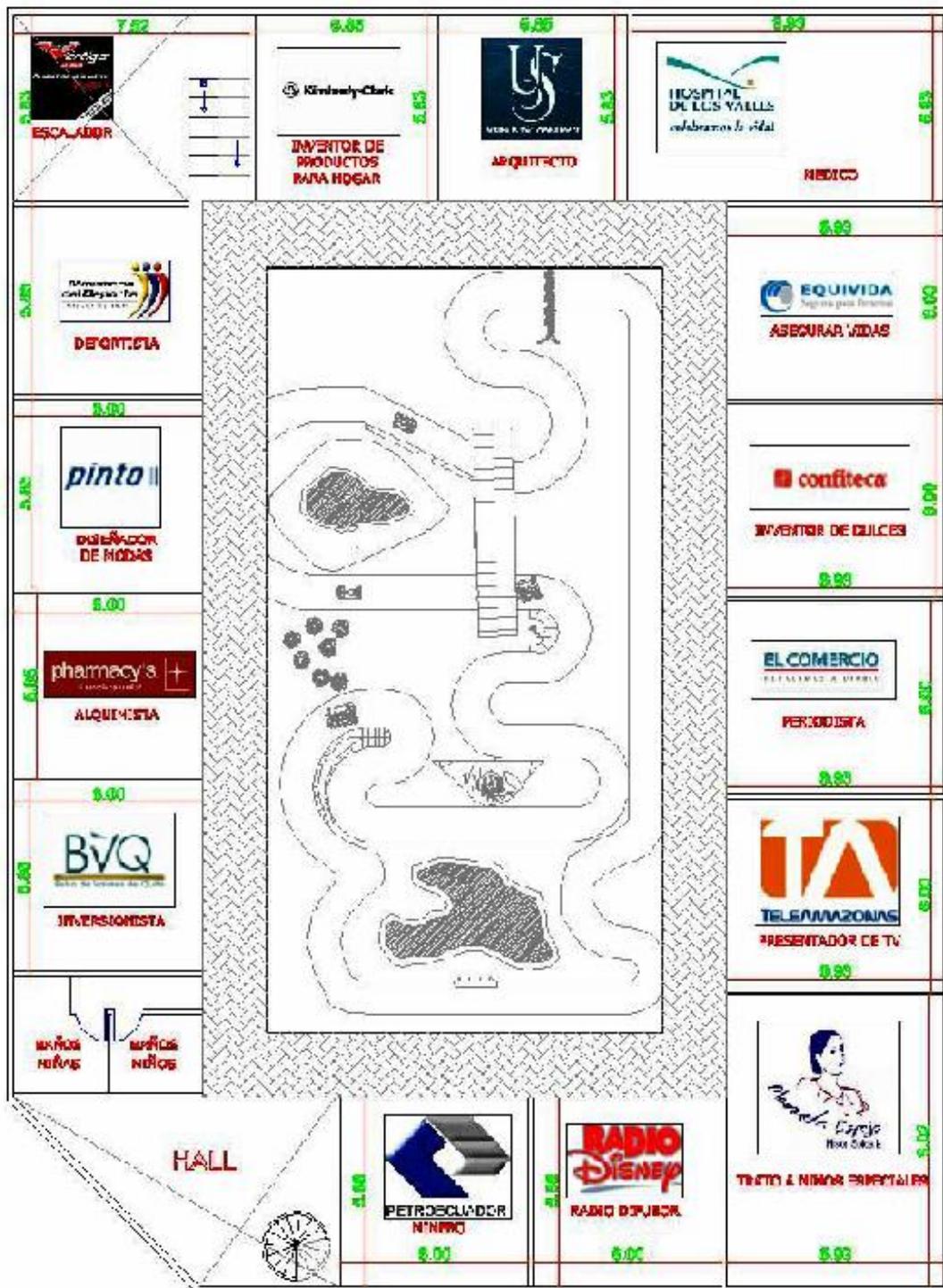
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \hat{A}_x$	$(A_x - \hat{A}_x)^2 \cdot P_x$
1	20%	2,618,196	523,639	87,977	1,547,980,770
2	70%	2,520,097	1,764,068	(10,122)	71,715,692
3	10%	2,425,118	242,512	(105,101)	<u>1,104,617,687</u>
		$\hat{A}_x =$	2,530,219	Varianza	2,724,314,149
				σ	52,195
				S	0.021

Anexo 43: Planos de la compañía



SMALLVILLE

PLANTA 1
NIVEL 0,00



SMALLVILLE

PLANTA 1
NIVEL 3,50

