

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS - IEDE**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE MINI CITY: CIUDAD DE  
LOS NIÑOS**

**TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE MASTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Profesor Guía: César Náder

Autores:

Cristina Ribadeneira

Gisela Iturralde

Andrés Acosta

**2008**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el Distrito Metropolitano de Quito existen pocas alternativas de entretenimiento para los niños, que conjuguen la integración familiar, la diversión y la educación.

Por otro lado, se ha analizado que el comportamiento de los niños desde edades tempranas es imitar el “Rol de los Adultos”, ya sea mediante la imitación implícita de las actividades que desempeñan sus padres o desarrollando sus propias habilidades de acuerdo al mundo que les rodea; por lo tanto se podría afirmar que los niños quieren “Jugar a Ser Adultos”.

Con estos antecedentes surge la oportunidad de crear un centro de entretenimiento integral que brinde todas estas opciones, bajo el concepto de una replica de una ciudad totalmente adaptada a la escala de los niños

La Mini Ciudad será construida para asemejarse, en lo posible, a un pequeño mundo real donde los niños realizarán juegos y actividades relacionadas a diferentes profesiones en la que se divertirán, aprenderán y compartirán con sus pares tomando la responsabilidad de ser ciudadanos, ya que el “Jugar a Ser Adultos es Jugar a ser Buenos Ciudadanos”.

El modelo y concepto del presente plan de negocios, genera la oportunidad de inversión en el país, no solamente de empresas o instituciones publicas o privadas nacionales, sino también de empresas internacionales que quieran convertirse en Socios Estratégicos del proyecto a través de la presencia de su

imagen o de la marca de sus productos como un medio efectivo de promoción y publicidad interactiva en la Mini Ciudad.

Para analizar la factibilidad de la implementación de este plan de negocios, se realizó un estudio de mercado utilizando métodos cuantitativos y cualitativos a través de encuestas a Padres de Familia en el Distrito Metropolitano de Quito y Grupos Focales a niños de los segmentos económicos medio, medio alto y alto con la finalidad de conocer la aceptación en el mercado de esta nueva alternativa de entretenimiento. Esta investigación dio como resultado que el 71.80% de los adultos Padres de Familia están interesados en la creación de un centro de entretenimiento integral que conjugue el entretenimiento con la educación para sus hijos.

Por medio del análisis financiero se concluyó que el proyecto debe ser puesto en práctica debido a su rentabilidad, ya que los indicadores como el VAN de 546.342 y la TIR de 21.36% son valores que motivarán la inversión y demuestran la viabilidad que tiene este plan de de negocios.

Se recomienda poner en práctica el presente plan de negocios ya que capitalizará las tendencias actuales en la industria del entretenimiento, incrementará la atracción y demanda de actividades orientadas a los niños y a la familia en general y brindará beneficios a los Socios Comerciales e Instituciones Educativas como un aporte del desarrollo del País.

# INDICE

## CONTENIDO

### Capítulo I.- Determinación de la Oportunidad

<b>1.1. Antecedentes</b> .....	1
<b>1.2. Análisis del Entorno</b>	
<b>1.2.1. El Sector</b> .....	2
<b>1.2.1.1. Panorama General de América Latina</b> .....	2
<b>1.2.1.2. Panorama General del Ecuador</b> .....	5
<b>1.2.2. La Industria</b>	
<b>1.2.3. Factores que afectan a la Industria</b> .....	9
<b>1.2.3.1. Factores Económicos</b> .....	9
<b>1.2.3.2. Factores Políticos</b> .....	14
<b>1.2.3.3. Factores Sociales – Culturales</b> .....	15
<b>1.2.3.4. Tributación</b> .....	17
<b>1.2.3.5. Factores Tecnológicos</b> .....	18
<b>1.2.4. Barreras de Entrada y Salida</b> .....	19
<b>1.2.5. Proveedores</b> .....	20
<b>1.2.6. Clientes</b> .....	21
<b>1.2.7. Servicio Sustitutos e Intensidad de la Competencia</b> .....	22
<b>1.3. Investigación de Mercados</b>	
<b>1.3.1. Introducción</b> .....	23
<b>1.3.2. Método Cualitativo</b> .....	24

1.3.3. Método Cuantitativo .....	24
1.3.4. Objetivo General de la Investigación de Mercado .....	25
1.3.5. Objetivos Especificos de la Investigación de Mercado ..	25
1.3.6. Hipótesis General .....	27
1.3.7. Metodología y Diseño de la Investigación .....	27
1.3.8. Conclusiones de la Investigación .....	28
1.4. La Oportunidad .....	29

## **Capítulo II.- La Empresa**

2.1. Visión Empresarial .....	31
2.2. Misión .....	31
2.3. Valores Medulares de la Mini Ciudad .....	31
2.4. Objetivos Estratégicos .....	32
2.5. Objetivos por Area	
2.5.1. Objetivos Departamento de Finanzas y Administración .	34
2.5.2. Objetivos del Departamento de Ventas y Marketing .....	35
2.5.3. Objetivos del Departamento de Operaciones .....	35
2.5.4. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos .....	36
2.5.5. Responsabilidad Social .....	36
2.6. Concepto del Servicio	
2.6.1. Proceso de Ingreso .....	38
2.6.2. Proceso de Registro .....	39

2.6.3. Proceso de Adquisición de <i>Minis</i> .....	40
2.6.4. Proceso de Salida .....	41
2.6.5. Uso de las Instalaciones .....	42
2.6.6. Servicios .....	42
2.6.7. Diversión para los Grandes .....	44
2.6.8. Cultura de la Mini Ciudad .....	44
2.6.9. Seguridad .....	45
2.6.10. Reglamento para los Visitantes .....	46
<b>2.7. Estrategia de Negocio</b>	
2.7.1. Constitución de la Empresa .....	48
2.7.2. Elaboración del Acta de Constitución .....	48
2.7.3. Elaboración de Estatutos de la Compañía .....	48
2.7.4. Elaboración de Escritura Pública .....	49
2.7.5. Inscripción en el Registro Mercantil .....	50
2.7.6. Otros Aspectos Legales .....	50
2.7.6.1. Factores Tributarios .....	50
2.7.6.2. Factores Laborales .....	51
<b>2.8. Estructura Organizacional – Equipo Gerencial</b>	
2.8.1. Gerente de Local .....	53
2.8.2. Director Comercial .....	54
2.8.3. Director de Operaciones .....	55
2.8.4. Director Administrativo y Financiero .....	56
<b>2.9. Recurso Humano a Emplearse .....</b>	<b>57</b>

<b>2.10. Cultura Organizacional .....</b>	<b>59</b>
<b>2.11. Esquema de Incentivos .....</b>	<b>59</b>

## **Capítulo III.- Plan de Mercadeo**

<b>3.1. Introducción .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2. Plan Estratégico</b>	
<b>3.2.1. El Mercado .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.2. Segmentación del Mercado</b>	
<b>3.2.2.1. Población .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.2.2. Establecimientos Educativos .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.3. Mercado Objetivo</b>	
<b>3.2.3.1. Mercado Primario .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.3.2. Mercado Secundario .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3. Modelo del Negocio .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. Análisis Situacional FODA .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5. Metas y Objetivos</b>	
<b>3.5.1. Objetivos de Ventas .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.2. Objetivos de Marketing .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6. Estrategias .....</b>	<b>73</b>
<b>3.7. Plan Táctico</b>	
<b>3.7.1. Posicionamiento .....</b>	<b>74</b>
<b>3.7.2. Producto .....</b>	<b>74</b>

3.7.3. Precios .....	81
3.7.4. Plaza .....	84
3.7.5. Promoción y Publicidad .....	86
<b>3.8. Evaluación y Seguimiento .....</b>	<b>93</b>

## **Capítulo IV.- Evaluación Financiera**

<b>4.1. Supuestos y Asunciones Financieras .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2. Análisis Económico</b>	
<b>4.2.1. Inversiones Requeridas en Activos</b>	
4.2.1.1. Inversiones en Activos Fijos .....	95
4.2.1.2. Inversiones en Otros Fijos .....	97
4.2.1.3. Gastos de Constitución .....	97
4.2.1.4. Otras Inversiones .....	98
4.2.1.5. Inversión en Capital de Trabajo .....	98
<b>4.2.2. Proyección de Ingresos</b>	
4.2.2.1. Proyección de Ingreso por Entradas .....	99
4.2.2.2. Proyección de Ingreso por Arriendos de Locales .....	104
4.2.2.3. Proyección de Otros Ingresos .....	105
<b>4.2.3. Análisis de Gastos</b>	
4.2.3.1. Gastos de personal .....	108
4.2.3.2. Gastos de Operación .....	109
4.2.3.3. Gastos de Promoción y Publicidad .....	110



<b>4.3. Análisis Financiero</b>	
4.3.1. Estado de Resultados Proyectado .....	110
4.3.2. Balance General Proyectado .....	112
4.3.3. Flujo de Caja Neto Proyectado .....	113
<b>4.4. Evaluación Integral del Proyecto</b>	
4.4.1. Costo de Oportunidad .....	114
4.4.2. Evaluación de Rentabilidad del Proyecto/Escenario Real	114
<b>4.5. Punto de Equilibrio .....</b>	<b>115</b>
<b>4.6. Análisis de Sensibilidad</b>	
4.6.1. Escenario Optimista .....	116
4.6.2. Escenario Pesimista .....	117
<b>4.7. Análisis de la Estructura Financiera .....</b>	<b>119</b>

## **Capítulo V.- Análisis de Riesgos no Contemplados**

<b>5.1. Factores de Riesgo Económicos .....</b>	<b>122</b>
<b>5.2. Factores de Riesgo de Mercado .....</b>	<b>124</b>
<b>5.3. Factores de Riesgo Técnicos y Tecnológicos .....</b>	<b>125</b>
<b>5.4. Factores de Riesgo Financieros .....</b>	<b>126</b>

## **Capítulo VI.- Conclusiones y Recomendaciones**

**6.1. Reflexiones ..... 128**

**6.2. Conclusiones y Recomendaciones Finales ..... 129**

**Capítulo VII.- Bibliografía y Anexos ..... 131**

# **INDICE DE TABLAS**

## **TABLA**

### **CAPITULO I**

**1.1 Gasto Promedio Mensual de los Hogares Ecuatorianos en Educación**

**1.2 Comparativa de la Mini Ciudad con los Potenciales Competidores y Servicios Sustitutos**

### **CAPITULO II**

**2.1 Esquema de Incentivos Mini**

### **CAPITULO IV**

**4.1 Crecimiento Poblacional Proyectado para la Provincia de Pichincha**

**4.2 Crecimiento Poblacional Proyectado para el Cantón Quito**

**4.3 Población Urbana del Cantón Quito Dividida por Grupos de Edades**

**4.4 Proyección de la población urbana del cantón Quito considerando Grupos de Edades**

**4.5 Población urbana del Cantón Quito por niveles Socio Económicos**

**4.6 Habitantes de Quito – Población Urbana**

- 4.7 Población Urbana – Grupos de Edad**
- 4.8 Población Urbana – Grupos de Edad – Nivel Socio Económico**
- 4.9 Estado de Resultados Proyectado**
- 4.10 Balance General Proyectado**
- 4.11 Flujo de Caja Neto Proyectado**
- 4.12 Flujo de Caja Neto Proyectado – Escenario Optimista**
- 4.13 Flujo de Caja Neto Proyectado – Escenario Pesimista**
- 4.14 Indicadores Financieros – Escenario Normal**
- 4.15 Indicadores Financieros – Escenario Optimista**
- 4.16 Indicadores Financieros – Escenario Pesimista**

# **INDICE DE GRAFICOS**

## **GRAFICO**

### **CAPITULO I**

- 1.1 Perspectivas para América Latina y el Caribe**
- 1.2 Participación de las Ramas de Actividad en el PIB**
- 1.3 Crecimiento y Tamaño de las Economías Provinciales**
- 1.4 Índice Estadístico Ecuador 2005**
- 1.5 Riesgo País Ecuador (EMBI)**
- 1.6 Crecimiento del PIB del Ecuador**
- 1.7 Índice de Confianza del Consumidor**
- 1.8 Índice de Confianza del Consumidor por Edad**
- 1.9 Relación entre Competitividad, Inversionistas y Políticas**

### **CAPITULO III**

- 3.1 Opinión de los Padres sobre la Creación de Esparcimiento Integral**
- 3.2 Distribución de la Población de Pichincha por Edades**
- 3.3 Personas que Deciden el Lugar al que Llevarán a los Niños a Divertirse**
- 3.4 Logo de Mini City**
- 3.5 Personajes de Mini City**

## **CAPITULO IV**

**4.1 Tendencia de Crecimiento de Mercado**

**4.2 Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto (VAN / TIR)**

**4.3 Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto (VAN / TIR) –  
Escenario Optimista**

**4.4 Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto (VAN / TIR) –  
Escenario Pesimista**

## **INDICE DE ANEXOS**

### **CAPITULO I**

- 1 Modelo de Preguntas Focus Group**
- 2 Modelo de Encuesta**
- 3 Informe de la Investigación de Mercado**

### **CAPITULO II**

- 4 Moneda y Cédula de la Mini Ciudad**
- 5 Organigrama de la Mini Ciudad**

### **CAPITULO III**

- 6 Plano de la Mini Ciudad**

### **CAPITULO IV**

- 7 Inversión en Activos Fijos**
- 8 Proyección Ingresos por Entradas**
- 9 Concesión de Locales**
- 10 Arrendamiento de Locales**
- 11 Gastos de Personal**
- 12 Gastos de Operación**

## **CAPITULO I. DETERMINACION DE LA OPORTUNIDAD**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Ante las pocas alternativas de entretenimiento que conjuguen, la integración familiar y educación en los niños, surge la necesidad de crear, en el Distrito Metropolitano de Quito, un centro de esparcimiento único e integral que cuente con todas estas opciones: crear una Mini Ciudad para Niños.

El concepto de este proyecto toma como punto de partida el sueño más popular de los niños a lo largo, quizá, de la historia de la humanidad: jugar a ser adultos. Con este antecedente, se concibió la idea de construir esta Mini Ciudad, donde todo está hecho a la medida de los niños, para lograr que todo sea lo más semejante posible al mundo real de los mayores.

En la Mini Ciudad el entretenimiento estará dirigido al desarrollo de roles y actividades aplicadas a las diferentes profesiones disponibles en este lugar, tales como bomberos, médicos, policías, artistas, entre otros.

Jugar a ser adultos es jugar a ser buenos ciudadanos. En la Mini Ciudad los pequeños ciudadanos puedan jugar a ser grandes, divertirse y aprender muchas cosas de la vida de la ciudad, sus diferentes realidades y responsabilidades. Todas estas actividades estarán bajo la coordinación y tutoría de un equipo de jóvenes profesionales para las distintas áreas.

La seguridad de los pequeños clientes es un factor importante a considerar, por lo que se planificará implementar un sistema avanzado para que sus



acompañantes adultos estén tranquilos, mientras los niños juegan y aprenden a ser independientes contando con la seguridad requerida.

La unión entre la realidad y el entretenimiento proveerá una experiencia auténtica y poderosa, la misma que ayudará a los niños a entender y manejar el mundo en el que se encuentran creciendo. Es divertido y al mismo tiempo les dará la confianza y motivación; los niños adquirirán habilidades de la vida real y se familiarizarán con el mundo laboral.

Aprender y practicar la cooperación y a relacionarse con sus compañeros, desarrollan su creatividad, independencia, toma de decisiones e involucramiento con la comunidad, mejorando considerablemente su autoestima.

Este proyecto será de gran atracción para empresas privadas o instituciones del sector público que busquen estar más cerca de los niños y sus acompañantes de una forma interactiva y directa, los mismos que tendrán la opción de convertirse en socios comerciales promocionando sus marcas o servicios a través de sus productos.

## **1.2. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **1.2.1. SECTOR**

#### **1.2.1.1. Panorama General de América Latina**

Según estudios del Fondo Monetario Internacional, el contexto internacional para los países de América Latina está ahora influenciado por la actual

debilidad de la economía estadounidense, derivada de la crisis en el mercado y de sus repercusiones en los mercados financieros.

La región hasta ahora ha soportado bien la reciente turbulencia de los mercados, y las perspectivas económicas para el 2008 siguen siendo en general sólidas.

Las mejoras sociales en América Latina han dado pasos importantes durante el actual ciclo de expansión para reducir los índices de desempleo en la mayoría de los países grandes y abordar el arraigado problema de la pobreza y la desigualdad.

Una contracción fuerte del crédito empresarial —provocada, por ejemplo, por nuevos episodios de agitación en los mercados— podría desbordarse a los mercados locales de la región y frenar la actual expansión del crédito, en detrimento de la inversión y el crecimiento<sup>1</sup>.

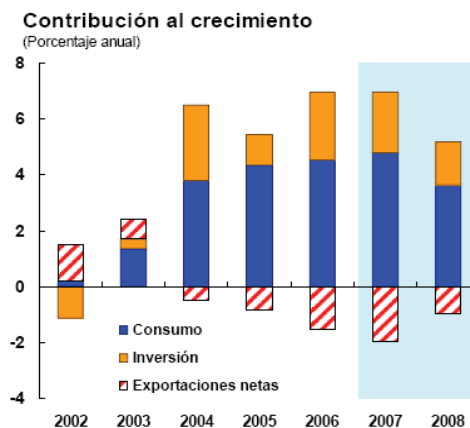


Grafico 1.1.- Perspectivas para América Latina y el Caribe  
Fuente: IMF Nov 2007. Perspectivas Económicas. Las Américas

<sup>1</sup> Perspectivas Económicas. Las Américas. IMF Nov 2007.

Del gráfico anterior se puede analizar que la presencia de inversión en los países de América Latina va a seguir presente, por lo que posibles socios comerciales estarán interesados en ampliar sus divisiones de negocios en los diferentes países de la región. El entretenimiento conjugado con la educación puede ser un objetivo común de nuestra sociedad para ser desarrollado. Durante los últimos años se ha constatado la presencia de varios organismos multinacionales interesados en apoyar al sector social de los países en vías de desarrollo.

El Banco Central del Ecuador informó que entre enero y septiembre del 2007, la Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó 470.8 millones de dólares, monto superior en 346.7 millones (279%) con relación a igual período del año 2006 que fue de 124.2 millones. Adicionalmente el BCE indica que según la Superintendencia de Compañías, entre enero y septiembre del 2007, se constituyeron 592 nuevas empresas de inversión extranjera directa en las actividades de comercio (40%) y servicios a empresas (23%)<sup>2</sup>.

De acuerdo a estas estadísticas se puede estimar que la Inversión Extranjera Directa continuará apoyando la creación de nuevas empresas y proyectos emprendedores durante el año 2008. Sin embargo, es posible que el porcentaje de crecimiento disminuya por los acontecimientos políticos y sociales que se están suscitando en el país.

---

<sup>2</sup> Artículo: Mayor Inversión Extranjera Directa. Diario El Mercurio. Marzo 2008.

Este evento económico se podría convertir en una amenaza para el proyecto, ya que pueden existir empresas con apoyo extranjero que deseen implementar un proyecto similar, convirtiéndose en una competencia directa.

### 1.2.1.2. Panorama General del Ecuador

La estructura económica del país muestra que la actividad de “Enseñanza y Servicios Sociales” tienen una participación mínima dentro de la producción nacional, con el 4.82 %. Por lo tanto, la responsabilidad social de este proyecto con el Ecuador se enfocará a incrementar este indicador estadístico, combinándolo con el entretenimiento, para generar un importante aporte al área de la educación y cultura en nuestros niños y las futuras generaciones.

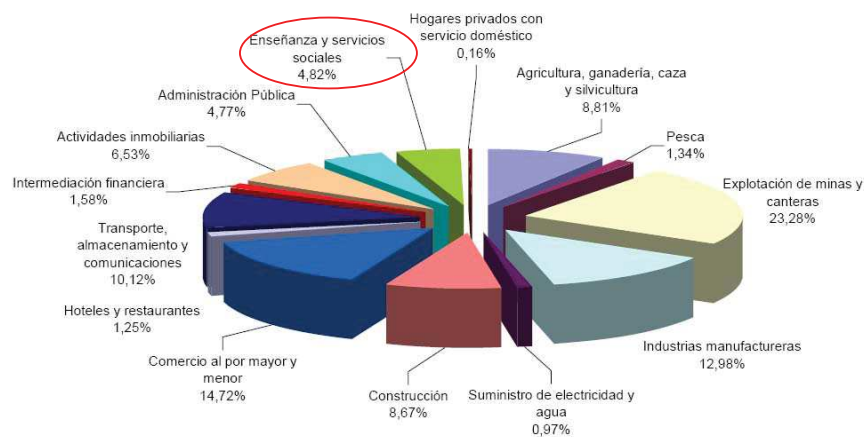


Gráfico 1.2.- Participación de las Ramas de Actividad en el PIB

Fuente: BCE Q1 2007. Boletín No. 20. Ecuador: Competitividad y Productividad

Es de importante relevancia mencionar que el Ecuador ha sido un país cuyo desarrollo ha estado caracterizado por la elevada concentración de recursos económicos, financieros, políticos y sociales en pocas provincias y determinadas ciudades, dejando muchas veces de lado a otras provincias, las

cuales no han recibido del Gobierno Central la atención necesaria para impulsar su crecimiento.

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador, el Valor Agregado Bruto por provincia mide el aporte de cada una en el total del VAB nacional, que a su vez es la suma de todas las actividades económicas realizadas en el país. En el siguiente gráfico se ilustra en el eje x el VAB en términos constantes y en el eje y la tasa de crecimiento promedio real del VAB.

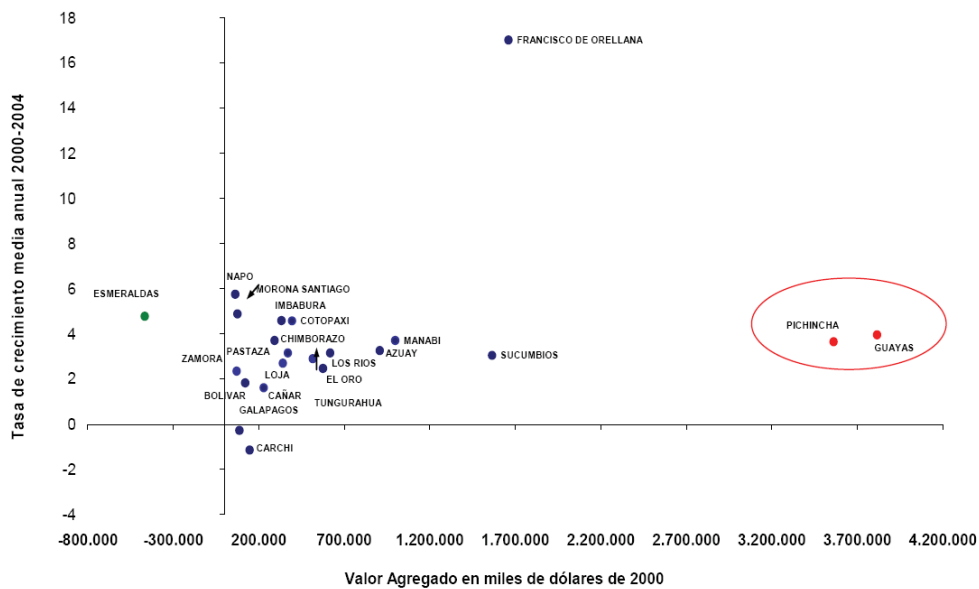


Gráfico 1.3.- Crecimiento y Tamaño de las Economías Provinciales

Fuente: BCE Q1 2007. Boletín No. 20. Ecuador: Competitividad y Productividad

La provincia de Pichincha ha sido una de las que mayor crecimiento ha registrado, 3.72 %, por lo que la factibilidad de este proyecto se debería centralizar en la misma, debido a que el nivel de consumo registra significantes

aportes en comparación al resto de provincias del país, contribuyendo al crecimiento económico nacional en una tasa superior al 20 %<sup>3</sup>.

No se puede dejar de considerar los elevados índices de migración de ciudadanos nacionales y extranjeros a esta provincia. De acuerdo a las estadísticas publicadas en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Pichincha se encuentra dividido en nueve cantones y para el año 2007 presenta una población 2,540,013 habitantes distribuidos tanto en la zona urbana y rural. Quito agrupa el 78% de la población de Pichincha presentando una población de 1,956,370 habitantes de los cuales el 76.08% se encuentran localizados en la zona urbana y el 23.92% restante en la zona rural. Un claro ejemplo es el alto crecimiento demográfico de los valles aledaños a la ciudad de Quito.

### **1.2.2. LA INDUSTRIA**

Alrededor del mundo está surgiendo con mucha fuerza la tendencia a convertir distintas instancias del quehacer cultural y comercial en entretenimiento. De esta manera se perfilan como industrias del entretenimiento: las telecomunicaciones, cinematografía, industria editorial, comercio electrónico, industria discográfica, teatro y artes escénicas. Desde otro enfoque, los géneros del entretenimiento a parte de darse por sí mismo, hoy por hoy incluyen el info-entretenimiento, edu-entretenimiento, entre otros; es decir, una mezcla de géneros.

---

<sup>3</sup> Boletín No. 20. Ecuador: Competitividad y Productividad. Banco Central del Ecuador Q1 2007.

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Mardis en el Ecuador, los padres de familia realizan “gastos diarios” en diferentes elementos relacionados con sus hijos, donde el concepto de entretenimiento toma el porcentaje del 40%. Esto nos da la pauta que un concepto diferente de entretenimiento y educación, conjugados, puede tener aceptación en los gastos que realizan los padres de familia.

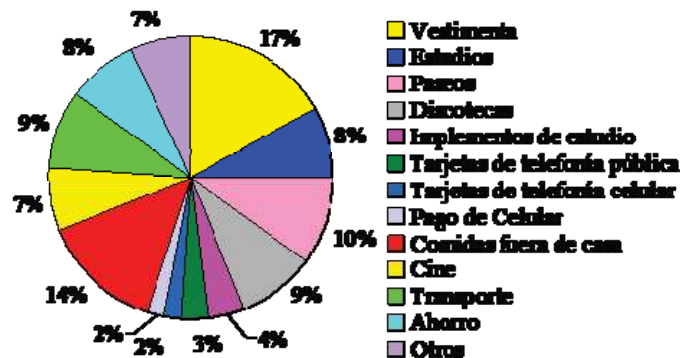


Gráfico 1.4.- Índice Estadístico Ecuador 2005

Fuente: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

El sistema educativo en el Ecuador es cada día un tema de debate especialmente sobre los niveles de enseñanza a los que alcanzan los niños. Se puede decir que los gobiernos de turno hacen poco por incrementar la inversión en la educación, al contrario, reducen su presupuesto. Esto conduce también a no generar procesos continuos de capacitación para el equipo docente de las instituciones educativas.

Contribuir a la creación de un centro único en el país en donde se conjuguen el entretenimiento con la educación fomentará a que los niños obtengan un mayor nivel de cultura en nuestra sociedad.

La propensión natural a aplicar sistemáticamente los mismos modelos estratégicos aceptados y practicados por la mayoría de los empresarios, ha dado origen a un excedente de empresas cada vez más similares, que producen u ofrecen productos similares, lo cual se traduce invariablemente en resultados económicos similares y una falta de diversidad en lo que a entretenimiento se refiere. Es indispensable contar con un servicio diferenciado y que se caracterice dentro del mercado.

### **1.2.3. FACTORES QUE AFECTAN A LA INDUSTRIA**

#### **1.2.3.1. Factores Económicos**

Uno de los conceptos que más se escucha cuando se habla de inversión es el Riesgo País. Este concepto es muy utilizado por empresarios e inversionistas de todo el mundo.

El Ecuador ha recorrido un largo camino desde que en 1999 el riesgo país superó los 3300 puntos. De ahí en adelante y directamente relacionado con la eliminación de la devaluación el Riesgo País EMBI (Emerging Market Bond Index) tuvo una tendencia decreciente que se mantiene hasta ahora<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Inversión: lo malo, lo bueno y lo feo. Perspectiva. Revista Económica del IDE. Enero 2008.





Grafico 1.5.- Riesgo País Ecuador (EMBI)

Fuente: BCE Ene 2008. Cifras Económicas del Ecuador

El Banco Central informa que de acuerdo a la última previsión para el año 2007, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó una tasa de crecimiento del 2.65 %. Esta cifra va ha sido una de las más bajas en los últimos años en el país y en Latinoamérica<sup>5</sup>.

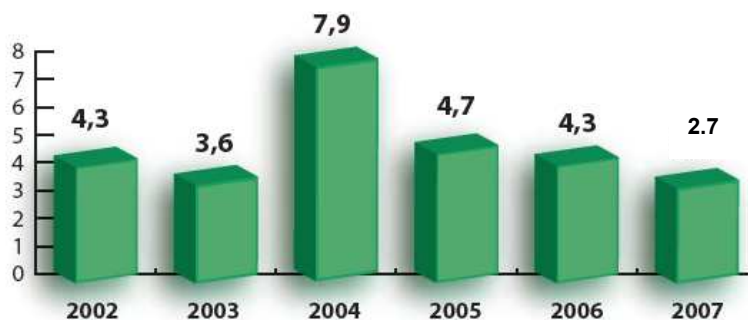


Grafico 1.6.- Crecimiento del PIB del Ecuador

Fuente: BCE Cifras Económicas del Ecuador. Enero 2008.

El Gobierno prevé alcanzar un crecimiento del PIB del 4.25% en el 2008, basando dicha proyección en un incremento de la inversión pública. De

<sup>5</sup> 2007 Cifras y Temas. Perspectiva. Revista Económica del IDE. Enero 2008.

cumplirse la proyección de crecimiento estimada por el Gobierno durante este año, esto representaría un cambio positivo e importante para el país; sin embargo el cumplimiento de dicha proyección podría presentar variaciones, más aún cuando análisis externos como la CEPAL prevé un crecimiento de 3%.

Este análisis de proyección de crecimiento del PIB se puede ver afectado por varios acontecimientos dentro de la economía del país. Un factor que afecta directamente este indicador es la Asamblea Nacional Constituyente y las diferentes leyes o reglamentos que se pueden generar de ella, especialmente la nueva Ley para la Equidad Tributaria; estos pueden generar un incremento o una reducción de la confianza empresarial para invertir en el país, así como de la del consumidor para gastar su dinero.

Bajo este escenario, el desarrollo del proyecto debe enfocarse a la búsqueda de inversión local con socios comerciales solidamente ya establecidos en el país y dar una nueva visión de modalidad de negocio de entretenimiento con un importante aporte a lo que educación y cultura se refiere.

El Ecuador debe buscar la alternativa de brindar seguridad a posibles nuevos actores económicos. El análisis del Banco Central del Ecuador sobre el Índice de Confianza del Consumidor muestra un incremento en la capacidad adquisitiva en la ciudad de Quito ratificando que la situación económica en la capital es mejor comparada, incluso, con la ciudad de Guayaquil.

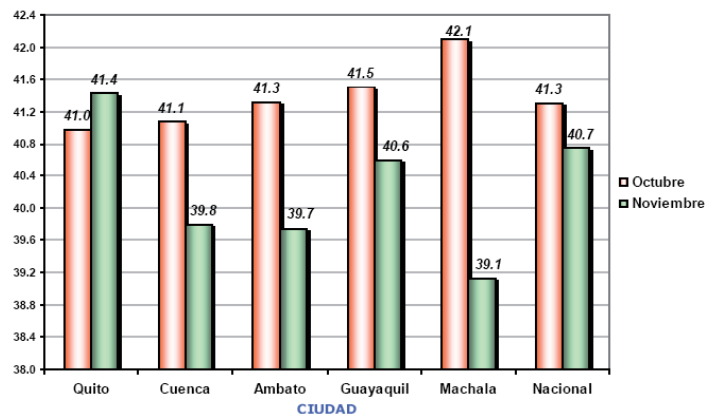


Grafico 1.7.- Índice de Confianza del Consumidor

Fuente: BCE Nov 2007. Sistema de Información Empresarial

En base a los resultados de este indicador y minimizando los riesgos económicos que puede traer la actual incertidumbre política, se puede concluir que la implementación del proyecto en la ciudad de Quito sería de mayor aceptación que si se lo desarrollara en alguna otra ciudad del país.

Analizando el Índice de Confianza al Consumidor por grupos etarios se encuentran resultados muy interesantes a nivel nacional. A medida que aumenta la edad del jefe del hogar, el ICC disminuye. Este resultado muestra que las personas jóvenes tienen mejores expectativas sobre el futuro de su hogar y del país por lo que no se limitarían en invertir en una mejor alternativa para sus hijos en un centro donde se conjugue el entretenimiento y la educación.

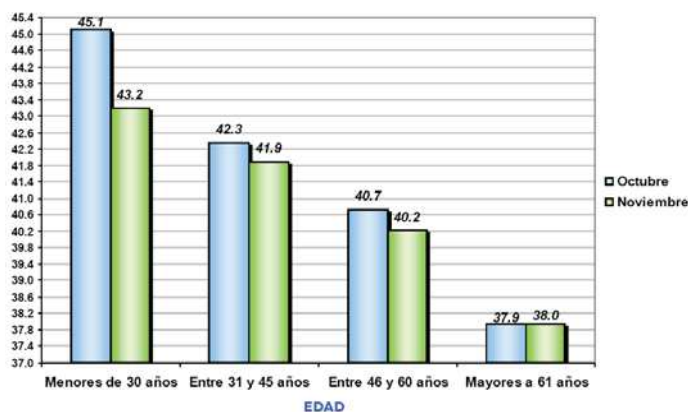


Grafico 1.8.- Índice de Confianza del Consumidor por Edad  
Fuente: BCE Nov 2007. Sistema de Información Empresarial

Comercialmente, este proyecto quiere presentarse a potenciales inversionistas como una nueva opción de diversificar las alternativas existentes y generar un nuevo modelo de negocio con buenas expectativas de rentabilidad.

Otro factor importante a considerar para la inversión de capital e índices de consumo de las personas es la inflación actual que tiene el Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la inflación acumulada del mes de enero a marzo del 2008 se registró en 3.61 % siendo la más alta desde hace cinco años. Este valor se ve afectado directamente con el alza del salario mensual básico y el incremento de los impuestos a los consumos especiales (ICE). “En enero, la canasta básica familiar compuesta por 75 artículos se ubicó en 478,82 dólares y la vital (los mismos productos, pero en menor cantidad) en \$334,74”<sup>6</sup>.

Lo anteriormente descrito puede afectar el rubro de gasto asignado al entretenimiento por parte de las familias del Distrito Metropolitano de Quito.

<sup>6</sup> Artículo: Ecuador: inflación del gasto Público. Diario El Expreso de Guayaquil. Febrero 12, 2008

### 1.2.3.2. Factores Políticos

El primer semestre del año 2008 puede proyectarse con una mayor incertidumbre, que se irá despejando o reafirmando en función de lo que se decida en la Asamblea Nacional Constituyente y los respectivos resultados del referendo<sup>7</sup>.

La complejidad de riesgos, las políticas arbitrarias y las nacionalizaciones han provocado que, entre otros países, Ecuador presente un alto riesgo para la inversión extranjera. Esto podría verse como un punto a favor para el desarrollo de nuestro proyecto evitando así que empresas extranjeras vengan a colocar locales similares y se conviertan en una directa competencia.

Adicionalmente, Ecuador presenta la mayoría de indicadores de riesgos como huelgas e inestabilidad social, interferencias políticas en la actividad económica, terrorismo, guerra e impago soberano<sup>8</sup>.

En cuanto al Presidente del Ecuador, Rafael Correa, CEDATOS destaca las variaciones observadas en el grado de aprobación que se han registrado en los primeros nueve meses de gestión, anotando que inició en enero con el 73%.

Los niveles de aceptación del Presidente han cambiado constantemente por varios factores, entre los más importantes: confrontaciones con otras autoridades, falta de credibilidad de la Asamblea Nacional Constituyente en

---

<sup>7</sup> 2007 Cifras y Temas. Perspectiva. Revista Económica del IDE. Enero 2008.

<sup>8</sup> Artículo: Ecuador es un país de "alto riesgo". Diario El Hoy. Revista Dinero. Enero 31, 2008.

donde 80 de 130 de sus miembros son del partido oficialista, el conflicto diplomático entre Ecuador y Colombia, entre otros.

Con estos antecedentes el escenario político del Ecuador cada día está cargado de nuevos acontecimientos, los mismos que determinan la imagen del actual gobierno y los vaivenes de nivel de aceptación tanto a nivel nacional como internacional.

Como se muestra en el siguiente gráfico, las políticas de los gobiernos son un factor determinante para medir la atractividad de inversión en un determinado país y su competitividad.



Grafico 1.9.- Relación entre Competitividad, Inversionistas y Políticas  
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

### 1.2.3.3. Factores Sociales - Culturales

Es indiscutible que el progreso de los países va de la mano de su capital humano. La inversión en la educación, en la ciencia y la tecnología es uno de los principales objetivos de las agendas de desarrollo de los países que buscan, como el Ecuador, disminuir sus índices de pobreza y desigualdad.

A lo largo de los años, se ha convertido en una larga lucha social conseguir la asignación de recursos para obtener una educación de mejor calidad, mejorando así el nivel de educación pública y, últimamente pretender entrar al campo del desarrollo de investigación y desarrollo de tecnología.

Una forma de analizar el nivel educativo de la población es a través de su distribución según el nivel de instrucción, es decir, según el grado alcanzado en el sistema de educación formal<sup>9</sup>.

Los gastos efectuados por los hogares ecuatorianos, si bien se dirigen principalmente a la obtención de productos alimenticios, también incorporan dentro de sus presupuestos los referentes a la dotación de educación de sus miembros; en ese sentido, los rubros en los que generalmente incurren en gastos son los relacionados a la pensión escolar, matrícula, uniformes, textos, útiles escolares y transporte, entre otros; estos gastos difieren no solo por el tipo de establecimiento en el que se inscriben los estudiantes (público, privado, municipal, fiscomisional, etc.), sino que tienen relación directa con el nivel socioeconómico del hogar.

Al dividir en quintiles la población del país según sus ingresos per cápita promedio podemos darnos cuenta que los quintiles de ingresos más bajos tienen los menores gastos mientras que los más altos gastos son realizados por los hogares del último quintil, de los ingresos más altos<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Acceso a la Educación en el Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Octubre 2007.

<sup>10</sup> Acceso a la Educación en el Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Octubre 2007.

<b>Gasto Promedio Mensual de los Hogares en Educación (USD)</b>	
<b>Quintiles</b>	<b>Total Nacional</b>
1	9.86
2	12.14
3	18.60
4	29.28
5	89.62

Tabla 1.1.- Gasto Promedio Mensual de los Hogares Ecuatorianos en Educación (USD)

Fuente: INEC. Encuesta de Condiciones de Vida. Octubre 2007.

Desde el punto de vista estratégico, el país requiere incorporar nuevos actores y recursos de manera sistemática y creativa al sistema educativo, para que sea fuente de dinamismo y contribuya como un agente socializador y de integración de la sociedad y se convierta en factor clave del desarrollo en sus aspectos económico, político, social y cultural.

El proyecto de la Mini Ciudad busca complementar el sistema de entretenimiento tradicional enseñando a los niños que son parte importante de una sociedad pluricultural que día a día se vuelve más globalizada.

#### **1.2.3.4. Tributación**

Los principales impuestos nacionales y relacionados con los ingresos de las empresas son: impuesto a la renta de sociedades, impuesto a la renta para personas naturales, impuesto al valor agregado IVA e impuesto a los consumos especiales. Los impuestos municipales o prediales son aquellos relacionados a la propiedad.



Dentro de la Ley para la Equidad Tributaria que se tramita en la Asamblea Nacional Constituyente existen nuevas tasas para el Impuesto a los Consumos Especiales, entre las más importantes, para el caso de servicios están: las modificaciones para los servicios de casinos, salas de juego (bingo - mecánicos) y otros juegos de azar; para las cuotas, membresías, afiliaciones, acciones y similares que cobren a sus miembros y usuarios los Clubes Sociales, cuyo monto en su conjunto supere los US \$ 1.500 anuales.

Tanto el impuesto a la renta así como el impuesto al valor agregado gravan directamente las operaciones que ofrecerá la Mini Ciudad, por lo que los temas de la nueva ley tributaria no afectarían el desarrollo del mismo.

#### **1.2.3.5. Factores Tecnológicos**

La aparición de nuevas tecnologías o nuevas formas de combinar productos o servicios anteriormente independientes pueden crear amenazas para una industria en su conjunto, pero también pueden crear nuevas oportunidades de negocio, o hacer a la empresa más apetitosa para un potencial inversionista.

Una principal ventaja competitiva de este proyecto será implementar un sistema de seguridad avanzado para los niños mientras sus padres pueden disfrutar del resto de opciones sin preocupaciones. Este sistema también permitirá que ninguno de los asistentes salga de la Mini Ciudad sin la respectiva autorización del miembro responsable del grupo.

#### **1.2.4. Barreras De Entrada Y Salida**

Las barreras de entrada son aquellas las que determinan la posibilidad de tener beneficios reales dentro del modelo del negocio. Un sector será más atractivo cuanto mayor sean las barreras de entrada al mismo; a mayores barreras mayor rentabilidad.

La principal barrera de entrada que se identifica es la alta inversión inicial en un local (arrendamiento o construcción) y su puesta a punto para comenzar a operar. Como se puede apreciar, este punto representa una barrera que dificulta el ingreso de nuevos competidores al mercado.

No se debe descuidar el hecho de que los precios de los inmuebles dentro del Distrito Metropolitano de Quito son elevados, ya que ha tomado ventaja la creciente demanda de los mismos, y para este proyecto hace uso del beneficio representado por el hecho de que la ubicación es un factor estratégico. El limitado número de Centros Comerciales modernos hace que la Mini Ciudad se proyecte a estar localizada en uno de estos dentro de una zona con buena afluencia de público, quienes se convertirían en nuestros clientes potenciales.

Las barreras de salida son aquellas que condicionan el riesgo del sector. Se identifican las siguientes barreras de salida para este proyecto:

- Culminación de compromisos a largo plazo. Costos fijos de salida.
- Activos especializados.
- Barreras emocionales en los clientes.

### **1.2.5. Proveedores**

Los proveedores dentro del modelo de negocio es el segmento del entorno operativo que incluye todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que suministrarán a la organización los recursos necesarios para reproducir bienes o servicios. Para poder calificar en la Mini Ciudad, los potenciales proveedores deben tener la certificación de ser una empresa legalmente constituida en el país y contar con el suficiente respaldo para abastecer las necesidades operacionales de la misma.

La selección de proveedores se ajustará, pero no se limitará bajo los siguientes criterios:

- Calidad requerida
- Cantidad
- Precio
- Demanda del producto de interés
- Condiciones comerciales
- Desempeño
- Tiempos de entrega
- Servicio y prioridad

La relación con los proveedores debe ser tan buena como la relación con los clientes, de esto depende el servicio que se otorgue.

El presente proyecto desea enfocarse a consolidar fuertes lazos comerciales con los proveedores asegurándoles estabilidad durante sus operaciones.

La información proporcionada a los proveedores, cuya intervención es necesaria para el funcionamiento de la Mini Ciudad, se encontrará sujeta a obligaciones de confidencialidad.

### **1.2.6. Clientes**

Se podrá dividir a los clientes potenciales en:

- Los niños que asistan a nuestras instalaciones para divertirse y a la vez aprender. Los clientes buscarán una diferenciación y un estilo que no se pueda reproducir en otro lugar o sustituto.
- Los socios comerciales que deseen ingresar su marca dentro de la Mini Ciudad.

La Mini Ciudad ofrecerá a los socios comerciales:

- Un establecimiento donde pueda exhibir sus productos o servicios.
- Relación comercial sólida a largo plazo.
- Exclusividad para el derecho de venta dentro de las instalaciones de la Mini Ciudad.

Los socios comerciales enriquecerán la actividad al compartir sus procesos y tecnologías con los clientes. Esto permite brindar un mejor servicio y posicionar su Marca, ya que las empresas buscan cada día estar más cerca de sus clientes actuales y potenciales de una forma directa e interactiva generando recordación y lealtad.

### **1.2.7. Servicios Sustitutos e Intensidad de la Competencia**

Los servicios sustitutos están integrados por aquellos comercios que pueden llegar a desempeñar, en mayor o menor medida, funciones parecidas a las que se pretende llevar adelante con este proyecto en el Distrito Metropolitano de Quito. Para este análisis no se encuentran propuestas que sustituyan totalmente el servicio que brindará, pero sí existen aquellas que se apoderan de una parte de la masa que conforman los potenciales consumidores.

Actualmente se han identificado entre los principales servicios sustitutos:

- Cines y Teatros.
- Parques recreacionales.
- Parques de diversión infantiles.
- Centros de juegos electrónicos.

Los servicios sustitutos y la competencia han sido analizados en base a las prestaciones que pueden satisfacer la misma necesidad, especialmente si cumplen los siguientes criterios:

- Mejora y variedad de las prestaciones ofrecidas.
- Factor precio.
- Facilidades de acceso y ubicación.

En la siguiente tabla se resume la comparativa de la Mini Ciudad con los potenciales competidores y servicios sustitutos:

Item	Establecimientos	Entretenimiento	Educación y Cultura	Diversidad de Servicios en el mismo Lugar	Método de Ingreso	Seguridad y Monitoreo de los niños	Ubicación
1	Play Zone	x			Tarjeta		Centro Comercial
2	Vulcano Park	x			Tarjeta		
3	Palacio del Hielo	x			Efectivo		Centro Comercial
4	Paint Ball	x			Efectivo		Centro Comercial
5	Cine	x			Ticket		Centro Comercial
6	Mini Ciudad	x	x	x	Efectivo / Tarjeta	x	Centro Comercial

Tabla 1.2.- Comparativa con los Potenciales Competidores y Servicios Sustitutos

Lo interesante del posible competidor es tratar de prever cómo ingresará al mercado, con qué estrategia, cuándo, con qué precios, con qué publicidad, etc. Para ello se debe proyectar, tener capacidad de anticiparse a los hechos y no solo reaccionar a ellos. Se debe llevar adelante una actitud proactiva más que una reactiva y así poder imaginar distintos escenarios que puedan presentarse.

A diferencia de los servicios sustitutos o de diversión infantil establecidos a lo largo del Distrito Metropolitano, se implementarán sistemas de aprendizaje monitoreados por jóvenes parvularios y a su vez jóvenes profesionales que quieran compartir sus conocimientos adquiridos con los niños, lo cual generará fuentes de trabajo.

### 1.3. INVESTIGACION DE MERCADOS

#### 1.3.1. Introducción

La siguiente Investigación está dirigida a conocer cómo se desenvuelve el mercado, focalizándose principalmente en los gustos y preferencias tanto de los Niños (as) como de sus Padres y en sus necesidades insatisfechas.

La investigación también pretende determinar el tamaño del mercado, su potencial, la competencia y las percepciones de los consumidores para analizar la factibilidad de la creación de un Centro de Esparcimiento Integral que conjugue el entretenimiento, la educación y la integración familiar entre los niños(as) de entre 5 y 14 años de edad en el Distrito Metropolitano de Quito, bajo el concepto de una **“Ciudad para los Niños”**.

A continuación se detallan los dos métodos que se utilizaron para realizar la investigación.

### **1.3.2. Método Cualitativo**

El primer método utilizado fue la técnica cualitativa de Grupos de Foco (*Focus Group*) realizada a 40 niños y niñas de entre 5 y 12 años de edad en dos Centros Educativos de la Ciudad de Quito, la misma que fue moderada por los integrantes del proyecto como una discusión interactiva con los niños y niñas. (Ver Anexo A1 - Modelo de Preguntas Focus Group).

### **1.3.3. Método Cuantitativo**

También se utilizó la técnica de tipo cuantitativo descriptivo, a través de encuestas realizadas a Padres de Familia de niños de entre 5 y 14 años de edad, del segmento económico Alto (AB) y Medio Medio (C), la misma que fue realizada en la Ciudad de Quito. Las encuestas se llevaron a cabo, en lugares de alta afluencia de personas, como por ejemplo: Centros Comerciales, Parques Recreacionales, Cines, entre otros. (Ver Anexo A2 - Modelo de Encuesta).

Con los resultados de esta investigación se pudo determinar la preferencia de los padres y niños al momento de escoger un lugar de esparcimiento y diversión, de igual forma se pudo obtener información referente a los beneficios adicionales y servicios que buscan las personas para escoger un determinado lugar y se identificó la necesidad de la creación de nuevos proyectos en los que se enmarque el concepto de Entretenimiento con un enfoque educativo de acuerdo a las nuevas tendencias de Diversión.

Como demanda potencial se identificaron las oportunidades que tiene la creación de un nuevo centro de esparcimiento que conjugue la diversión, la educación y la formación para lo niños, con un concepto diferente e innovador en el país.

#### **1.3.4. Objetivo General de la Investigación de Mercado**

Determinar la factibilidad de la creación de un Centro de Esparcimiento Integral que conjugue el entretenimiento, la educación y la integración familiar dirigido a los niños y niñas de entre 5 y 14 años de edad en el Distrito Metropolitano de Quito, bajo un concepto de una Mini Ciudad para niños.

#### **1.3.5. Objetivos Específicos de la Investigación de Mercado**

- Determinar la necesidad de la creación de un nuevo centro de entretenimiento y esparcimiento en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Identificar los centros de entretenimiento que conocen los Padres y frecuentan los niños de entre 5 y 14 años como opción de distracción y



diversión.

- Identificar el mercado potencial al que va a estar dirigido este nuevo concepto de entretenimiento.
- Comprobar las razones por las cuales los niños asisten a los lugares de diversión que frecuentan.
- Determinar la frecuencia con la que los padres llevan a sus hijos a los lugares de diversión.
- Determinar los días de la semana en la que los padres llevan a sus hijos con mayor frecuencia a los lugares de entretenimiento.
- Indagar acerca de los horarios en los que los niños asisten a los lugares de diversión.
- Identificar las características que los padres buscan para escoger un lugar de entretenimiento para sus hijos.
- Establecer el promedio de gasto de los padres de familia en opciones de diversión para sus hijos.
- Identificar qué persona dentro del núcleo familiar es la que toma la decisión para llevar a los niños a los centros de entretenimiento.
- Determinar los roles que usualmente asumen los niños cuando “Juegan a Ser Adultos”.
- Comprobar la aceptación que tendría tanto en Padres como en Niños la creación de este Nuevo Concepto de Entretenimiento Integral.
- Fijar el Precio adecuado de la entrada a la Mini Ciudad, el mismo que debe generar en el cliente final (tanto en Padres como en Niños) un concepto de valor agregado por el precio que paga.

- Evaluar los principales factores que inciden en la decisión de compra de los clientes. ( Padres y niños)
- Identificar en qué sector del Distrito Metropolitano de Quito estaría ubicado el nuevo centro de diversión.
- Establecer qué servicios adicionales deben brindarse a los adultos, mientras los niños se divierten en la Mini Ciudad.

### **1.3.6. Hipótesis General**

Se plantearon dos hipótesis generales para llevar a cabo la investigación, las cuales son:

1. *“A los niños sí les gusta jugar a ser Adultos.”*
2. *“Los padres de familia sí están buscando un lugar de entretenimiento integral para sus hijos.”*

### **1.3.7. Metodología y Diseño de la Investigación**

La investigación se basó en el conocimiento inductivo de la realidad acerca de la existencia de los distintos centros de entretenimiento que existen en la ciudad tales como Cines/Teatros, Parques Recreacionales, Lugares de Juegos Electrónicos, y otros, en donde se estableció una correlación entre el servicio que brindan a los clientes estos lugares versus las necesidades insatisfechas y los requerimientos del mercado en este sector.

El universo total de la investigación a través de encuestas fue de 350 y el margen de error estimado en los resultados obtenidos es de (+ / -) 3%.

### **1.3.8. Conclusiones de la Investigación**

A continuación se detallan las conclusiones a las que se llegaron con la investigación de mercado.

- Con esta investigación se pudo determinar que el lugar de ubicación de este nuevo centro de esparcimiento integral debe ser en la ciudad de Quito, ya que tiene el 37,39% de preferencia en los encuestados, puesto que existen mejores vías de acceso y más variedad de encontrar otro tipo de servicios de preferencia y concurrencia de los consumidores.
- Se concluye que la Mini Ciudad debe estar ubicada dentro de un centro comercial, por cuanto es un lugar en donde los padres de familia pueden acceder más fácilmente a otro tipo de servicios y comodidades que buscan.
- Se determinó el tipo de servicios que ofrecerá a sus clientes (Padres-Adultos, Niños y Colegios) que son de mayor interés para las personas.
- Se pudo demostrar que la creación de este nuevo centro de esparcimiento integral es un concepto innovador, único en el sector del entretenimiento, ya que ha generado una gran expectativa.
- Se concluyó que no existe competencia directa para este nuevo proyecto, ya que los lugares de diversión sustitutos no ofrecen a sus clientes todo el servicio integral que la Mini Ciudad pretende ofrecer.
- Se evaluó que los principales factores que los adultos y los niños consideran al momento de escoger un lugar como opción de diversión, son principalmente la seguridad que se ofrece, la cercanía a los hogares y por sobre todo que contribuya a la formación de los niños.

Con la estimación de la afluencia de los visitantes potenciales, se pudo determinar el precio adecuado para ganar participación en el mercado.

#### **1.4. LA OPORTUNIDAD**

Los siguientes son los aspectos que se han identificado para evaluar la oportunidad del negocio, los cuales están basados en el estudio del mercado y en el análisis del entorno en el que se desenvolverá la creación de este nuevo proyecto.

- El 71.80% de los padres de familia encuestados consideran que sería *“Muy Bueno”* e *“Interesante”* la creación de este nuevo concepto de esparcimiento integral en donde sus hijos puedan asumir *Roles de Adultos* y aprender a ser *Buenos Ciudadanos* de manera dirigida por personas adultas especializadas en pedagogía infantil y lo cual determina una gran oportunidad del negocio.
- El servicio integral y la propuesta de valor que pretende brindar este nuevo centro de entretenimiento no se encuentra a disposición en ninguna otra opción que pueda ser escogida por los padres o niños en la Ciudad de Quito y en el País.
- Este nuevo Proyecto será de gran atracción para empresas que busquen estar más cerca de los clientes actuales y potenciales de una forma interactiva y directa.
- A diferencia de los servicios sustitutos o de diversión infantil establecidos a lo largo del Distrito Metropolitano, se implementarán sistemas de

aprendizaje monitoreados por Jóvenes Profesionales que quieran compartir sus conocimientos adquiridos con los niños.

- Al involucrarse en las actividades de la Mini Ciudad, los niños aprenderán entre otras cosas, a seguir y respetar las normas, participar en una sociedad y trabajar en equipo, lo cual generará un cambio de cultura social en la nueva y futuras generaciones.
- Crear fidelidad de marca en los consumidores desde edades tempranas.
- Cada una de los servicios que pretende brindar la Mini Ciudad están basados y adaptados principalmente en base a las preferencias de los niños, resultado del Focus Group, y es muy versátil al presentar una gran variedad de atracciones para niños y adultos.
- La creación y la aceptación del nuevo centro de esparcimiento integral en la Ciudad de Quito, puede llegar a ganar mercado en otras ciudades del país.
- El auge de nuevos conceptos de diversión como el entretenimiento con un enfoque educativo, tiende a buscar en adultos y niños lugares de esparcimiento en los que también se contribuya a la formación de sus hijos.

## **CAPITULO II. LA EMPRESA**

### **2.1. VISION EMPRESARIAL**

“Convertirnos en un centro integral de diversión de referencia en términos de calidad y seguridad que ofrezca una experiencia formativa, entretenida y motivadora.”

### **2.2. MISION**

“Somos un centro integral de diversión en términos de calidad y seguridad; que ofrece una experiencia formativa, entretenida y motivadora con la finalidad de que los niños se preparen para un mundo mejor, aprendan a compartir y se diviertan con sus similares.

Proporcionamos a nuestros socios comerciales el medio más efectivo de promoción y publicidad interactiva.

Apoyamos y desarrollamos a nuestro equipo de trabajo en un ambiente cálido y recreativo; así como mostrar el nivel más alto de compromiso y participación en la mejora continua de nuestra comunidad y medio ambiente.”

### **2.3. VALORES MEDULARES DE LA MINI CIUDAD**

La esencia de la Mini Ciudad se resumirá en los siguientes valores medulares que serán adoptados a la Filosofía Corporativa:

#### ***Integridad***

Las acciones operacionales y comerciales deberán ser profesionales y honestas.

***Calidad***

Calidad que distinguirá el concepto y el servicio.

***Compromiso***

Compromiso con los visitantes, la empresa, los socios y la comunidad.

***Innovación y Creatividad***

El proyecto se concentra en utilizar la creatividad para ser cada día más innovador.

***Pasión y Compromiso***

Compromiso en las acciones y pasión para hacer que las cosas sucedan.

***Objetivos hacia Resultados***

Enfoque y motivación para la consecución de las metas.

Contar desde el inicio con estos valores medulares ayudará a evitar cometer errores, ya que todo lo que se decida, en todo nivel, estará basada en lo establecido dentro de la cultura organizacional. Todos los colaboradores ya no verán a su lugar de trabajo como el espacio físico donde desempeñan sus funciones sino que se identificarán con el mismo y podrán desarrollar su perfil profesional.

**2.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS CORPORATIVOS**

La Mini Ciudad adoptará como estrategia competitiva aquella que apunta al liderazgo basada en la diferenciación y posicionamiento. La intención es llevar a cabo una gestión óptima mediante factores claves de éxito, desde una perspectiva global, analizando la situación interna y externa de la empresa, para poder medir la creación de valor en los clientes y la rentabilidad del

negocio, considerando el capital intelectual y el efecto de las nuevas tecnologías que se verán involucradas a la mejora continua del servicio.

Los objetivos estratégicos estarán enfocados para mejorar las fortalezas competitivas de la organización y los prospectos de negocio:

### **Financieros**

- Obtener el retorno de la inversión en un período de cinco años.
- Obtener un margen de rentabilidad aceptable para los inversionistas.
- Alcanzar buenos márgenes de rentabilidad a través de la generación de ingresos.
- Mantener flujos de caja positivos para asegurar la operación.

### **Marketing y Ventas**

- Posicionar a la empresa como el centro de entretenimiento preferido del Ecuador para niños de entre 5 y 14 años en un período de tiempo no mayor a dos años.
- Crear barreras de entrada altas para el ingreso de posibles competidores a esta industria innovadora en el Ecuador, estableciendo relaciones sólidas y de exclusividad con los socios comerciales y proveedores.
- Contribuir permanentemente al desarrollo educacional y cultural de los niños en el Ecuador.

### **Tecnología y Procesos**

- Incorporar a las operaciones tecnología de punta para garantizar el buen servicio y la seguridad de los clientes. La innovación continua es un factor clave de éxito para alcanzar este objetivo.



- Obtención de certificaciones de calidad de acuerdo a estándares internacionales y la aplicación de auditorías internas y externas para los procesos.

### **Recursos Humanos**

- Proporcionar a todos los empleados un trabajo satisfactorio que ofrezca un reto, cumpla las condiciones laborales del país y genere oportunidades para el desarrollo personal, el progreso y una compensación competitiva.
- Desarrollar un programa de compensación y beneficios acordes a las proyecciones de crecimiento de la organización y el personal.

## **2.5. OBJETIVOS POR AREA**

En la actualidad se considera el cumplimiento de objetivos mediante la planificación sobre cómo lograrlos cuyo responsable directo es el director de cada área; necesariamente se debe visualizar el futuro, teniendo la flexibilidad para adecuar el plan en un determinado momento a unas determinadas circunstancias.

A continuación se describen los objetivos generales de cada área:

### **2.5.1. Objetivos del Departamento de Finanzas y Administración**

Los objetivos de este departamento son:

- Mantener los activos bajo una cobertura adecuada de seguros.
- Cumplimiento de las obligaciones tributarias y organismos de control.
- Mantener niveles bajos de cartera vencida.
- Mejoramiento del proceso operativo en busca de un trabajo eficiente.

- Mejorar el apoyo para todas las áreas en la entrega de información.
- Mantener proveedores confiables con criterio de fidelidad.
- Mantener un abastecimiento oportuno acorde con las necesidades internas de la compañía.
- Control y revisión de políticas y procedimientos establecidos por el directorio.

### **2.5.2. Objetivos del Departamento de Ventas y Marketing**

Los principales objetivos de este departamento son:

- Organizar la estructura de acuerdo a las necesidades actuales del mercado.
- Establecer reuniones continuas del personal de Marketing para mantener seguimiento del desempeño del negocio. Analizar alternativas nuevas para promocionar nuevos servicios.
- Mantener una buena comunicación bilateral entre la empresa y los socios comerciales.
- Desarrollar la imagen corporativa de la empresa.

### **2.5.3. Objetivos del Departamento de Operaciones**

Los objetivos de este departamento son:

- Asegurar que los servicios que se ofrecen cumplan con las expectativas de todos los clientes que visiten las instalaciones.
- Velar por la seguridad de los clientes durante el período de su visita.
- Establecer procedimientos de mantenimiento para todas las instalaciones.
- Asegurar una buena relación entre los clientes internos de la organización.

- Incorporar tecnología de punta de acuerdo con el crecimiento de la compañía.

#### **2.5.4. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos**

Los objetivos de este departamento son:

- Constituir al área de recursos humanos en soporte y asesoría de todas las áreas de la Organización, así como para los procesos de selección de personal.
- Asegurar que las políticas de promoción interna no obstaculicen el desarrollo de nuevas ideas de personal recién incorporado.
- Convertir a la Mini Ciudad en una compañía con incentivos y ambiente agradable de trabajo que marquen la diferencia con sus posibles competidores o sustitutos.
- Mantener un sistema de capacitación que genere el mejoramiento continuo del personal de la Compañía.

#### **2.5.5. Responsabilidad Social**

La responsabilidad social corporativa de la Mini Ciudad estará basada bajo el concepto de promover el desempeño empresarial bajo preceptos de sustentabilidad y ética, como una respuesta a una constante preocupación por nuestra sociedad con la finalidad de construir una actitud de mejora continua en el negocio para mantener la competitividad y cumplir con las expectativas sociales, éticas, económicas y ambientales, respetando la dignidad de las personas, de la comunidad en la que opera y su entorno.

El proyecto será socialmente responsable y mantendrá constante su política de mejora de la comunidad, participando activamente en diversos programas públicos y privados con fundaciones destinadas a beneficiar a niños con dificultades de salud, educación, sociales o de bajos recursos.

Se buscará impulsar la implementación de programas de responsabilidad social corporativa que consideren desde las capacidades y aptitudes de su personal, hasta su participación en la reducción de problemas sociales como la educación, la salud o la desigualdad de oportunidades con entidades internacionales como, por ejemplo, el Fondo Internacional de Emergencia de la Niñez de las Naciones Unidas (UNICEF) y locales como el Instituto Nacional de la Niñez y la Familia (INNFA).

## **2.6. CONCEPTO DEL SERVICIO**

La Mini Ciudad tendrá un área de 2749 m<sup>2</sup> distribuidos entre dos niveles que se encontrarán dentro de un centro comercial con más de 30 atracciones diferentes, donde todo estará hecho a la medida de los niños, para que jueguen a ser adultos decidiendo en qué quieren trabajar y cómo administrar el “dinero” que ganarán en su trabajo mientras conocen muchas cosas de la vida de la ciudad y aprenderán divirtiéndose.

Esta ciudad para los niños tendrá un ambiente nocturno debido a que toda ciudad es más llamativa en la noche. Las luces, los letreros publicitarios iluminados dan una dimensión especial. Además, los niños usualmente no

salen en la noche convirtiéndose esto en una manera de una educación nocturna para ellos, como por ejemplo: interactuar con las luminarias públicas, luces de los vehículos de algunas de las atracciones, mejor adaptabilidad a la diversidad de colores utilizados en la publicidad y locales, entre otros.

En la Mini Ciudad los niños podrán jugar a ser lo que desean, ya que hay varios roles para escoger, entre los que están: bomberos, médicos, policías, constructores, entre otros.

La Mini Ciudad será un centro seguro, interactivo y educativo donde los niños portarán una identificación con su nombre, ingresarán a las diferentes actividades que quieren realizar, y serán guiados por un grupo de jóvenes altamente capacitados. Aquí aprenderán la complejidad de la vida adulta en una ciudad, conocerán su infraestructura, las diversas profesiones y el valor del dinero igual que en la vida real.

### **2.6.1. Proceso de Ingreso**

Los niños que deseen ingresar a la Mini Ciudad deberán pasar por el siguiente proceso:

- Acercarse a las boleterías para hacer la compra de los respectivos pases de ingreso.
- En la boletería se les entregará un “cheque”, el mismo que representa el dinero de juego de la ciudad denominado “*minis*”.

- A cada persona se le colocará un chip-brazaletes para determinar su ubicación dentro del centro.
- Los responsables de los niños deberán entregar un documento de identidad, el cual les será devuelto una vez que el grupo abandone las instalaciones de la Mini Ciudad.

Los niños mayores de 14 años podrán ingresar a las instalaciones solos, siempre y cuando exista un adulto que lo haga ingresar y lo recoja al finalizar uno de los turnos de operación de la Mini Ciudad.

### **2.6.2. Proceso de Registro**

Todos los niños deberán pasar por el proceso de registro, que incluye los siguientes pasos:

- Los niños y acompañantes deben acercarse al centro de registro para ingresar sus datos personales.
- El personal encargado ingresa los datos en el sistema y generan el documento denominado la "*Peque Cédula*"
- Se tomará una foto a cada uno de los niños para adjuntarlo a su documento.

Todo este proceso lo realizarán los niños cuando ingresen por primera vez a la Mini Ciudad. Para las siguientes visitas, únicamente tendrán que presentar la "*peque cédula*" en la boletería y adquirir sus respectivos pases de ingreso. (Ver Anexo B1 – Moneda y Cédula de la Mini Ciudad)

Se registrará una persona adulta como el responsable del o grupo de niños que estén ingresando a las instalaciones. Solamente esta persona podrá autorizar la salida de la Mini Ciudad de alguno de los miembros.

### **2.6.3. Proceso de Adquisición de *Minis***

Toda la economía de la Mini Ciudad girará entorno los *Minis*, que será su moneda oficial. Desde que empieza el juego, los niños ya tienen “dinero” en los bolsillos y depende de ellos si gastan todo, ahorran o ganan más.

Una vez que los niños han ingresado a la Mini Ciudad, deberán acercarse al banco, el mismo que es el primer sitio de visita obligatorio para todos los niños con la finalidad de realizar las siguientes transacciones:

- Todos los niños que ingresan por primera vez deberán consignar el cheque al banco para abrir una cuenta de ahorros; ahí se les entregará una tarjeta de débito automático. En caso de que la tarjeta de débito se extravíe o se encuentre deteriorada, esta será reemplazada por el banco.
- Los niños que ya han sido registrados anteriormente se acercarán al banco para cambiar el “cheque” por “minis” o depositarlo en su cuenta personal de ahorros o retirar el dinero que ha sido acumulado durante sus visitas.
- Una vez adquirido el efectivo los niños y niñas podrán adquirir bienes y productos; realizarse un peinado en el salón de belleza, visitar la clínica dental o tomar clases en el muro de escalar, entre otras actividades.

También pueden optar por comprar artículos como dulces, chocolates, golosinas, etc.

- Si los niños gastan todos sus “minis” o desean adquirir más efectivo, no podrán hacerlo con dinero de verdad, deberán buscar empleo y trabajar en uno de los roles disponibles (bombero, policía, cajero, etc.)
- Los precios de los productos y servicios serán diferentes en cada local, los mismos que podrán variar de acuerdo a la popularidad de cada una de ellas respecto de las demás.

La tarjeta de débito automático servirá para sacar efectivo de los cajeros o pagar en las tiendas al jugar como cliente, así como consultar los saldos disponibles en la libreta de ahorros. Los billetes y la tarjeta de débito se podrán guardar y volver a usar, todas las veces que los niños visiten el centro.

(Ver Anexo B1 – Moneda y Cédula de la Mini Ciudad).

#### **2.6.4. Proceso de Salida**

Una vez que el grupo desee salir de la Mini Ciudad o el período de tiempo por el que canceló haya terminado, deberán seguir las siguientes instrucciones:

- Todo niño deberá salir con el adulto que fue el responsable al momento de su ingreso.
- El documento de identificación será entregado una vez que todos los miembros del grupo dejen las instalaciones.



Este proyecto es la respuesta perfecta para capitalizar las tendencias actuales en la industria del entretenimiento: incrementar la atracción y la demanda de actividades orientadas a la familia dentro de un lugar fijo, la creciente tendencia de las familias de combinar las compras con el entretenimiento y la importante presencia de los auspiciantes como una herramienta financiera y de mercadeo.

### **2.6.5. Uso de las Instalaciones**

Después de que el niño ha pasado por el banco puede elegir a donde quiere ir a “jugar a ser adulto”. Para el uso de las instalaciones los niños utilizarán sus minis de dos maneras:

- Existen atracciones donde los niños podrán jugar a desempeñar diferentes roles de trabajo donde tienen que pagar para usar el servicio. Por ejemplo las niñas deben pagar por el ingreso a la peluquería.
- Adicionalmente existirán otros servicios, en cuyo caso, al final del juego se les paga a los niños en minis. Por ejemplo el niño que desempeña el rol de cajero en el supermercado.

### **2.6.6. Servicios**

Para brindar una mayor comodidad a nuestros visitantes durante su estancia en la Mini Ciudad se contará con los siguientes servicios:

- Comida rápida
  - o Contará con tres restaurantes de comida rápida ofreciendo una variedad de alimentos y bebidas. Se necesita *Dinero de Verdad* para consumir en cada una de estas áreas.

- Baños
  - Los baños se encontrarán ubicados estratégicamente en la planta baja cerca del área de comida.
- Salón Fiestas
  - La Mini Ciudad dispone de dos salones para realizar fiestas infantiles privadas, en donde se ofrecerán servicios completos de alimentos, pastel para el cumpleaños y sorpresas para los pequeños invitados. Para hacer uso de este servicio, se requerirá previa reservación.
- Cajeros Automáticos
  - Existirán dos tipos de cajeros automáticos. Uno de ellos proveerá a los niños de “minis”. Este estará ubicado entre el ingreso de la Mini Ciudad y el banco.
  - El segundo tipo de cajeros automáticos estarán distribuidos estratégicamente en el centro donde los adultos podrán obtener dinero en efectivo.
- Teléfonos Públicos
  - Se ubicarán cabinas telefónicas una por cada nivel de la mini ciudad.
- Souvenirs
  - En los puntos de venta de souvenirs, localizado en algunos locales y en la salida de la Mini Ciudad, se podrá comprar con dinero de verdad, una extensa línea de productos como artículos

promocionales y escolares, juguetes, libros música, regalos y muchos más.

- Objetos Perdidos
  - o Existirá en el segundo nivel un local para depositar los elementos que se hayan encontrado extraviados dentro de las instalaciones.

### **2.6.7. Diversión para los Grandes**

Todos los visitantes que tengan más de 15 años, podrán acompañar a los niños hasta la entrada de la mayoría de las atracciones y esperar en las zonas comunes, mientras ellos juegan u optar por distraerse en las zonas familiares, tales como:

- Guardería para padres
- Escuela de padres
  - o Talleres dirigidos
- Restaurantes
- Areas de recreación

### **2.6.8. Cultura de la Mini Ciudad**

La cultura es la ventaja competitiva que se destacará de este servicio cubriendo la necesidad insatisfecha de los niños de asistir a un lugar donde se conjugue diversión y aprendizaje. Jugar a ser adultos es jugar a ser buenos ciudadanos.

La Mini Ciudad será la ciudad para que los ciudadanos de entre 5 y 14 años puedan jugar a ser grandes, divertirse y aprender muchas cosas de la vida de

la ciudad, sus diferentes realidades y responsabilidades. Cuando los niños juegan en las instalaciones aprenden a:

- Seguir y respetar las normas del centro.
- Participar en una sociedad.
- Trabajar en equipo. Buscar superarse y plantearse nuevos retos.
- Valores muy importantes como el respeto, la tolerancia, el cuidado y la convivencia.
- Soñar e imaginar, son protagonistas de su propio desarrollo.
- Aprender a ser críticos y activos en sus transacciones.

### **2.6.9. Seguridad**

La seguridad de cada uno de los visitantes constituirá un aspecto fundamental para la Mini Ciudad. Por ello, se va a desarrollar un estricto y detallado sistema de seguridad que involucra:

- *Accesos Controlados.*- Solo hay una entrada y una salida con la presencia permanente de guardas de seguridad privados.
- *Brazaletes de Identificación.*- a todos los visitantes que ingresan a las instalaciones se les colocará un brazalete en la muñeca con un chip que le permitirá determinar su exacta ubicación dentro de la Mini Ciudad, el mismo que podrá ser retirado únicamente por el personal en la puerta de salida cuando el visitante se disponga a abandonar las instalaciones.

Este chip-brazalete prevendrá que un visitante salga del centro sin la debida autorización. Si un visitante pretende salir sin la autorización del

responsable del grupo se encenderá una alarma y el personal de seguridad atenderá este suceso.

El sistema de ubicación permitirá la creación de grupos electrónicos mediante un sistema de alta tecnología, el cual otorgará la salida a menores sólo con los adultos previamente autorizados en el sistema.

*Cámaras de Video.*- estarán estratégicamente ubicadas en diferentes puntos de las instalaciones, las mismas que contarán con un sistema de video grabación para cualquier eventualidad y referencias.

- *Personal altamente calificado.*- el personal recibirá constantemente capacitación profesional para el debido manejo de eventualidades y emergencias.

#### **2.6.10. Reglamento para los Visitantes**

Los visitantes deberán conocer el funcionamiento del centro para disfrutar de las facilidades de la locación y volver su experiencia algo inolvidable:

- Los adultos no podrán entrar solos, únicamente podrán entrar como acompañantes de niños entre 5 y 14 años.
- La fila de entrada a las atracciones la deberán hacer solamente los niños, para esperar su turno de juego.
- Todos los ciudadanos deberán estar pendientes por el buen cuidado de la ciudad.
- Existirán coordinadores dentro de la Mini Ciudad para atender cualquier inconveniente, desacuerdo o problema.
- Utilizar los sitios designados para botar la basura.

- Cruzar las calles por el paso cebra.
- No se permitirá el ingreso de alimentos ni mascotas.
- Estará prohibida la entrada a personas en estado de embriaguez.
- Las áreas serán libres de humo.
- La Mini Ciudad se reservará el derecho de admisión.

## **2.7. ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

La estrategia de negocio del proyecto involucra a las personas quienes toman las decisiones, procesan y analizan la información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con la finalidad de anticipar, asignar recursos y decidir sobre el direccionamiento de cara al futuro.

El impulso fundamental de la estrategia de negocios de la Mini Ciudad consistirá en cómo crear y reforzar la posición competitiva a largo plazo en el mercado.

Las distintas áreas definirán el conjunto de acciones correspondientes a las estrategias trazadas para la organización que conducirán al cumplimiento de los objetivos corporativos, mediante planes funcionales con actividades específicas detalladas cronológicamente en lapsos según lo determine la gerencia general; adicionalmente estas estrategias estarán alineadas con la situación externa; a medida que el mercado externo cambia en determinadas formas. Se hacen los ajustes en la estrategia sobre la base que sea necesaria.

### **2.7.1. Constitución de la Empresa**

El presente proyecto tiene como finalidad crear un centro de esparcimiento integral a través de la creación de una Mini Ciudad donde los niños entre 5 y 14 años pueden jugar a ser adultos, divertirse y aprender. Por tal motivo se ha decidido constituir una compañía de responsabilidad limitada, que para ello se deberá seguir una serie de pasos dentro del marco Legal.

Por lo tanto, para realizar todos estos trámites se contratará los servicios profesionales de un abogado, quien será el responsable de todo el proceso. Su contratación se la realizará por honorarios profesionales a quien se le entregará anticipos para el inicio del proceso y posteriormente se le cancelará la totalidad previo presentación de factura.

### **2.7.2. Elaboración del Acta de Constitución**

La compañía se constituirá con tres personas quienes serán los socios fundadores. Previa a la realización de la Escritura Publica los socios se reunirán para estipular los fines para los cuales se creará la presente compañía, dejando reflejado todos los puntos relevantes en una Acta Universal de socios que incluirá las firmas de los asistentes a la reunión.

### **2.7.3. Elaboración de Estatutos de la Compañía**

Acto seguido se procederá a elaborar el Estatuto de la Compañía, en el cuál se dejará establecido lo siguiente:

**Denominación ó Razón Social de la Compañía.-** que será “Centro Integral de Diversión Cía. Ltda”.

**El Objeto Social.-** diversión, entretenimiento, esparcimiento y enseñanza a niños cuyas edades oscilan entre los 5 y 14 años de edad.

**Ubicación.-** El lugar donde estará ubicado el centro es en la ciudad de Quito, sin embargo podrá establecer sucursales en otras ciudades del país.

**Tiempo de Duración.-** el cual será por un tiempo indeterminado, dando inicio a sus actividades desde la fecha de inscripción de la Escritura Pública en el Registro Mercantil.

Además se dejará constancia en los Estatutos los derechos, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los socios.

#### **2.7.4. Elaboración de Escritura Pública**

Una vez redactada el estatuto de la compañía se elaborará la escritura pública de formación de la compañía Centro Integral de Diversión Cía. Ltda., la misma que será notarizada en una Notaria del Cantón Quito.

Posteriormente se presentará a la Superintendencia de Compañías, para su aprobación por parte del Superintendente, el mismo que ordenará su publicación de un extracto de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación de la ciudad. Por lo tanto para dar cumplimiento a esta disposición la publicación se la realizará en el diario La Hora.



### **2.7.5. Inscripción en el Registro Mercantil**

Aprobada la escritura pública el Superintendente dispondrá la inscripción en el Registro Mercantil; y a partir de esta fecha de inscripción la compañía se crea oficialmente y puede iniciar sus actividades comerciales.

### **2.7.6. Otros Aspectos Legales**

Obtener la patente otorgada por el Municipio de Quito, el mismo que está establecido en una tabla que va desde los US\$ 200 hasta los US\$ 5,000.

Por lo general, para las compañías que recién se están constituyendo, el municipio cobra el monto de US\$ 200.

#### **2.7.6.1. Factores Tributarios**

- Una vez constituida la compañía se deberá obtener el Registro Unico de Contribuyentes, el mismo que es otorgado por el Servicio de Rentas Internas; en este documento es requisito para poder realizar actividades económicas y comerciales en el que se incluye: Razón Social, Dirección de la Compañía y Representante Legal.
- Obtención de autorización para poder emitir facturas; en este caso se solicitará autorización de auto-impresores, puesto que la compañía contará con un software integrado de facturación donde automáticamente se genera una Nota de Venta que será entregada al consumidor final. Sin embargo, también se debe solicitar autorización para poder tener facturas pre-impresas, las mismas que serán

entregadas a las empresas a la cuales se les concesionó los locales comerciales.

- La compañía emitirá facturas gravadas con tarifa 12% por concepto de arriendos por los locales concesionados y realizará la respectiva retención en la fuente y retención del IVA; en el caso de aplicar.
- Las notas de venta que serán entregados al consumidor final generará el IVA.
- Mensualmente, la compañía deberá presentar declaraciones de IVA, Retenciones en la Fuente y Anexos Transaccionales.
- Anualmente deberá pagar el Impuesto a la Renta y Participación a Trabajadores.

#### **2.7.6.2. Factores Laborales**

- Se deberá obtener en la Caja del Seguro Social el número patronal con el propósito de realizar transacciones como son: pago de aportes patronales, préstamos, y otras actividades de carácter laboral.
- La compañía deberá aportar al Seguro Social el 12,15% de todos sus trabajadores que se encuentren bajo relación de dependencia.
- Anualmente deberá ir pagando el Fondo de Reserva de los empleados que trabajan bajo relación de dependencia.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo y registrarlo en el Ministerio de Trabajo; este instrumento estandariza las relaciones entre los empleados y empleadores.

## **2.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – EQUIPO GERENCIAL**

La estructura organizacional de la Mini Ciudad se puede clasificar dentro de las estructuras funcionales donde se reunirá en un departamento a todos los miembros que se dediquen a una actividad o funciones relacionadas, facilitando de esta manera la supervisión en cada área. Esta estructura constará en su cabeza de un Gerente de Local y Directores en cada división (marketing, operaciones, administración y finanzas). (Ver Anexo B2 – Organigrama de la Mini Ciudad).

Los empleados de cada departamento están concientes de sus objetivos y de los parámetros establecidos para alcanzarlos. La Mini Ciudad es presentada como una empresa dentro del campo del entretenimiento y educación en del Distrito Metropolitano de Quito; todo el personal ha adoptado la frase "jugar a ser adultos" para tener en cuenta que el entretenimiento conjugado con la enseñanza son el pilar fundamental de la filosofía de la empresa. El control general de cada departamento está basado bajo este concepto.

Los directivos delegarán facultades a sus empleados, dándoles espacio para que fluyan sus habilidades para compartir agradables momentos con los pequeños visitantes. De hecho, los directivos hacen mucho más que fomentar estas habilidades. Las exigen.

Cada empleado debe tener identificadas sus obligaciones y responsabilidades en la empresa, para tener un control estricto de todas sus operaciones

Una de las fortalezas del equipo gerencial de este plan de negocios es que los gerentes de cada área son expertos en sus campos. De esta manera se alinean estratégicamente sus actividades en función del objetivo final. En esa medida, será evaluada su gestión.

Los directores de área poseen gran experiencia en lo que a trabajar bajo presión se refiere aportando sus conocimiento obtenidos en las empresas multinacionales, para las que han prestado sus servicios, en beneficio del desarrollo de este negocio, cumpliendo con los requisitos para desempeñar las funciones que se detallan a continuación:

#### **2.8.1. Gerente de Local**

Las funciones del Gerente de Local incluirán planear, motivar y coordinar las funciones de los administradores del centro a través del liderazgo y bases sólidas en administración de empresas. Como todos los puestos, el gerente general deberá tener estándares éticos muy altos.

Las funciones del Gerente de Local incluirán pero no se limitarán a:

- Contratar todas las posiciones directivas, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento.
- Poner atención a las operaciones diarias, realizando recomendaciones y creando cursos de acción para efectuar mejoras, si es necesario.

- Explicar las políticas y procedimientos de la organización a todos los empleados y hacer un seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega al directorio.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis estén siendo llevados de manera correcta.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y los socios comerciales.
- Coordinar reuniones regulares con los directores de cada departamento.
- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los directores de departamento.
- Mantener una actitud positiva para motivar a los empleados.
- Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- Enfocarse en los reclamos por parte de los clientes que los directores de departamento reportan y tomar las acciones correctivas necesarias.

### **2.8.2. Director Comercial**

Su campo de actuación se dirigirá hacia el posicionamiento de la organización ante los clientes y generar alianzas sólidas con los socios comerciales.

Depende, por tanto, de él toda la estructura comercial de la empresa.

Integra en su campo las actividades de marketing y de estudio o prospección de mercados, así como los de publicidad.

Las funciones del Director Comercial incluirán pero no se limitarán a:

- La investigación comercial o de mercados
- El marketing y la planificación comercial (publicidad)
- Las previsiones de ventas
- El análisis de los precios
- La formación de vendedores
- Las políticas y técnicas de promoción de ventas
- La distribución y organización de la red de ventas
- Gestión de la comercialización
- Estudio y conocimiento de la competencia o productos sustitutos

Es importante la conjunción de habilidades comerciales y de relaciones públicas, con una personalidad de equilibrio emocional y motivadora, plena de trabajo en equipo, conjuntamente con las mejores competencias para alcanzar los objetivos planteados.

### **2.8.3. Director de Operaciones**

Esta área responde a la actividad típica desarrollada en la Mini Ciudad, y consistirá en controlar y supervisar las operaciones propias de la misma, de acuerdo con las políticas de la Gerencia de Local y los procedimientos establecidos; todo ello con el fin de alcanzar los márgenes de rentabilidad y eficiencia fijados, así como satisfacer plenamente al cliente.

Por tanto, la actividad incluirá la supervisión y control de las actividades recreativas desarrolladas en las instalaciones.

Las funciones del Director de Operaciones incluirán pero no se limitarán a:

- La calidad y supervisión del servicio ofrecido por el personal
- La ejecución de los procedimientos establecidos por la Gerencia de Local
- Atención al cliente y reclamos

Dentro del área de operaciones, y como actividades auxiliares realizadas en el centro se incluye el control del mantenimiento y limpieza del local así como el control y supervisión de todas las actividades relacionadas con el servicio de alimentación y bebidas ofrecido a clientes (compras, control de calidad, limpieza e higiene, etc.).

#### **2.8.4. Director Administrativo y Financiero**

El Director Administrador y Financiero jugará un papel importante en la empresa, sus funciones y sus objetivos podrán evaluarse con respecto a los estados financieros básicos. Sus tres funciones principales serán:

- El análisis de datos financieros
- La determinación de la estructura de activos de la empresa
- La fijación de la estructura de capital
- Evaluación de la posición financiera de la empresa
- Distribución de utilidades

El objetivo final que deberá cumplir el administrador financiero es alcanzar los objetivos del directorio. Frente a esto, la función financiera y administrativa deberá plantear una estrategia viable para maximizar las utilidades. Esta

estrategia hace hincapié en el aumento del valor actual de la inversión y la implementación de proyectos que aumente el valor en el mercado de la empresa.

## **2.9. RECURSO HUMANO A EMPLEARSE**

El proyecto tendrán una organización basada en las operaciones de recepción de los niños y sus acompañantes, aseo, mantenimiento del centro, servicio de alimentos y de sus facilidades, capacitación y contabilidad.

El concepto fundamental de la planeación de Recursos Humanos será la “competitividad organizacional”, es decir, la capacidad de actuar y cambiar para el logro de la ventaja competitiva.

La empresa empleará un proceso de tres etapas para desarrollar la estrategia de Recursos Humanos que apoyará su estrategia organizacional.

### *Etapas 1. Definir las Competencias Organizacionales de la Empresa*

Los ejecutivos de línea y el jefe de recursos humanos de manera conjunta definirán las competencias organizacionales requeridas para implementar la estrategia de negocios. Las competencias específicas son:

- *Responsabilidad.*- ayudar a los individuos, equipos y departamentos a ser responsable de sus trabajos.
- *Orientación para cada acción.*- reducir el ciclo de tiempo de todas las actividades.
- *Aprendizaje continuo.*- mejorar constantemente la manera en la que se hace el trabajo y generar nuevas ideas.



- *Enfocarse en el cliente.*- abordar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo).
- *Diversidad.*- valorar las diferencias y alentar las nuevas formas de trabajo de trabajo con los otros.
- *Delegación de autoridad (empowerment).*- apoyar las decisiones en los niveles adecuados por los empleados con autonomía y competencia.
- *Integración.*- reconocer como trabajan juntas las piezas de la organización.

### *Etapa 2. Definir un Conjunto de Prácticas para Cada Competencia*

Después de reconocer las competencias, los directores de la organización deberán identificar cómo pueden emplearse las prácticas de recursos humanos (integración, capacitación, evaluación y recompensas) para habilitar su desarrollo.

Los directores discutirán y debatirán las prácticas adecuadas de recursos humanos para integrar y consolidarlas entre las competencias.

### *Etapa 3. Integrar las competencias*

Con la finalidad de integrar las competencias y definir la prioridad entre las prácticas de recursos humanos, se desarrollarán programas basados en los siguientes criterios:

- Efectos
- Sinergia en base a los principios
- Acoplamiento con el cliente

- Costo / valor del beneficio
- Riesgos
- Recursos necesarios

Los planes de acción estarán diseñados para establecer programas, resultados, roles y responsabilidades de los directores de área.

## **2.10. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional impacta en gran manera al desarrollo de la Mini Ciudad, ya que tiene como objetivo establecer normas, hábitos y valores que practicarán todos sus colaboradores, llegando a determinar su forma de comportamiento.

La empresa tendrá su propia cultura única, que se distinguirá por su filosofía y sus principios de negocio, su forma de abordar los problemas y la toma de decisiones.

El mensaje constante de la administración es la importancia en la calidad del servicio, la limpieza y el valor; se capacitará a los empleados sobre la necesidad de prestar atención a los detalles y comprensión a los pequeños clientes quienes conformarán el pilar fundamental del negocio.

## **2.11. ESQUEMA DE INCENTIVOS**

Para ser competitivos en el mercado laboral, los salarios que se ofrezcan deberán estar acorde con los de las alternativas realistas de empleo que tenga dicho trabajador.

El esquema de incentivos que se utilizará ha de responder a los distintos objetivos y las necesidades de los trabajadores. Al combinar los incentivos con los objetivos de la empresa, los empleados asumirán la “propiedad” de sus puestos, con lo cual se mejorará su esfuerzo y desempeño global.

El sistema de incentivos se describe en la siguiente tabla bajo la modalidad de salarios fijos y variables de acuerdo a la siguiente estructura:

AREA	OBJETIVOS	
<b>GERENTE DE LOCAL</b>	<i>Cumplimiento de Objetivos</i>	<i>Ingresos Anuales</i>
Esquema de Incentivo (% del salario) / Año	30%	3%
<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>	<i>Contratos Asignados a Mini City</i>	<i>Visitas de Planteles a Mini City</i>
Esquema de Incentivo (% de la facturación)	10% por contrato	10% por visita
<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	<i>Reducción de Costos en Mini City</i>	<i>Encuestas de Nivel de Servicio en Mini City</i>
Esquema de Incentivo (% del salario) / Año	10%	2%

Tabla 2.1.- Esquema de Incentivos

La dirección permitirá, en ningún caso, que los pagos de incentivos se consideren un derecho. Este pago deberá verse como una remuneración que recompensa un esfuerzo. El mal desempeño permanecerá sin incentivo.

## CAPITULO III. PLAN DE MERCADEO

### 3.1. INTRODUCCION

En la actualidad el marketing ha dado un nuevo giro. El cliente ya no elige un producto o servicio sólo por la ecuación costo-beneficio, sino por la **vivencia** que se ofrece antes de la compra y durante su consumo<sup>1</sup>.

Si la comercialización y el producto o servicio brindan una “Experiencia Agradable” y se satisfacen las necesidades, se cambia la atención desde un enfoque basado en características y beneficios a uno que realce las experiencias del cliente.

De acuerdo a como se muestra en el siguiente gráfico del estudio de mercado realizado, se observa una creciente demanda de los padres por encontrar lugares que ofrezcan diversión con una educación integral conjugada de forma divertida para sus hijos. Lo que requieren es un centro de diversión infantil donde la educación a sus hijos sea un aporte a su crecimiento.

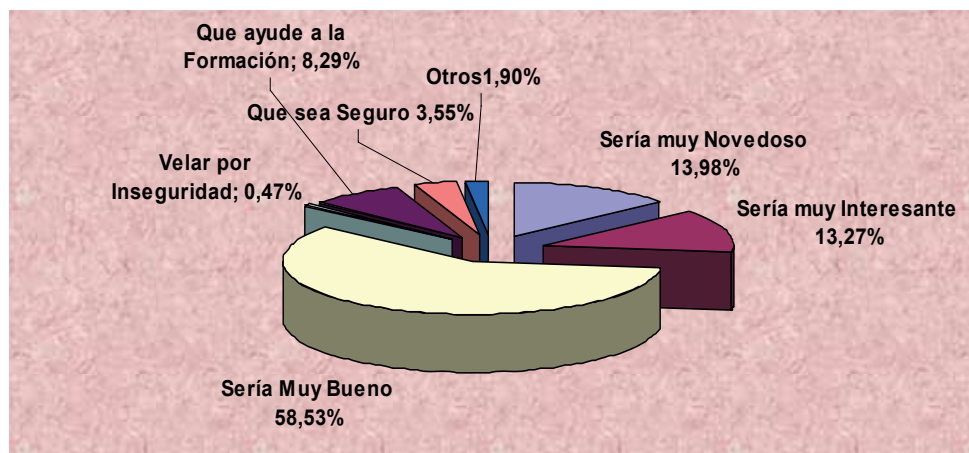


Gráfico 3.1.- Opinión de los Padres sobre la Creación de Esparcimiento Integral  
Fuente: Encuestas de Campo realizadas en el Distrito Metropolitano de Quito

<sup>1</sup> Artículo: Welcome to the Experience Economy B. Joseph Pine II y James H. Gilmore. Harvard Business Review. Agosto de 1998.

Bajo estos antecedentes, el plan de mercadeo se enfocará en las estrategias que se van a implementar para satisfacer las necesidades que se encuentran insatisfechas tanto en los Padres como en los Niños y de esta forma ofrecer al mercado un concepto de entretenimiento para niños diferente e innovador que se traduzca en una experiencia única.

El valor agregado de la Mini Ciudad, está basado en el enfoque y aporte educativo que se ofrecerá a los establecimientos educativos, ya que se estimulará el desarrollo de la creatividad de los niños, así como también permitirá a los niños adoptar funciones, roles y normas propias de los adultos para hacer de su actividad una experiencia de aprendizaje.

## **3.2. PLAN ESTRATEGICO**

### **3.2.1. El Mercado**

En los centros de entretenimiento han estado introduciéndose cada vez nuevos servicios de diversión, máquinas o juegos, que se van de la mano con el desarrollo tecnológico a nivel mundial.

El enfocarse *en la educación y formación cultural de los niños*, es decir, crear un nuevo concepto de centros de entretenimiento integral, son las nuevas propuestas de innovación en el mercado.

Los recursos que tradicionalmente son destinados a los centros de entretenimiento convencionales, se los puede destinar a nuevas opciones de entretenimiento educativos para niños, disponiendo a la vez de personal capacitado.

Por otra parte, al concentrar los esfuerzos en la educación de los niños, se está en condiciones de abrir mercados y alianzas estratégicas con importantes socios comerciales que deseen desarrollarse en este nuevo modelo de negocio obteniendo beneficios económicos, lo que permite ofrecer a los clientes, sin disminuir el margen de ganancia, precios bajos comparados a los tradicionales en el sector, maximizando la demanda y generando fidelidad en la marca.

De esta forma la “Ciudad para los Niños” se enfocará en el Distrito Metropolitano de Quito utilizando el concepto de **BRANDING**, y de esta forma desarrollar la idea de una “Ciudad a Escala”, que conjugue integralmente la diversión y la educación, *y donde los niños y niñas **JUGARAN A SER ADULTOS.***

### **3.2.2. Segmentación del Mercado**

Después de analizar las estadísticas recopiladas de la investigación de mercado, el criterio utilizado para segmentar el mercado está basado en las características demográficas tanto de los niños del Distrito Metropolitano de Quito, así como de los establecimientos educativos a los cuales asisten.

Las características demográficas tomadas en consideración son: nivel socio económico, edad, y zona de ubicación. De igual manera se considera también el nivel de aceptación que tendrá la Mini Ciudad.

#### **3.2.2.1. Población**

Quito agrupa el 78% de la población de Pichincha con 1,956,370 habitantes de los cuales el 76.08% de los habitantes se encuentran localizados en la zona

urbana y el 23.92% restante en la zona rural. La población de Quito se considera el 78 % del resto de la provincia con una tasa de crecimiento anual del 1.03 %.

De acuerdo a los datos de nivel socio económico, las personas que tienen un promedio superior de gasto mensual son aquellos que se encuentran en el NSE medio, medio alto y alto, lo que representa el 32% de la población del Distrito Metropolitano.

Considerando las edades a las que se pretende enfocar el proyecto y a la clasificación por nivel socio económico explicado anteriormente, el mercado potencial es de **82.822** entre niños y niñas del Distrito Metropolitano de Quito. Se espera que el número de niños aumente tomando en consideración la tasa de crecimiento de la población.

Por lo tanto, el mercado potencial de la “Mini Ciudad” son todos los niños que se encuentren entre las edades de 5 y 14 años de edad y que vivan en las zonas urbanas del Cantón Quito.

### **3.2.2.2. Establecimientos Educativos**

Según datos del Ministerio de Educación y Cultura en el año 2005 se encontraban en funcionamiento un total de 2,809 Planteles Educativos en el Distrito Metropolitano de Quito distribuidos entre las distintas parroquias de la zona urbana y rural.

Para segmentar los Establecimientos Educativos, se tomaron en consideración los establecimientos particulares, religiosos y laicos de la zona urbana y de un nivel socio económico medio y alto. Existe un total de 1,284 planteles con estas características que acogen a 124,000 niños que estarían considerados en este segmento en el año 2007.

### 3.2.3. Mercado Objetivo

El mercado de la Ciudad de los Niños está definido como mercado primario y secundario.

#### 3.2.3.1. Mercado Primario

Como mercado primario se ha definido a los niños y niñas de entre 5 y 14 años de edad del Distrito Metropolitano de Quito. De acuerdo como muestra el siguiente gráfico, según estadísticas del INEC, el mayor porcentaje de la población en la Provincia de Pichincha es la población de entre 0 y 14 años de edad, lo que corresponde al 30% de la población, por lo tanto se considera a este segmento de edad como potencial para la Ciudad de los Niños.

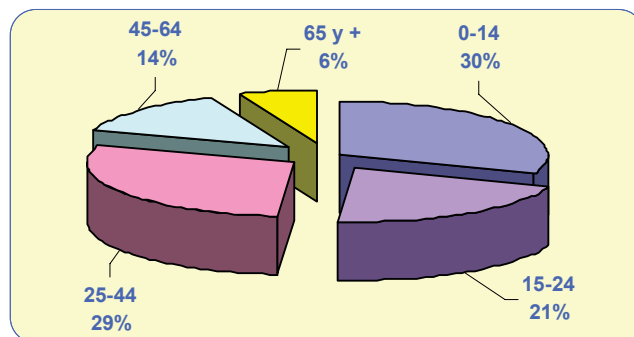


Gráfico 3.2.- Distribución de la Población de Pichincha por Edades

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Año 2001.



### **3.2.3.2. Mercado Secundario**

Se ha definido como el mercado secundario de La Ciudad de los Niños a los Padres de los niños y niña de entre de 5 y 14 años de edad del Distrito Metropolitano de Quito.

### **3.3. Modelo del Negocio**

La Mini Ciudad será el único parque temático en el Distrito Metropolitano de Quito que ofrece la opción de diversión, basada en los conceptos de educación y entretenimiento.

El modelo de negocio está basado en el concepto de una ciudad a escala, en la cual existen diferentes actores que, adicionalmente de los clientes principales, son los niños y niñas, y forman parte integral de la cultura de la Mini Ciudad, estos actores son: los padres de familia, los socios comerciales, y los establecimientos educativos.

Los socios comerciales son actores importantes para la ciudad pues transmiten su esencia de marca a los niños y a sus familias; los Socios Comerciales están invitados a participar patrocinando la atracción con la que se identifica.

Los niños y sus padres pueden relacionarse con las marcas de la ciudad por medio de una experiencia positiva que genera lealtad, consumo e influencia en la compra.

Entre los beneficios que se destacan de ser aliados comerciales de la Mini Ciudad se pueden considerar los siguientes:

- Diferenciarse de la competencia.

- Sólo una marca por categoría estará en la Mini Ciudad.
- Asociar su marca con una experiencia de educación, diversión y entretenimiento.
- Estar junto con las principales marcas.
- Contar con un medio de mercadeo dirigido basado en el mercadeo de la experiencia.
- Ir más allá de vender productos o servicios.
- Involucrar los cinco sentidos de los clientes para generar la experiencia que crea sensaciones, vivencias y recuerdos.
- Generar variables de diferenciación que hacen que se cree un vínculo con la marca en tres etapas:
  - o Corto Plazo: Conocimiento de marca. Vínculo sensorial con la marca ligada a conceptos de diversión, alegría, buenos momentos, entre otros.
  - o Mediano Plazo: Recordación de la marca. Imagen de marca definida. Creación de vínculos emocionales.
  - o Largo Plazo: Generar identidad de la marca. Lealtad de marca dada por una vinculación afectiva. Posicionamiento y Top of Mind difícil de perder.

Es importante para nuestros socios comerciales conocer quién es la persona que decide el lugar donde llevar a sus niños para su diversión; de esta manera se podrán realizar las respectivas estrategias de mercadeo para dar a conocer nuestro servicio.

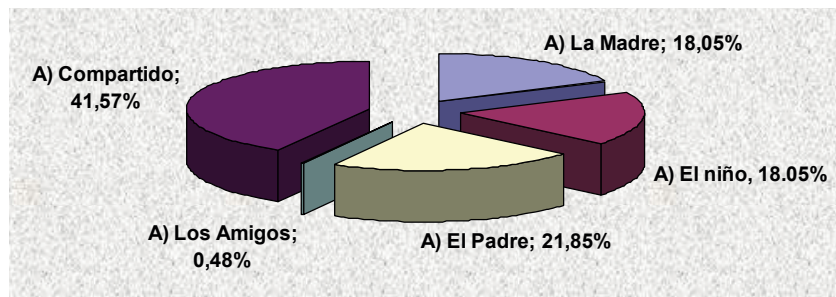


Grafico 3.3.- Personas que Deciden el Lugar al que Llevarán a los Niños a Divertirse

Fuente: Encuestas de Campo realizadas en el Distrito Metropolitano de Quito

La experiencia de la Mini Ciudad en general, y sus atracciones en particular, se constituyen a partir de momentos pedagógicos, pasos que se suceden en cada atracción y que tienen una intencionalidad pedagógica, relacionada por ejemplo con la elección y toma de decisión, el trabajo en equipo, la búsqueda, recepción e interpretación de información, el desarrollo de habilidades prácticas, la adopción de una actitud o comportamiento, el seguimiento y respeto de las normas, la participación, y muchos más.

Estos momentos plantean situaciones que permiten establecer puentes entre la experiencia y el saber de distintas áreas de conocimiento o el desarrollo de competencias básicas (científicas (sociales), ciudadanas, lingüísticas y comunicativas). La Mini Ciudad se constituirá en un complemento de la escuela, pues allí los contenidos académicos podrán ser puestos en contexto, ser sopesados, corroborados o verificados desde la propia experiencia, propiciando su interiorización, el desarrollo del pensamiento y la construcción del conocimiento a partir de otros procesos mentales.

En esta construcción de conocimiento es fundamental el espacio para que los niños reflexionen acerca de la experiencia, hagan conciencia del conocimiento adquirido, y en lo posible, lo apropien.

Por lo expuesto con anterioridad, con este modelo de negocio, los ingresos de la Mini Ciudad se recaudarán no únicamente por las entradas cobradas a los niños, sino también por los arriendos cobrados a los socios comerciales, por la venta de la “Peque Cédula”, y por la venta de paquetes a las entidades educativas.

### **3.4. ANALISIS SITUACIONAL FODA**

#### **Fortalezas**

- Capacidad de ofrecer a la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito este nuevo modelo de servicio para sus pequeños habitantes.
- Educar a los niños mediante el entretenimiento de una manera sana bajo la supervisión de personal capacitado.
- Personal universitario capacitado disponible en el país para desarrollar las tareas que se ofrecen en la Mini Ciudad.
- Capacidad para generar alianzas y trabajo con diversas Instituciones Comerciales.
- Buena plataforma tecnológica de información y sistemas de seguridad para los niños.
- Atractivos paquetes promocionales para niños y adultos.

- Apertura a la innovación. Capacidad para adaptarse a los cambios y compromiso con el trabajo social y comunitario.
- Contar con una buena infraestructura física.
- Promocionar nuevos paquetes de consumo de acuerdo a las tendencias encontradas.
- Introducir al mercado el sistema de seguridad mediante el chip-brazalete, tecnología innovadora que se puede implementar para otros modelos de negocios.
- Crear afiliaciones y suscripciones para ofrecer productos y servicios únicos exclusivos para los socios “Peque Cédula”.

### **Oportunidades**

- En el Distrito Metropolitano de Quito no existe un centro infantil que conjugue el entretenimiento y la educación.
- De acuerdo al estudio de mercado, se estima un nivel de motivación, aceptación e imagen positiva importante en los niños y sus padres.
- Desarrollo de esta nueva modalidad de servicio infantil y oportunidades de empleo para jóvenes parvularios.
- Realizar “alianzas estratégicas” con varias empresas nacionales e internacionales que deseen dar a conocer su marca y posicionarse dentro de la mente de los pequeños clientes y sus padres.
- Generar la posibilidad de que se establezcan convenios internacionales relacionados con la niñez y la familia.

**Debilidades**

- Al inicio se puede tener un débil sistema de monitoreo, seguimiento y sistematización. La implementación de la nueva tecnología puede ocasionar dificultades para el personal técnico y el resto de colaboradores.
- Requerimiento continuo de inversión para mantener un nivel alto de innovación.

**Amenazas**

- La presencia única en el Distrito Metropolitano de Quito puede generar competidores potenciales en otras ciudades del país o en la misma Ciudad.
- Minimizar la capacidad de los Sustitutos en el mercado de implementar un concepto similar.
- Bajo poder de negociación con los Socios Comerciales (Contratos, Concesiones, entre otros.)
- Falta de interés de los propietarios del local donde se desee implementar el Proyecto.

**3.5. METAS Y OBJETIVOS****3.5.1. Objetivos de Ventas**

Los objetivos de ventas están definidos en cuanto a los parámetros de ingreso que genera el mercado primario y secundario (niños y padres de familia),

además de los ingresos generados por las Alianzas con los Socios Comerciales.

***Objetivos de Ingreso por Ventas:***

Captar la siguiente participación del mercado en los siguientes años:

- 25 % del mercado potencial durante el año 2008.
- 27 % del mercado potencial durante el año 2009.
- 31 % del mercado potencial durante el año 2010.
- 31 % del mercado potencial durante el año 2011.
- 31 % del mercado potencial durante el año 2012.

***Objetivos de Ingresos para los Socios Comerciales:***

- Para lograr mantener los ingresos que generan los Socios Comerciales, las firmas de conseción de los 24 locales comerciales serán pactados a largo plazo por un período de diez años; de esta forma se asegurará el ingreso por renta mensual.

**3.5.2. Objetivos de Marketing**

- Posicionar a la Mini Ciudad como la primera opción de entretenimiento integral con un valor agregado que conjugue la diversión y la educación , para los niños y niñas de entre 5 y 14 años del Distrito Metropolitano de Quito, en un período no más de no más de dos años.
- Posicionarse en el Top of Mind de los Niños a través del concepto diferenciado donde el “Jugar a ser Adulto” sea percibido y vivido como algo innovador.
- Incrementar la participación en el mercado de por los menos 2 % (puntos

porcentuales) cada año.

- Incrementar el número de visitas por niño anualmente.
- Incrementar el número de visitas pedagógicas de las Escuelas y Colegios.

### **3.6. ESTRATEGIAS**

Basados en el nuevo concepto **“Marketing de las Experiencias”** : **Innovación en Valor**, todas las estrategias de mercadeo, promoción y publicidad tendrán como objetivo que la Ciudad de los Niños se convierta en un concepto de **“Experiencia Inolvidable”** tanto para los clientes internos como para los clientes externos.

Dentro del concepto creativo propio, cada lugar de la Mini Ciudad ofrecerá una propuesta de valor única, diferente y especial para que los niños y sus Padres sean los principales protagonistas de la Ciudad.

Todas las estrategias de marketing se concentrarán en los nichos de mercado mencionados con anterioridad: Los niños de entre 5 y 14 años de edad del Distrito Metropolitano de Quito y los Padres de Familia. Además se diseccionarán estrategias promocionales para las Instituciones Educativas, con el objetivo de que el alumnado acuda a la Mini Ciudad bajo el concepto de *Visitas Educativas*.



### 3.7. PLAN TACTICO

#### 3.7.1. Posicionamiento

El posicionamiento de la Mini Ciudad se basará en el concepto del valor agregado que se ofrecerá en cuanto al servicio, precio y calidad.

Para conseguir el objetivo de posicionar a la Mini Ciudad como la primera opción de entretenimiento integral para los Niños, se reforzará permanentemente el concepto de que a los niños les gusta “Jugar a ser Adultos”

Adicional a esto, la propuesta enmarcada de la educación informal, hará que los visitantes a la Mini Ciudad experimenten varios ambientes, escenarios y conocimientos de una manera libre y espontánea.

#### 3.7.2. Producto

La Ciudad de los niños, bajo el lema: **“Aprende jugando a ser Adulto”**, se posicionará como una nueva opción de diversión con valor educativo y que fomente la integración familiar para todos aquellos niños y niñas que tienen la percepción de no contar actualmente con opciones de esparcimiento integral.

La Ciudad de los Niños ofrecerá experiencias inolvidables tanto para los niños como para sus Padres. *Los niños experimentarán: “La experiencia de ser Adultos y los Padres se divertirán igual que sus hijos.”*

La Ciudad de los Niños brindará un servicio único y diferenciado en el País, con un concepto innovador de entretenimiento integral que conlleve a la formación de los niños, a través de la representación de una ciudad a escala,

con calles, edificios, comercios y vehículos que circulan. En ella los niños Jugarán a ser *Adultos*, con alrededor de 35 profesiones y oficios diferentes, además contará con una réplica de los establecimientos más representativos que existe en una Ciudad.

Será una ciudad cien por ciento *SEGURA, EDUCATIVA e INTERACTIVA*, en donde los niños guiados por un grupo de jóvenes altamente capacitados, aprenderán la complejidad de la vida adulta de una ciudad y principalmente aprenden a *SER BUENOS CIUDADANOS*.

El diseño arquitectónico esta basado en el concepto de “Crear Centros de Diversión más pequeños pero no en Entretenimiento”. La Mini urbe está diseñada para hacer que todo sea lo mas semejante posible al mundo de los mayores.

La Mini Ciudad tratará de rescatar las influencias arquitectónicas del País ya que el vivir en una época de formas modernas y audaces no indica que lo anterior carezca de identidad, valor o aportación, de esta forma se logrará generar una mayor identidad del Ecuador en los pequeños ciudadanos.

Todos los niños pueden acceder al lugar que prefieran de las instalaciones. En el caso de que los niños ingresen uno de los establecimientos para desempeñar una función específica, tendrán un tiempo límite, así como se permitirá el ingreso a un número de niños determinado para permitir el ingreso a todos los visitantes.

En el caso de que las Instituciones Educativas organicen salidas o visitas pedagógicas a la Mini Ciudad, primero deberán realizar la reservación en las oficinas administrativas de la Mini Ciudad. El mismo procedimiento se aplicará para la realización de las fiestas de cumpleaños.

Para hacer que los Padres vivan una experiencia inolvidable; la Mini Ciudad tendrá una “Escuela para Padres” la cual estará auspiciada por una Institución Educativa en donde ellos, a través de experiencias lúdicas, divertidas y profundas, adquirirán herramientas prácticas que les permitirá apoyar el proceso formativo de sus hijos. En este lugar, también se realizarán talleres de creatividad, estimulación de los sentidos, entre otros para niños.

La Mini Ciudad ofrecerá los siguientes servicios para el entretenimiento de los niños y adultos:

### **Profesiones**

#### ***Establecimientos***

- Peluquería- Joyería
- Estación de Bomberos
- Hospital
- Estadio Deportivo
- Teatro
- Escuela de Artes
- Mina
- Clínica Dental

#### ***Profesión***

- Estilista, Diseñador(a) de Joyas
- Bombero
- Médico de Distintas Especialidades
- Futbolista, Basquetbolista, Atleta
- Actor - Director
- Pintor, Dibujante, Cantante, Bailarín
- Minero
- Odontólogo

- |                              |                                      |
|------------------------------|--------------------------------------|
| - Supermercado               | Cajero – Perchero, Empacador.        |
| - Estación de Televisión     | Presentador de Noticias, Camarógrafo |
| - Estación de Radio          | Locutor de Radio                     |
| - Concesionaria de Vehículos | Piloto, Vendedor de Autos            |
| - Taller de Mecánica         | Ingeniero Mecánico                   |
| - Constructora               | Ingeniero Civil, Arquitecto          |
| - Escuela de Pilotos         | Piloto, Auxiliar de Vuelo.           |
| - Clínica Veterinaria        | Medico Veterinario.                  |

### ***Areas Deportivas***

- Muro de Escalar
- Ríos de Rápidos: Rafting

### ***Restaurantes***

- Pizzería
- Restaurante de Pollos
- Restaurante de Hamburguesas
- Tienda de Snack

### ***Almacenes***

- Almacén de Premios
- Tienda de Souvenir
- Tienda de reclamo de Paquetes

### ***Lugar de Acceso para Adultos***

Escuela para Padres

- Sala de Televisión
- Café Internet

**Salones para Fiestas**

Habrán dos salones par realizar la fiestas de cumpleaños de los niños a las mismas que se las conocerán con el nombre de *“Mini Fiestas”*.

(Ver Anexo C1 – Plano de la Mini Ciudad).

**Horarios de Atención.**

La Mini Ciudad estará abierta todos días de la semana, incluidos feriados.

Los horarios de atención serán en dos turnos: de 10H00 a 15H00 y de 16H00 a 21H00 hrs., de esta forma los niños podrán disfrutar de todas las atracciones en 5 horas de entretenimiento.

Para un mejor servicio, las Instituciones educativas podrán tener acceso a Mini City de Lunes a Jueves ya que desde el día Viernes hasta el Domingo se espera que la afluencia de niños sea mayor.

***Horarios para Mini Fiestas******Lunes a Miércoles:***

De 15h00 a 17h00

De 17h00 a 19h00

***Jueves y Viernes:***

De 16h00 a 18h00

De 18h00 a 20h00.

***Fines de Semana y Feriados:******Sábados***

De 09h00 a 12h00

De 16h00 a 18h00

*Domingos*

De 11h00 a 13h00.

### **La Marca**

La Ciudad de los niños se posicionará en el mercado con el nombre de **“MINI CITY”**.

Este nombre surge después del estudio del Grupo Focal realizado, en el cual se identificó que los niños tienden a relacionar la palabra *“Mini” con Pequeño o como algo diseñado específicamente para ellos; y City que significa Ciudad en idioma Inglés*. Además es una palabra fácil de pronunciar que se posicionará rápidamente en la mente de los pequeños Ciudadanos.

### **Identidad Visual**

La identidad visual de Mini City es mucho más que los signos gráficos que lo identifican. La identidad de Mini City está formada por un conjunto de valores y creencias que conforman un perfil, un carácter, una personalidad determinada. En esta identidad influyen factores como historia, cultura, la personalidad de la gente que lo conforma.

#### **Conceptos Emergentes:**

- Ciudad
- Niños
- Educación
- Entretenimiento
- Paisaje

La marca de Mini City representa un vínculo entre la naturaleza y la modernidad. Una fusión de texto y elementos gráficos de definen un paisaje geometrizado con un carácter infantil. Esto representa un mundo de niños para niños, un poco la magia de jugar. La tipografía fue escogida para acompañar este concepto, divertida informal y con un balance armónico, también presenta una fuerte carga visual, para destacar el nombre de Mini City dentro de un sistema de piezas gráficas.

La cromática se la escogió en función de colores primarios, saturados y vivos, colores acostumbrados por los niños en sus paisajes donde pintan sus mundos mágicos, colores que impacten a la vista pero no generen un ruido visual. Para terminan acompañan a manera de iso las caras de los personajes dándole carácter y personalidad a la marca.

## Logo



Grafico 3.4- Logo de Mini City

Fuente: Autores

## Personajes de Mini City



Grafico 3.5- Personajes de Mini City

Fuente: Autores

Julieta y Horacio son los personajes de Mini City que representan al niño (a) y pre adolescente actual a quienes la tecnología y la globalización han influenciado el comportamiento de la cultura y sociedad.

Son personajes modernos quienes serán una referencia para los ciudadanos de Mini City. Julieta y Horacio estarán presentes en la Mini Ciudad enseñando a los niños a respetar a participar de la “Cultura Mini City”.

### 3.7.3.PRECIOS

La estrategia de precios contribuirá a conseguir los objetivos de la Mini City en cuanto a penetración en el mercado, imagen, entre otros, considerando la novedad del servicio. Se considera que en cuánto más innovador es el servicio de Mini City mayores serán las alternativas de establecer precios y la sofisticación de la estrategia a implementarse.

A continuación se detallan los valores de los precios de Mini City:



***Precios de Entrada para Niños:***

- Niños entre 5 y 14 años: US\$15.00.
- Niños menores a 5 años: No Pagan.

Importante: Estas tarifas no incluyen alimentos ni bebidas dentro de la mini ciudad.

***Precios para Escuelas y Colegios:***

Los precios de cada servicio/ producto de Mini City están fijados de acuerdo al estudio escuelas y colegios.

El costo del paquete por cada niño es de US\$ 12.00.

Además se cuenta con un paquete de souvenir para las escuelas que incluye: 1 lápiz, 1 regla, 1 borrador con los personajes de Mini City por un valor adicional de US\$3.

Importante: Estará prohibido ingresar alimentos y bebidas a Mini City.

***Precios para Fiestas:***

En Mini City se pueden realizar fiestas infantiles de acuerdo a la disponibilidad de horarios de los dos locales asignados para este servicio. El paquete "Mini Fiesta" que se promocionará incluye:

- Entrada a la ciudad de los niños
- Uso de las instalaciones
- 1 cheque por niño
- Pastel
- Decoración

- Salón exclusivo para comer y partir el pastel
- Coordinadoras
- Regalo para el festejado

El valor del paquete “Mini Fiesta” por 15 niños y 2 adultos es de US\$ 200.00.

Infante (menor a 5 años): No paga

Niño Adicional: US\$ 15.00

Adulto Adicional: No paga

### ***Reservaciones***

Nuestro proceso de reservaciones para escuelas, colegios o grupos mayores a 30 personas consta de los siguientes pasos:

- Contactar al departamento de atención y reservaciones para confirmar la fecha y horario de visita.
- Suministrar ciertos datos específicos para completar la solicitud de visita a Mini City.

### ***Medios de Pago***

Los medios de pago que estarán disponibles en Mini City son:

- Pagos en efectivo
- Tarjetas de Crédito de mayor aceptación a nivel nacional: Diners Club, American Express, Visa y Master Card.

### **3.7.4. Plaza**

#### ***Ubicación***

La mayoría de personas buscan comodidad, variedad de servicios, facilidad de acceso y otros factores que influyen al momento de elegir un lugar para distracción.

Además, las personas asisten solas o en familia a estos lugares, buscando diversidad de servicios como paseos, las compras, la comida rápida, la comodidad del parqueo, la seguridad de sentirse protegidos, el acceso a la diversión de grandes y chicos, y otros que hacen que las personas busquen todas estas opciones en un mismo lugar.

Tomando en cuenta estas consideraciones y los resultados de la Investigación de Mercados realizada, esta definido que el grado de satisfacción de las personas al disponer de todos los servicios y comodidades que buscan, se lo encuentra en los Centros Comerciales.

Los Centros Comerciales han tenido un grado de desarrollo en Quito en los últimos tiempos, cada vez la ciudad cuenta con más Shoppings.

Según un estudio realizado por la Empresa Ipsa Group Latin América de Centros Comerciales en las ciudades de Guayaquil y Quito, con una muestra de 800 hogares se encontraron los siguientes resultados<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Mangemente Herald. Centros Comerciales de Quito y Guayaquil; IPSA GROUP LATIN AMERICA. Marzo 2007.

- En cuanto a frecuencia de visita, las amas de casa, asisten en su mayoría a un mall por lo menos una vez al mes o cada 15 días, y una vez por semana en un 18%.
- La mayoría de personas, en un 96% en Quito mencionaron asistir a los centros comerciales en compañía de su familia, y suelen permanecer más de 2 horas como mínimo.
- El motivo por el cual las personas acuden a los centros comerciales en Quito es por comodidad y seguridad principalmente.
- En cuanto a los parámetros para elegir la visita a un determinado centro comercial, se encontró que en Quito, las personas asisten en un 64% por la variedad de tiendas, seguida por el patio de comidas en un 57%, ubicando a los supermercados en tercer lugar.
- El entretenimiento para los niños también es un factor importante para elegir un centro comercial. En Quito, el 40% de las personas buscan entretenimiento para sus hijos en un centro comercial.

Por lo expuesto anteriormente, Mini City se ubicará dentro de uno de los Centros Comerciales de mayor afluencia de personas en la Ciudad de Quito.

Este centro comercial es el Quicentro Shopping ya que es el segundo centro comercial más visitado y está ubicado estratégicamente en una de las zonas más comerciales de la Ciudad de Quito y cuenta con el espacio requerido para la construcción de la Mini Ciudad.

Otro criterio a tomarse en consideración, es que este centro comercial ofrece buenos servicios de infraestructura, como luz, agua, drenaje, estacionamiento, accesos y salidas a las vialidades, servicios de vigilancia, entre otros.

### **3.7.5. Promoción y Publicidad**

Con el objetivo de posicionar a Mini City en el mercado objetivo en el período de un año, se realizarán las siguientes actividades de publicidad y promoción:

#### **Evento de Lanzamiento de Mini City**

El evento de lanzamiento de Mini City se realizará en un Hotel Cinco Estrellas de la Ciudad de Quito, a donde se invitarán a personalidades de orden público y privado importantes de la Ciudad. Se realizará un Cóctel y luego una cena formal. A este evento también asistirán todas las personas que trabajaron para hacer realidad el Proyecto de Mini City tales como: los colaboradores de la Organización, el Equipo Creativo, los principales funcionarios de los Socios Comerciales e Instituciones Educativas, entre otros.

A este evento también estarán invitados los principales medios de comunicación impresa como revistas importantes y periódicos; así como también radios importantes.

#### **Plan de Medios**

Con el objetivo de concentrar las estrategias y optimizar la inversión publicitaria se utilizarán los distintos medios de comunicación de mayor circulación y

audiencia en la Ciudad de Quito que estén dirigidos a los Padres de Familia y a los Niños.

El perfil de personas adultas a las que se pretende llegar son los padres y madres de familia de entre 25 y 44 años de edad principalmente, con un ingreso promedio de \$1,500 dólares mensuales o superior, con un nivel de Instrucción Superior (Universidad Completa) o Postgrado y del nivel socio económico medio, medio alto y alto.

Los siguientes son los medios de comunicación en donde se realizarán campañas de promoción publicitaria.

### **Publicidad en Revistas**

Durante el primer trimestre de lanzamiento, se pautará en las revistas que son leídas por el perfil de Padres y Madres de Familia definidos en el segmento de mercado de la Ciudad de Quito; estas revistas son:

- Revista Hogar
- Revista Cosas
- Revista Club de Cosas
- Revista Vistazo
- Revista Ekos

Se realizarán tres ediciones de pauta en cada una de las revistas con una página entera de publicidad en cada una.

Además para los meses en donde se espera tener mayor afluencia de niños a Mini City tales como los meses de junio, julio y agosto por coincidir con el periodo de vacaciones del ciclo sierra y el mes de diciembre por las vacaciones de Navidad y Fin de Año se pautará de igual forma en estas revistas. Esta estrategia se aplicará para los años posteriores.

Adicionalmente se buscará obtener beneficios por canje para la empresa con la finalidad de abaratar los costos de la publicidad.

### **Publicidad en Periódicos**

Para el primer trimestre de lanzamiento, al igual que en las revistas, se pautará con publicidad de una página entera en los siguientes suplementos de Diario El Comercio y el Diario Hoy :

#### *Diario El Comercio*

- Revista La Pandilla.
- Revista Xona.

#### *Diario Hoy*

- Revista Cometa
- Revista Sí

Como los clientes de Mini City de entre 5 y 14 años son el principal nicho de mercado objetivo, se seguirá pautando en estos suplementos especiales para lo largo de todo el año con una edición de pauta al mes.

Adicional a esto, para fechas especiales para los niños como los son: El día del Niño y Navidad se pautará con anuncios de una página entera.

**Publicidad en Radio**

Se realizarán contratos con las radios de mayor audiencia y que sean escuchadas por los Padres y niños de la ciudad.

Se realizarán ediciones de pauta a través de comerciales en las siguientes radios:

- Radio Disney.
- JC Radio “La Bruja”.
- Radio FM Mundo
- Radio Centro (“Los Cuarenta Principales”).

Para el primer trimestre de lanzamiento se pautará todos los días, con cuatro horarios de pauta y que sean considerados de los de mayor audiencia para este segmento. Para el resto del año, se pautará tres veces a la semana: viernes, sábado y domingo con la misma frecuencia de pauta.

Al igual que con las revistas, se tratarán de negociar beneficios por canje con productos o servicios de Mini City.

**Publicidad en Television**

Se realizará publicidad televisiva con los horarios de pauta AA durante la programación infantil de mayor rating de Lunes a Domingo en los Canales de Televisión Teamazonas, ECUAVISA y Gamavisión en la siguiente programación:



## ***Programación Teleamazonas***

### ***Lunes a Viernes***

**16:00 – 17:00**      **Hey Arnold.-** Es la historia de un chico inteligente, con una cabeza en forma de balón de fútbol americano y el más pequeño habitante de una vecindad multiétnica, un soñador que solo vive para el béisbol.

**17:00 – 18:00**      **Jimmy Neutron.-** El niño inventor pre-adolescente súper inteligente y su perro robot. Juntos emprenden peligrosas misiones de rescate, se enfrentan a extraterrestres, salvan la tierra y lo más importante, están de regreso en casa para la hora de la cena.

**18:00 – 19:00**      **Bob Esponja.-** vive en el fondo del mar en una piña con su mascota. Adora su trabajo como cocinero en un local de hamburguesas.

**19:15 – 19:45**      **Los Simpson.-** Es una familia peculiar. Sus integrantes son: un hijo cuya única aspiración es crear conflictos; una hija con serios problemas emocionales; una esposa con una melena de color azul que nunca se enfada y cuida de su hija pequeña; y un marido excepcional. Pero la verdad es que en el fondo, se quieren. Son la viva imagen de la familia típica americana llevada a los máximos extremos.

### ***Sábados y Domingos***

**8:00 – 10:30**      **CLUB DISNEY.-** es entretenimiento y positivismo moderno, en él se puede encontrar concursos y juegos. Es creatividad, energía, alegría, espontaneidad, se involucra toda la imagen, magia y valores de "The Walt Disney Company".

**10:30 – 12:30 OIE.-** Es un espacio nuevo de entretenimiento, en el cual se encontrará, información sobre moda, tecnología, video juegos, cine, farándula, notas curiosas, y muchas cosas más. Todo esto combinado con las mejores series para jóvenes y adolescentes: Hannah Montana, Lizzie McGuire, Zack y Cody: gemelos en acción, y Malcom.

**13:30 – 14:00 Futurama.-** es ambientada en el año 3000, la historia de "Futurama" empieza en 1999 en la ciudad de Nueva York, cuando Fry, un joven fracasado que trabaja repartiendo pizzas es accidentalmente congelado en un laboratorio criogénico de New York y enviado 1000 años hacia el futuro.

### ***Programación ECUAVISA***

#### ***Lunes a Viernes***

**12:00 – 13:00 Doraemon.-** Doraemon es un gato - robot cósmico que viene del futuro para ayudar al despistado y torpe Nobita Nobi y evitar que se meta en problemas. Ellos viven aventuras junto a Shizuka, Gigante y Tsuneo, sus inseparables amigos.

**16:00 – 17:00 Amarte así Frijolito.-** Frijolito es la tierna aventura de un niño de 6 años que en medio de muchos enredos y emociones desea ver a feliz a su madre y conocer a su padre, a quien si conoce pero considera su amigo.

#### ***Sábados y Domingos***

**11:00 – 12:00 Pájaro Loco.-** Serie animada acerca de las locas aventuras de el pájaro loco y otros personajes como: Knothead y Splinter , Winnie Carpintera o Chilly Willy.

**15:00 – 16:00 Sabrina.-** Es una comedia para adolescentes donde la joven bruja de 16 años tendrá que aprender a usar su magia de manera correcta y no afectar la vida de los mortales.

### ***Programación Gamavisión***

#### ***Lunes a Viernes***

**14:00 – 15:00 El Chavo del Ocho.-** son un grupo de niños que conviven juntos en una vieja vecindad y son muy buenos amigos a pesar de sus peleas y diferentes situaciones sociales. Los conflictos dentro de la vecindad siempre tienen un buen desenlace donde la inocencia es el principal componente de la serie.

### **Marketing One to One**

Con el objetivo de captar a los Padres de Familia a quienes les puede interesar visitar la Mini Ciudad, se realizará marketing “one to one” para direccionar específicamente la publicidad hacia estas personas.

En esta campaña se enviarán folletos insertos en los estados de cuenta de las tarjetas de crédito con las que se realicen alianzas estratégicas.

### **Publicidad en Cines**

En las cadenas de Cines de la Capital: Cinemark y Multicines se pautará con comerciales antes de las películas. Se hará énfasis en las funciones de cine para niños.

Adicionalmente, como medio visual se contratará a la empresa Sit & Watch para coordinar la ubicación de la publicidad.

### **Merchandising BTL**

Se realizarán campañas de lanzamiento de Mini City a través de folletería y artículos promocionales que serán entregados en los Centros Comerciales:

Quicentro Shopping, Mall El Jardín, Centro Comercial Iñaquito, El Recreo, San Luís Shopping, Ventura Mall, Centro Comercial El Bosque y Condado Shopping.

### **3.7. EVALUACION Y SEGUIMIENTO**

Para evaluar el grado de satisfacción que los clientes encuentran en Mini City, se medirá y mejorará al detalle el desempeño de los colaboradores de toda la organización con el cliente, lo importante será medir los distintos tipos de experiencias que viven los clientes con Mini City, como por ejemplo:

- Las experiencias con sus necesidades y expectativas
- Las experiencias con los servicios que ofrece
- Las experiencias con el personal
- Las experiencias en el ambiente
- Las experiencias en las relaciones
- Las experiencias en la comunicación
- Las experiencias en el entretenimiento
- Las experiencias en el servicio al clientes
- Las experiencias en la emoción

Además se medirán los resultados en base a los objetivos de marketing planteados:

- Posicionamiento de Mini City.
- Participación del Mercado (Market Share) versus la competencia indirecta.
- Cual es el número de visitas de los niños y de los establecimientos educativos.

## **CAPITULO IV. EVALUACION FINANCIERA**

### **4.1. SUPUESTOS Y ASUNCIONES FINANCIERAS**

El siguiente análisis de evaluación financiera considera los montos de inversiones financieras y económicas que se requerirá para la creación del Centro de Esparcimiento Integral denominado Mini Ciudad.

El análisis considera lo siguiente:

### **4.2. ANALISIS ECONÓMICO**

#### **4.2.1. Inversiones Requeridas en Activos**

##### **4.2.1.1. Inversiones en Activos Fijos**

- De los resultados obtenidos a través del estudio de mercado se concluye que la Mini Ciudad debe estar ubicada en un Centro Comercial dentro del perímetro urbano del Distrito Metropolitano de Quito. Por lo tanto ahí se desprende la búsqueda de un espacio físico al mismo que se le deberá realizar todas las remodelaciones y adecuaciones para que reúna todos los conceptos que se desea transmitir a la clientela que visitará sus instalaciones.

La remodelación y adecuación a locales arrendados incluye: costo de construcción de locales que serán arrendados a las compañías que deseen tener su marca dentro de la Mini Cuidad, instalaciones eléctricas y los acabados interiores y exteriores del centro de esparcimiento.

Las remodelaciones estarán a cargo de una empresa constructora quien será la responsable de toda la ejecución de la obra; y que se le cancelará honorarios por avance de la obra.

Para poder llevar a cabo estas remodelaciones se firmará un contrato de concesión de espacio físico con el centro comercial donde se construirá la Mini Ciudad; el plazo de concesión será de 10 años y el costo total del contrato se lo determinará en función de los metros cuadrados entregados en concesión. Los metros de construcción son 2,749 m<sup>2</sup>.

- Otras de las inversiones es la adquisición de los brazaletes de identificación que se les entregará a todos los visitantes que ingresen a las instalaciones, estos brazaletes contienen un chip reprogramable que vienen soportados con sistemas de alta tecnología en cuanto a seguridad y protección para cada visitante.
- Adquisición de un sistema inteligente contra incendios y de un circuito cerrado de televisión.
- Inversión en activos fijos que incluye equipos de oficina, equipos de computación, software, muebles y enseres; su utilización será tanto en el área administrativa como en el área de operaciones.

El total de las inversiones en activos fijos asciende a US\$ 936,043.

En el Anexo D1 se presenta el detalle de las inversiones requeridas con sus respectivos costos.

### **Depreciación de Activos Fijos**

- El método de depreciación de los activos fijos será en línea recta aplicando los porcentajes establecidos por la ley de Régimen Tributario Interno.

<b>Activo Fijo</b>	<b>% Depreciación</b>
Equipos de Computación	33%
Equipos de Oficina	10%
Muebles y Enseres	10%
Software	33%

- En lo que se refiere a las adecuaciones y remodelaciones de los locales arrendados; su costo se amortizará en función del tiempo del contrato de concesión que es de 10 años.

#### **4.2.1.2. Inversiones en Otros Activos**

Como parte de la inversión la compañía deberá firmar un contrato de concesión por el espacio físico otorgado en el centro comercial. El costo de concesión asciende a US\$ 1,000 por metro cuadrado y el total de construcción es de 2,749 m<sup>2</sup>. Por lo tanto el valor total del contrato es de US\$ 2,749,340; el plazo de duración de dicho contrato es de 10 años.

Este costo se lo considerará como un cargo diferido, por lo tanto se lo irá amortizando en función del plazo de duración del contrato.

#### **4.2.1.3. Gastos de Constitución**

La compañía durante la etapa de estudio y ejecución para la puesta en marcha de las operaciones incurrirá en gastos administrativos y legales de constitución entre los que se puede mencionar: honorarios de abogados, escrituras de constitución, pago para la inscripción en el registro mercantil, pago de patentes, pago a la Cámara de Comercio de Quito, y otros gastos menores. El costo por todos estos rubros asciende a US\$ 3,600.



Los gastos de constitución serán amortizados en cinco años.

#### **4.2.1.4. Otras Inversiones**

Antes de la puesta en marcha de las operaciones, la compañía necesita cubrir ciertos gastos como: servicios básicos, arriendos de local, sueldos empleados, honorarios de asesoría entre otros. El total de todos estos gastos asciende US\$ 62,700 que se incluirán como parte de la inversión inicial.

#### **4.2.1.5. Inversión en Capital de Trabajo**

Las políticas de crédito tanto para clientes como para proveedores serán las siguientes:

- Socios comerciales se les concederán un crédito de máximo quince días.
- Los ingresos por concepto de entradas de niños, colegios, fiestas infantiles podrán cobrarse a través de tarjetas de crédito, por lo tanto el crédito será directamente con las compañías emisoras de las tarjetas.
- El crédito otorgado por los proveedores será de 30 días.

En función de estas políticas se ha establecido cual será la inversión en capital de trabajo, la misma que se establece en el Balance General Proyectado.

#### **4.2.2. Proyección de Ingresos**

Los ingresos de la Mini Ciudad provendrán de varias fuentes que son:

- Ingresos por entradas
- Ingresos por arriendos de locales

- Ingreso por la venta de la peque – cédula
- Ingresos por alquiler de los locales de fiesta
- Ingresos por venta de paquetes a escuelas y colegios.

#### **4.2.2.1. Proyección de Ingreso por Entradas**

Los ingresos por este concepto se proyectarán en función del crecimiento de la población. Para tal efecto se tomo como base los estudios estadísticos realizados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) y Markop cuyos resultados están en función del último censo Poblacional y de Vivienda de la Provincia de Pichincha.

Los datos considerados para poder establecer la proyección de los ingresos fueron:

- Crecimiento de la población Urbana y Rural de la provincia de Pichincha
- Crecimiento de la población Urbana y Rural del cantón Quito
- Crecimiento y distribución de la población urbana del cantón Quito por grupos de edad.
- Distribución de la población urbana del Cantón Quito por grupos de edad y por niveles socio económicos.

Tomando como referencia los datos del último censo realizado en el año 2001 y considerando las proyecciones estadísticas determinadas en el estudio realizado por la compañía Markop; se concluyó que la tasa de crecimiento de la población es de 1.03%; y en función de ella se proyectó la población para el

número de años en el cual se esperará realizar la recuperación del inversión del proyecto.

En los siguientes cuadros se presenta en forma detallada la proyección del crecimiento poblacional a nivel de la Provincia de Pichincha y del cantón Quito.

	PROYECCIONES								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total Habitantes	2,463,255	2,488,580	2,514,165	2,540,013	2,566,175	2,592,607	2,619,311	2,646,289	2,673,546
Urbano	1,768,065	1,786,285	1,804,693	1,823,290	1,847,646	1,866,677	1,885,904	1,905,328	1,924,953
Rural	695,190	702,295	709,472	716,723	718,529	725,930	733,407	740,961	748,593
Variación # habitantes		25,325	25,585	25,848	26,162	26,432	26,704	26,979	27,257
% Crecimiento		1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%
% Urbano	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%
% Rural	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Tabla 4.1.- Crecimiento Poblacional Projectado para la Provincia de Pichincha

Fuente: Autores.

	PROYECCIONES								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total Habitantes	1,897,232	1,916,743	1,936,456	1,956,370	1,976,521	1,996,879	2,017,447	2,038,226	2,059,220
Urbano	1,443,250	1,458,122	1,473,149	1,488,328	1,502,156	1,517,628	1,533,259	1,549,052	1,565,007
Rural	453,982	458,621	463,307	468,042	474,365	479,251	484,187	489,174	494,213
Variación # habitantes		19,511	19,713	19,914	20,151	20,358	20,568	20,780	20,994
% Crecimiento		1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%
% Urbano	76.07%	76.07%	76.07%	76.08%	76.00%	76.00%	76.00%	76.00%	76.00%
% Rural	23.93%	23.93%	23.93%	23.92%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%

Tabla 4.2.- Crecimiento Poblacional Projectado para el Cantón Quito

Fuente: Autores.

Tomando en consideración el crecimiento de la población urbana del cantón Quito, se ha dividido a la población por grupos de edades.

2004		
Edades	Total	% Distribución
0-4	162,658	11%
5-9	165,573	11%
10-14	168,245	12%
15-19	160,220	11%
20-24	136,435	9%
25-29	102,328	7%
30-39	171,450	12%
40-49	130,603	9%
50-59	97,160	7%
60 mas	148,577	10%
<b>Total</b>	<b>1,443,249</b>	<b>100%</b>

Tabla 4.3.- Población Urbana del Cantón Quito Dividida por Grupos de Edades

Fuente: Estudios Markop (Resultados en función del Censo Poblacional y de Vivienda 2001).

Edades	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
0-4	164,334	166,028	167,739	169,297	171,041	172,802	174,582	176,380
5-9	167,279	169,003	170,745	172,331	174,106	175,899	177,711	179,541
10-14	169,979	171,731	173,500	175,112	176,916	178,738	180,579	182,439
15-19	161,871	163,539	165,224	166,759	168,477	170,212	171,966	173,737
20-24	137,841	139,262	140,696	142,004	143,466	144,944	146,437	147,945
25-29	103,383	104,448	105,524	106,505	107,602	108,710	109,830	110,961
30-39	173,217	175,002	176,805	178,448	180,286	182,143	184,019	185,914
40-49	131,949	133,309	134,682	135,934	137,334	138,748	140,177	141,621
50-59	98,161	99,173	100,195	101,126	102,167	103,220	104,283	105,357
60 mas	150,108	151,655	153,218	154,641	156,234	157,843	159,469	161,112
<b>Total</b>	<b>1,458,122</b>	<b>1,473,149</b>	<b>1,488,328</b>	<b>1,502,156</b>	<b>1,517,628</b>	<b>1,533,259</b>	<b>1,549,052</b>	<b>1,565,007</b>

Tabla 4.4.- Proyección de la población urbana del cantón Quito considerando Grupos de Edades

Fuente: Autores.

Finalmente se ha dividido a la población urbana del Cantón Quito por niveles socio - económicos:

Años	Alto (A)	Medio Medio (C)	Medio Bajo (D)	Bajo (E)
	7%	26%	41%	26%
2004	101,028	378,132	584,516	379,575
2005	102,069	382,028	590,539	383,486
2006	103,120	385,965	596,625	387,438
2007	104,183	389,942	602,773	391,430
2008	105,151	393,565	608,373	395,067
2009	106,234	397,619	614,639	399,136
2010	107,328	401,714	620,970	403,247
2011	108,434	405,852	627,366	407,401
2012	109,551	410,032	633,828	411,597

Tabla 4.5.- Población urbana del Cantón Quito por niveles Socio Económicos

Fuente: Autores.

Considerando el segmento de mercado al cual va a estar dirigido los servicios que ofrecerá la Mini Ciudad se ha efectuado un análisis de aquellos parámetros que se considerarán para la proyección de ingresos. Para tal efecto se ha realizado la siguiente segregación:

***Población Urbana del Distrito Metropolitano de Quito, grupos de edades comprendidos entre los 5 a 14 años de edad y de nivel socio – económico Alto y Medio – Medio.***

En conclusión para la proyección de ingresos por concepto de entradas de la Mini Ciudad se considerará la siguiente información que se encuentra detallada en los cuadros adjuntos:

	2008	2009	2010	2011	2012
Total Habitantes	1,976,521	1,996,879	2,017,447	2,038,226	2,059,220
Población Urbana	1,502,156	1,517,628	1,533,259	1,549,052	1,565,007
Población Rural	474,365	479,251	484,187	489,174	494,213

Tabla 4.6.- Habitantes de Quito – Población Urbana

Fuente: Autores.

Edades	2008	2009	2010	2011	2012
5 -9	172,331	174,106	175,899	177,711	179,541
10 – 14	175,112	176,916	178,738	180,579	182,439
	<b>347,443</b>	<b>351,022</b>	<b>354,637</b>	<b>358,290</b>	<b>361,980</b>

Tabla 4.7.- Población Urbana – Grupos de Edad

Fuente: Autores.

	Alto (AB)	Medio Medio (C)
Años	7%	26%
2008	24,321	91,030
2009	24,572	91,968
2010	24,825	92,915
2011	25,080	93,872
2012	25,339	94,839
	<b>124,136</b>	<b>464,623</b>

Tabla 4.8.- Población Urbana – Grupos de Edad – Nivel Socio Económico

Fuente: Autores.

En función de los resultados de la Investigación de Mercado realizada a las 350 personas encuestadas, el 71,80% considera que sería muy bueno e interesante la implementación de este nuevo concepto de entretenimiento. Tomando en cuenta estos resultados, y considerando las edades a las que se pretende enfocar el proyecto y a la clasificación por nivel socio económico explicado anteriormente, el mercado potencial sería de **82,822** entre niños y niñas del Distrito Metropolitano de Quito.

Para efectuar la proyección de los ingresos se consideró el mercado potencial y la frecuencia de visitas, tomando en cuenta el % de participación que la compañía desea alcanzar dentro de ese mercado potencial.

La frecuencia de visitas viene determinada de la siguiente manera:

Frecuencia de Visitas	#
Una vez mensual	1
Una vez semanal	4
Una vez cada quincena	2

El precio que se cobrará por cada visitante será de US\$ 15.00; y a partir del cuarto año se incrementará en función del índice inflacionario.

El Anexo D2: Proyección Ingresos Entradas de Niños, recoge la información detallada de los ingresos proyectados tomando en consideración las variables citadas anteriormente.

El número de visitantes a la Mini Ciudad presentará su mayor crecimiento en el tercer y cuarto año donde se espera llegar a un máximo de 100,000 niños; a partir del quinto año se mostrará un decremento en el número de visitas puesto que la compañía entra en una etapa de madurez del negocio. En el siguiente gráfico se muestra cual sería la tendencia de crecimiento de los visitantes de la Mini Ciudad.

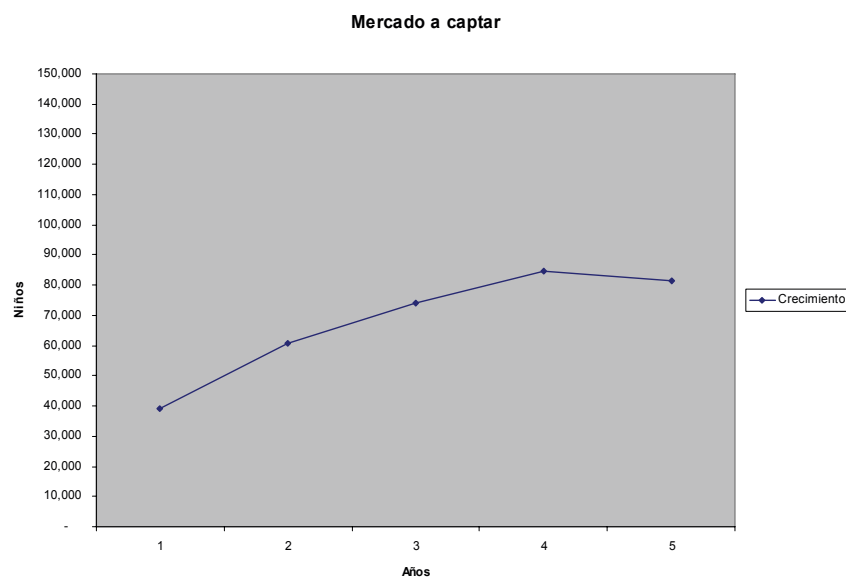


Gráfico 4.1.- Tendencia de Crecimiento de Mercado

Fuente: Autores.

#### 4.2.2.2. Proyección de Ingreso por Arriendos de Locales

Otra generación de ingresos será a través del arrendamiento de los locales comerciales, que consiste en entregar un espacio físico a las empresas

(Socios Comerciales) que quieren estar presentes con sus marcas ya sean de productos o servicios.

Para ello se firmará un contrato de concesión de espacio físico, donde el costo se lo determinará por metro cuadrado y este se irá ajustando en función de los índices inflacionarios. Adicionalmente, del costo de arrendamiento las compañías tendrán que cancelar un costo de concesión por 10 años. Este ingreso se le considerará como un ingreso diferido y cada año se reconocerá al ingreso la parte proporcional.

El precio por metro de concesión será de US\$ 125.00 y el canon mensual que deberán cancelar las compañías será de US\$ 32.00; el mismo que se ajustará cada año en función de los índices inflacionarios.

En el Anexo D3 y D4 se presenta la proyección de ingresos por arrendamiento de locales a los socios comerciales. En este se detalla el número de locales que serán puestos en concesión, con su respectivo tamaño expresado en metros cuadrados, el costo por metro cuadrado y el costo total.

#### **4.2.2.3. Proyección de Otros Ingresos**

Otra fuente de ingresos a considerar es la generada a través de la venta de la Peque Cédula, el arriendo de los salones de fiesta y venta de paquetes a los colegios y escuelas.



- Los ingresos proyectados por venta de la Peque Cédula estarán en función de los resultados obtenidos de la proyección de los ingresos por entradas.

El precio que se cobrará por la entrega de este documento será US\$ 5.00.

En el siguiente cuadro se detalla el número de cédulas que se venderán con su respectivo costo; a partir del segundo año la venta de la cédula estará proyectada de acuerdo a la variación del número de visitas registradas de un año a otro.

	2008	2009	2010	2011	2012
Niños a obtener cédula	39,041	60,779	73,972	84,559	81,620
Variación crecimiento	39,041	21,738	13,193	10,587	(2,939)
Costo cédula	5	5	5	5	5
<b>Ingreso anual por cédulas</b>	<b>195,205</b>	<b>108,690</b>	<b>65,965</b>	<b>52,934</b>	<b>-</b>

- Los ingresos proyectados por arriendo de los salones de fiesta estarán en función del número de salones; horarios disponibles y frecuencia en la realización de eventos.

El siguiente cuadro se presenta el número de salones, horarios disponibles, frecuencia de realización de cada evento y costo de celebración de los eventos. A partir del tercer año los costos se irán ajustando en base a un porcentaje que estará en función de la inflación, servicios y valor agregado que se entregará.

	2008	2009	2010	2011	2012
Dias	30	30	30	30	30
# Salones de fiesta	2	2	2	2	2
Horarios disponibles	5	5	5	5	5
Total eventos al mes	300	300	300	300	300
Costo del alquiler	200	200	210	221	232
Incremento en el costo	0%	0%	5%	5%	5%
Total ingreso mensual	60,000	60,000	63,000	66,150	69,458
<b>Total ingreso anual proyectado</b>	<b>360,000</b>	<b>420,000</b>	<b>693,000</b>	<b>727,650</b>	<b>625,118</b>

Los ingresos proyectados por venta de paquetes a colegios y escuelas, estará en función del número de establecimientos educativos que se esperará captar y que se conviertan en potenciales clientes. La base de selección utilizada para la proyección de los ingresos fue:

***Colegios y escuelas del Distrito Metropolitano de Quito, de la zona urbana, nivel pre-primaria – primaria - media, sostenimiento particular religioso y laico y de nivel económico alto y medio.***

El primer año tendremos un total de 1,284 establecimientos del cual se espera que alrededor de 128 se conviertan en el mercado potencial; y de ese total se estimaría que 12 establecimientos se conviertan en clientes frecuentes. El costo que se cobrara a cada establecimiento en el primer año será de US\$ 12.00 por alumno.

Para el resto de años los ingresos se proyectaran en función del incremento del número de establecimientos en el Distrito Metropolitano de Quito; y el costo se ajustará en función de los índices inflacionarios.

En la siguiente tabla se detalla los ingresos proyectados por este concepto.

	2008	2009	2010	2011	2012
Escuelas – Colegios	1,284	1,333	1,384	1,436	1,491
Potencial Mercado	128	133	138	144	149
Mercado a captar	58	60	62	65	67
Colegios	11	13	14	16	15
<b>Promedio alumnos</b>	<b>1,063</b>	<b>1,277</b>	<b>1,386</b>	<b>1,501</b>	<b>1,428</b>
Costo	12	12.34	12.35	12.35	12.36
<b>Total ingresos proyectados</b>	<b>153,002</b>	<b>189,178</b>	<b>205,387</b>	<b>222,565</b>	<b>211,870</b>

### 4.2.3. Análisis de Gastos

La estructura de los gastos viene establecida de la siguiente manera:

#### 4.2.3.1. Gastos de personal

La Mini Ciudad tendrá en su nómina a 24 personas:

- Gerente de local
- Tres directores de área,
- Tres ejecutivos de cuenta para el área comercial,
- Cuatro coordinadores y cuatro asistentes para el área de operaciones.
- Un jefe de Recursos Humanos y su asistente
- Un jefe de cajas y tres cajeros
- Un contador
- Una asistente administrativa
- Un mensajero

Cada uno percibirá un sueldo mensual fijado por escalas salariales, dependiendo el cargo que desempeñen.

Adicionalmente cada empleado percibirá los beneficios de ley (Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto, Fondo de Reserva); así como también el proyecto asumirá el gasto del aporte patronal.

- Además de los sueldos y beneficios de ley, la compañía mantiene un programa de incentivos para los empleados.
- La compañía también tendrá un presupuesto para capacitación y entrenamiento.

Los gastos de personal se proyectaran para el tiempo estimado de recuperación de la inversión; en lo que tiene que ver con:

- El costo de sueldos se incrementarán cada año en función de los índices inflacionarios.
- La capacitación y entrenamiento será un porcentaje de los ingresos.
- Los incentivos de acuerdo a los resultados.

En el Anexo D5: Gastos de Personal, se presenta los gastos de personal proyectados necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en este se detalla número de empleados, cargo, sueldos y beneficios sociales.

#### **4.2.3.2. Gastos de Operación**

Los gastos de operación de la Mini Ciudad estarán compuestos por arriendo, servicio de seguridad, servicios públicos, mantenimiento y aseo, suministros y materiales de oficina, honorarios, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

El Anexo D6: Gastos Operativos, se presenta el detalle de los gastos con sus respectivos valores, los mismos que cada año sufrirán incrementos en función de los índices inflacionarios.

#### **4.2.3.3. Gastos de Promoción y Publicidad**

La compañía contará con un presupuesto para los gastos de publicidad y promoción que incluye:

- Campañas en medios (publicidad en revistas, radio, televisión y prensa escrita).
- Merchandising
- Marketing directo
- BTL (Below The Line)

En el primer año se registrará un mayor gasto puesto que incluye gastos de lanzamiento y presentación de la marca al mercado como un nuevo concepto de diversión. En el Anexo D6: Gastos Operativos, se incluye los gastos de publicidad y promoción; con su respectiva proyección para los siguientes años. La proyección estará en función del gasto estimado a partir del segundo año, que no incluye gastos de lanzamiento más el porcentaje de incremento por los índices inflacionarios.

### **4.3 ANALISIS FINANCIERO**

#### **4.3.1. Estado de Resultados Proyectado**

Considerando el análisis de ingresos y gastos, se ha elaborado el estado de resultados el mismo que se encuentra proyectado para los cinco años que es

el periodo de recuperación de la inversión. A continuación se adjunta el Estado de Resultados proyectado:

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ingresos por servicios</b>					
Ingresos por entradas	1,249,177	1,944,720	2,366,847	2,784,052	2,689,925
Ingresos por concesiones locales	137,975	137,975	137,975	137,975	137,975
Ingresos por locales (arriendos)	353,215	363,352	364,759	366,205	367,691
Ingresos por obtención de peque -cédulas	195,205	108,690	65,965	52,934	-
Ingresos por alquiler de salones de fiestas	360,000	420,000	693,000	727,650	625,118
Ingresos por paquetes a establecimientos educativos	153,002	189,178	205,387	222,565	211,870
<b>Total ingresos</b>	<b>2,448,574</b>	<b>3,163,915</b>	<b>3,833,933</b>	<b>4,291,381</b>	<b>4,032,578</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos de Personal	474,165	527,092	598,742	636,276	621,900
Arriendos	1,187,715	1,221,802	1,257,394	1,294,572	1,333,423
Seguridad	11,760	12,098	12,450	12,818	13,203
Servicio Monitoreo	21,480	22,096	22,740	23,413	24,115
Suministros de Oficina	9,600	9,876	10,163	10,464	10,778
Servicios Públicos	65,520	67,400	69,335	71,325	73,372
Mantenimiento y Aseo	28,474	29,291	30,144	31,035	31,967
Gasto de Publicidad	188,069	135,600	139,550	143,676	147,988
Otros (abogado, auditor )	25,500	26,232	26,985	27,759	28,556
Patentes, impuesto	4,700	2,771	10,833	12,417	14,458
Amortizaciones y depreciaciones	414,463	414,463	414,463	349,111	349,111
<b>Total Gastos</b>	<b>2,431,445</b>	<b>2,468,721</b>	<b>2,592,800</b>	<b>2,612,865</b>	<b>2,648,870</b>
Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores	<b>17,128</b>	<b>695,194</b>	<b>1,241,133</b>	<b>1,678,517</b>	<b>1,383,708</b>
Impuesto a la renta / participación trabajadores	6,209	252,008	449,911	608,462	501,594
<b>Utilidad neta</b>	<b>10,919</b>	<b>443,186</b>	<b>791,222</b>	<b>1,070,054</b>	<b>882,114</b>

Tabla 4.9.- Estado de Resultados Proyectado

Fuente: Autores.

### 4.3.2. Balance General Proyectado

El balance general proyectado se ha elaborado considerando desde la inversión inicial, capital de trabajo y otras cuentas que presentan variaciones en cada uno de los años de análisis. A continuación el balance general proyectado:

	0	2008	2009	2010	2011	2012
<b>ACTIVO</b>						
Caja	62,700	1,731,255	2,672,964	3,921,994	5,351,416	6,350,068
Cuentas por Cobrar		133,375	155,835	176,788	191,098	183,026
<b>Activo Corriente</b>	<b>62,700</b>	<b>1,864,630</b>	<b>2,828,799</b>	<b>4,098,782</b>	<b>5,542,514</b>	<b>6,533,094</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Equipos de Computación	22,082	22,082	22,082	22,082	22,082	22,082
Equipos de oficina	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920
Muebles y enseres	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710	34,710
Software	173,995	173,995	173,995	173,995	173,995	173,995
Adecuaciones locales arrendados	702,335	702,335	702,335	702,335	702,335	702,335
(-) Depreciaciones	-	139,349	278,698	418,047	492,044	566,040
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>936,043</b>	<b>796,693</b>	<b>657,344</b>	<b>517,995</b>	<b>443,999</b>	<b>370,002</b>
<b>Otros Activos</b>						
Gasto de Constitución	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Gasto por Conseciones	2,749,340	2,749,340	2,749,340	2,749,340	2,749,340	2,749,340
(-) Amortizaciones		275,114	550,228	825,342	1,100,456	1,375,570
<b>Otros Activos Netos</b>	<b>2,752,940</b>	<b>2,477,826</b>	<b>2,202,712</b>	<b>1,927,598</b>	<b>1,652,484</b>	<b>1,377,370</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,751,683</b>	<b>5,139,150</b>	<b>5,688,855</b>	<b>6,544,375</b>	<b>7,638,997</b>	<b>8,280,466</b>
<b>PASIVO</b>						
Cuentas por Pagar Proveedores		128,568	127,264	131,633	135,623	139,822
Impuesto y participación por pagar		6,209	252,008	449,911	608,462	501,594
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>134,777</b>	<b>379,272</b>	<b>581,544</b>	<b>744,085</b>	<b>641,416</b>
Ingresos diferidos		1,241,771	1,103,796	965,822	827,847	689,873
<b>Total pasivo</b>		<b>1,376,548</b>	<b>1,483,068</b>	<b>1,547,365</b>	<b>1,571,932</b>	<b>1,331,288</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	3,751,683	3,751,683	3,751,683	3,751,683	3,751,683	3,751,683
Resultados ejercicios anteriores			10,919	454,105	1,245,328	2,315,382
Utilidades o pérdida del ejercicio		10,919	443,186	791,222	1,070,054	882,114
<b>Total patrimonio</b>	<b>3,751,683</b>	<b>3,762,602</b>	<b>4,205,788</b>	<b>4,997,010</b>	<b>6,067,064</b>	<b>6,949,178</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATROMONIO</b>	<b>3,751,683</b>	<b>5,139,150</b>	<b>5,688,855</b>	<b>6,544,375</b>	<b>7,638,997</b>	<b>8,280,466</b>

Tabla 4.10.- Balance General Proyectado

Fuente: Autores.

### 4.3.3. Flujo de Caja Neto Proyectado

El flujo de caja neto proyectado presentará los ingresos y egresos de recursos en efectivo utilizados o provistos

A continuación se presenta los flujos de caja proyectados para los cinco años donde se espera recuperar la inversión:

	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidades netas	10,919	443,186	791,222	1,070,054	882,114
(+) Depreciaciones / Amortizaciones	414,463	414,463	414,463	349,111	349,111
<b>Variación Actividades de Operación</b>					
Cuentas por cobrar	(133,375)	(22,460)	(20,953)	(14,310)	8,072
Cuentas por pagar	134,777	244,494	202,272	162,542	(102,670)
Otros pasivos	1,241,771	(137,975)	(137,975)	(137,975)	(137,975)
<b>Flujo neto total</b>	<b>1,668,555</b>	<b>941,709</b>	<b>1,249,030</b>	<b>1,429,422</b>	<b>998,652</b>
<b>Caja inicial</b>	62,700	1,731,255	2,672,964	3,921,994	5,351,416
<b>Caja final</b>	1,731,255	2,672,964	3,921,994	5,351,416	6,350,068
<b>Control</b>	-	-	-	-	-

Tabla 4.11.- Flujo de Caja Neto Proyectado

Fuente: Autores.



## 4.4. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

### 4.4.1. Costo de Oportunidad

La tasa a la cual se va a descontar los flujos netos de efectivo; será una tasa ajustada que incluye:

- Tasa de interés.
- Premio (%) exigido por los inversionistas para compensar el riesgo asumido.

Este costo de oportunidad para efectos de análisis se ha definido en el 15%.

### 4.4.2. Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto / Escenario Real

Para determinar si el proyecto de la Creación del Centro de Esparcimiento Integral para Niños en el Distrito Metropolitano de Quito, es factible y rentable se calculará el Valor Presente de los flujos de efectivo proyectados (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los resultados de la evaluación son los siguientes:

1 Datos e importes a analizar							
<b>Inversión</b>	importe	3,751,683					
		AÑOS					
<b>Flujo de caja</b> (neto anual)	inversión	1	2	3	4	5	
		-3,751,683	1,668,555	941,709	1,249,030	1,429,422	998,652
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.							
<b>Tasa de descuento</b>	%	15.00%					
<b>V.A.N a cinco años</b>		546,342					
		Valor positivo, inversión (en principio) factible					
<b>T.I.R a cinco años</b>		21.36%					
		Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible					

Gráfico 4.2.- Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto (VAN / TIR)

Fuente: Autores.

Al realizar el análisis, se obtiene que el Valor Actual Neto es mayor que cero y se logra una tasa interna de retorno de 21.36%, es decir los flujos generados son capaces de recuperar la inversión de US\$ 3,751,683.

Esta rentabilidad es superior al 15%, por lo tanto el proyecto es económicamente factible; y una buena opción de inversión para aquellos inversionistas que deseen ganar una tasa de interés superior al costo de oportunidad.

#### **4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Al realizar el análisis de punto de equilibrio se puede determinar que en el primer año se alcanza el nivel en que los ingresos igualan a los gastos del proyecto. Y con más exactitud en el mes séptimo del primer año se registra utilidad de US 1,179; y a partir de ese mes el proyecto sigue generando utilidades.

#### **4.6. ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha considerado como variables:

- Número de visitantes
- Número de establecimientos educativos
- Frecuencia en la realización de fiestas infantiles

Ya que constituyen las principales variables que influyen en el resultado final del proyecto.

Se han construido tres escenarios básicos para realizar este análisis, donde se han asignado probabilidades de ocurrencia en cada uno de ellos.

#### 4.6.1. Escenario Optimista

Donde se establece una participación dentro del mercado potencial aproximadamente del 28%; y a partir de este porcentaje se proyectará para los siguientes años los ingresos. Adicionalmente, dentro de este escenario también se establece que se esperará tener una mayor participación en los establecimientos educativos en un promedio anual 15 establecimientos. Y por último la otra variable que permita tener resultados positivos será la frecuencia de realización de fiestas infantiles donde se estima que en promedio 10 meses al año se atenderán este tipo de eventos.

Tomando en consideración estas probabilidades de ocurrencia se proyectó los estados financieros y se obtuvo un flujo de caja neto proyectado como se indica a continuación:

	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidades netas	276,254	694,418	994,530	1,377,073	1,517,762
(+) Depreciaciones / Amortizaciones	414,463	414,463	414,463	349,111	349,111
<b>Variación Actividades de Operación</b>					
Cuentas por cobrar	(147,081)	(21,733)	(18,647)	(19,614)	(9,039)
Cuentas por pagar	285,654	236,480	175,098	221,536	84,244
Otros pasivos	1,241,771	(137,975)	(137,975)	(137,975)	(137,975)
<b>Efectivo neto utilizado / provisto</b>	<b>2,071,060</b>	<b>1,185,654</b>	<b>1,427,471</b>	<b>1,790,131</b>	<b>1,804,102</b>
<b>Caja inicial</b>	62,700	2,133,760	3,319,414	4,746,885	6,537,016
<b>Caja final</b>	2,133,760	3,319,414	4,746,885	6,537,016	8,341,118
<b>Control</b>	-	-	-	-	-

Tabla 4.12.- Flujo de Caja Neto Proyectado – Escenario Optimista

Fuente: Autores.

## Evaluación

Considerando los flujos proyectados bajo el escenario optimista, se genera como resultado el siguiente VAN y TIR:

1 Datos e importes a analizar							
<b>Inversión</b>	importe	3,751,683					
		AÑOS					
<b>Flujo de caja (neto anual)</b>	inversión	1	2	3	4	5	
		-3,751,683	2,071,060	1,185,654	1,427,471	1,790,131	1,804,102
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.							
<b>Tasa de descuento</b>	%	15.00%					
<b>V.A.N a cinco años</b>		1,804,820					
		Valor positivo, inversión (en principio) factible					
<b>T.I.R a cinco años</b>		34.30%					
		Valor superior a la tasa, inversión (en principio) factible					

Gráfico 4.3.- Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto (VAN / TIR) – Escenario Optimista

Fuente: Autores.

El Valor Actual Neto es mayor que cero y se logra una tasa interna de retorno de 34,30%, es decir los flujos generados son capaces de recuperar la inversión de US\$ 3,751,683.

Esta rentabilidad es superior al 15%, por lo tanto el proyecto es económicamente factible; y una buena opción de inversión para aquellos inversionistas que deseen ganar una tasa de interés superior al costo de oportunidad.

### 4.6.2. Escenario Pesimista

Bajo este escenario se establece una participación mínima dentro del mercado potencial del 18%; y a partir de este porcentaje se proyectará los ingresos para los siguientes años. Adicionalmente, se esperaría tener como clientes

frecuentes a establecimientos educativos en un promedio anual de 13 establecimientos. Y por último la otra variable será la frecuencia de realización de fiestas infantiles donde se estima que en promedio 7 meses al año se atenderán este tipo de eventos.

Tomando en consideración estas probabilidades de ocurrencia se proyectó los estados financieros y se obtuvo un flujo de caja neto proyectado como se indica a continuación:

	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidades netas	(287,711)	252,364	551,771	774,874	755,933
(+) Depreciaciones / Amortizaciones	414,463	414,463	414,463	349,111	349,111
<b>Variación Actividades de Operación</b>					
Cuentas por cobrar	(123,038)	(22,864)	(18,346)	(11,257)	(625)
Cuentas por pagar	128,568	142,193	174,549	130,820	(6,613)
Otros pasivos	1,241,771	(137,975)	(137,975)	(137,975)	(137,975)
<b>Efectivo neto utilizado / provisto</b>	<b>1,374,053</b>	<b>648,182</b>	<b>984,462</b>	<b>1,105,573</b>	<b>959,831</b>
<b>Caja inicial</b>	62,700	1,436,753	2,084,935	3,069,397	4,174,970
<b>Caja final</b>	1,436,753	2,084,935	3,069,397	4,174,970	5,134,801
<b>Control</b>	-	-	-	-	-

Tabla 4.13.- Flujo de Caja Neto Proyectado – Escenario Pesimista

Fuente: Autores.

## Evaluación

Considerando los flujos proyectados bajo el escenario pesimista, se genera como resultado el siguiente VAN y TIR:

1 Datos e importes a analizar						
Inversión	importe					
		3,751,683				
		ANOS				
Flujo de caj	inversión	1	2	3	4	5
		1,374,053	648,182	984,462	1,105,573	959,831
		-3,751,683				
2 Cálculo del V.A.N. y la T.I.R.						
Tasa de des	%	15.00%				
V.A.N a cinco		-310,115.25 Valor negativo, inversión (en principio) no recomendable.				
T.I.R a cinco		11.33% Valor inferior a la tasa, inversión a analizar con detalle.				

Gráfico 4.4.- Evaluación de la Rentabilidad del Proyecto (VAN / TIR) – Escenario Pesimista

Fuente: Autores.

El Valor Actual Neto es menor que cero y se alcanza una tasa interna de retorno de 11.33%, es decir los flujos generados no son capaces de recuperar la inversión de US\$ 3,751,683.

Esta rentabilidad es inferior al 15%, por lo tanto el proyecto no es factible; y para conseguir recursos se debe recurrir al endeudamiento financiero o no implementar el presente proyecto.

#### 4.7. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Las razones financieras del proyecto en los diferentes escenarios se presentan a continuación:

**Escenario Real**

Indices	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rentabilidad</b>					
Retorno sobre ventas	0.45%	14.01%	20.64%	24.93%	21.87%
Retorno sobre el patrimonio	0.29%	10.54%	15.83%	17.64%	12.69%
Retorno sobre la inversion	0.21%	7.79%	12.09%	14.01%	10.65%
<b>Eficiencia Operativa</b>					
Rotación de Activos fijos	3.07	4.81	7.40	9.67	10.90
<b>Liquidez</b>					
Corriente	13.83	7.46	7.05	7.45	10.19

Tabla 4.14.- Indicadores Financieros – Escenario Normal

Fuente: Autores.

**Escenario Optimista**

Indices	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rentabilidad</b>					
Retorno sobre ventas	6%	16%	21%	26%	27%
Retorno sobre el patrimonio	4%	12%	16%	18%	17%
Retorno sobre la inversion	3%	9%	12%	14%	14%
<b>Eficiencia Operativa</b>					
Rotación de Activos fijos	3.37	5.04	7.5	10.02	12.7
<b>Liquidez</b>					
Corriente	9.66	7.23	7.33	7.47	8.66

Tabla 4.15.- Indicadores Financieros – Escenario Optimista

Fuente: Autores.

**Escenario Pesimista**

Indices	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rentabilidad</b>					
Retorno sobre ventas	-14%	9%	16%	20%	20%
Retorno sobre el patrimonio	-8%	7%	13%	15%	13%
Retorno sobre la inversion	-6%	5%	10%	12%	11%
<b>Eficiencia Operativa</b>					
Rotación de Activos fijos	2.658	4.330	6.627	8.542	10.302
<b>Liquidez</b>					
Corriente	12.13	8.24	7.26	7.55	9.33

Tabla 4.16.- Indicadores Financieros – Escenario Pesimista

Fuente: Autores.

Del análisis efectuado a través de los índices financieros podemos concluir que el escenario optimista genera una mayor retorno sobre el patrimonio (ROE) para el primer año del 4% y su tendencia para los años siguientes es creciente.

En el escenario normal en el primer año no se generaría un retorno sobre el patrimonio, pero a partir del segundo año el retorno sobre el patrimonio es del 7.79% , con una tendencia de crecimiento para los años subsiguientes.

Mientras que en el escenario pesimista en el primer año no se generaría retorno sobre el patrimonio de los socios, puesto que se registra pérdida. Sin embargo para los años siguientes este índice mejoraría hasta conseguir un retorno del 13% en el año 5.

En cuanto a la rentabilidad sobre las ventas el escenario optimista como el normal; generan mayor beneficio como se puede observar en los cuadros adjuntos; siendo el escenario optimista año 2012 donde se generaría una mayor rentabilidad de aproximadamente 27%.

En los tres escenarios los índices de eficiencia operativa justifican la inversión realizada en activos fijo, ya que por cada dólar invertido se esta generando ventas.

Este proyecto en los tres escenarios presenta índices positivos de liquidez, como se establece en la relación de activos corrientes vs. pasivos corrientes.



## **CAPITULO V. ANALISIS DE RIESGOS NO CONTEMPALADOS**

En un mercado de cambio constante y fuerte competencia, como lo es el de la industria del entretenimiento en la Capital, las organizaciones buscan más que nunca lograr sus objetivos y cubrir las expectativas de los inversionistas. Las mejores prácticas indican que la forma de lograrlo es a través de un proceso eficiente de planeación estratégica, medición del desempeño, tecnología y la administración de riesgos.

Para la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa por parte de Mini City si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo del negocio. Los factores típicos de riesgo a considerar para el plan de negocio son:

- Económicos
- Mercado
- Técnicos o Tecnológicos
- Financieros

### **5.1. FACTORES DE RIESGO ECONÓMICOS**

- Incremento en los costos de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores.
- Reducción del precio de los servicios ofrecidos por la mini ciudad.

- No contar con el espacio físico en el centro comercial donde se desea que funcione las instalaciones del centro de entretenimiento.

Las implicaciones y el impacto para cada riesgo se describen como:

- El incremento en los precios de los productos y servicios, pueden afectar la relación comercial que se tiene con los proveedores de Mini City; bajo estas condiciones se llevaría a cabo ajustes de precios lo que no puede ser de buena aceptación para los clientes.
- Reducción en los precios de las entradas de ingreso a las instalaciones de la mini ciudad, pueden ocasionar una disminución en los márgenes de rentabilidad esperados.
- Al no disponer del espacio físico se debería buscar un lugar para construir toda la infraestructura y así poner en funcionamiento las operaciones; de esta manera el costo de la inversión inicial aumentaría considerablemente.

Los factores de mitigación y recomendaciones para estos son:

- Se debe mantener sólidas relaciones comerciales con los proveedores y contratos de adquisición a largo plazo para asegurar mantener el modelo económico, por lo menos hasta llegar a recuperar la inversión.
- En el caso de disminución de los precios se debe realizar promociones para captar mayor número de visitantes y de esta manera se genere rentabilidad no por precio sino por incremento de visitas.

- Realizar el análisis de todos aquellos centros comerciales donde se podría implementar este nuevo concepto, antes de optar por la opción de realizar la construcción de instalaciones.

## **5.2. FACTORES DE RIESGO DE MERCADO**

- Cambios desfavorables en el sector, aceptación y tendencia del consumidor. Crecimiento del mercado menor al esperado.
- Surgimiento de un servicio de competencia directa o servicios sustitutos que capten el mercado potencial de Mini City.
- Reducción de clientes.

Las implicaciones y el impacto para cada riesgo se describen como:

- Bajo el cambio negativo considerable en la tendencia del consumidor o su nivel de aceptación, el proyecto afrontaría serias implicaciones de ingresos, con lo que afectaría también las relaciones establecidas con los socios comerciales de Miny City.
- Es muy posible que un potencial competidor desee acaparar el mercado de Mini City e incluso los mismos servicios sustitutos van a tomar acción al ver una reducción en sus ingresos. Tanto la implementación de una competencia así como nuevas estrategias para captar clientes de los sustitutos van a afectar nuestros flujos de ingreso.
- Una reducción inesperada de clientes afectaría directamente al modelo del negocio, con lo que los períodos de tiempo considerados para la recuperación de la inversión se verían expuestos a incumplimientos.

Los factores de mitigación y recomendaciones para estos son:

- Una vez implementado el proyecto, se debe realizar un seguimiento a los clientes para entender el nivel de posicionamiento que puede llegar a tener Mini City. Constantes planes de mercadeo y publicidad se deben elaborar para atenuar cualquier resultado adverso al esperado.
- La clave de Mini City va a ser la diferenciación. El servicio que ofrece la mini ciudad va a estar en constante revisión con la finalidad de generar lealtad en nuestros clientes.
- Un plan de mercadeo alternativo se debe elaborar con la finalidad de mitigar el efecto de la reducción de clientes que considere un mayor número de alianzas con entidades infantiles y educativas.

### **5.3. FACTORES DE RIESGO TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS**

- Desarrollo oportuno para la implementación de nueva tecnología.
- Mantenimiento de las locaciones y obsolescencia de los equipos.
- Personal no adecuado para atender a los clientes de Mini City.

Las implicaciones y el impacto para cada riesgo se describen como:

- La implementación de la nueva tecnología, como es el caso de los chip-brazaletes dentro de la mini ciudad puede, inicialmente, generar una difícil adaptación para el personal operativo y para el uso de los clientes.
- La falta de mantenimiento e higiene de las instalaciones puede generar un malestar en los clientes. Todas las adecuaciones de las

instalaciones deben tener un período de mantenimiento constante para asegurar la satisfacción de todas las personas que visitan Mini City.

- Si el personal que trabaja en las instalaciones y atiende a los clientes en Mini City no se ajusta a los requerimientos de brindar un buen servicio, esto se puede ver reflejado en un deterioro de imagen de la institución pudiendo generar esto una pérdida de clientes.

Los factores de mitigación y recomendaciones para estos son:

- Tanto el software como el hardware a implementarse debe ser “amigable” para el usuario final, así como para el personal operativo que va a estar a cargo del mantenimiento. Esto se lo debe coordinar con el socio comercial para evitar molestias y, por sobre todo, mantener la seguridad de los clientes.
- Se debe contar con un personal calificado para realizar tanto la limpieza de las instalaciones. Los socios comerciales se comprometerán a cumplir con las expectativas de buen servicio para todo el personal.
- La selección del personal debe ser adecuada para obtener un buen nivel de satisfacción y aceptación de Mini City en sus clientes. Este proceso de selección también debe enfocarse a escoger el personal idóneo y apto para desempeñar sus tareas y así evitar altos índices de rotación.

#### **5.4. FACTORES DE RIESGO FINANCIEROS**

El área de finanzas deberá ser un promotor de la administración de riesgos, a través del análisis de la información e indicadores claves de desempeño

buscando variaciones e indicadores que alerten sobre el posible riesgo de no alcanzar los objetivos esperados.

- Flujos de caja negativos generados por factores externos.
- No contar con personas que deseen invertir en el proyecto a pesar que este presente como algo factible de inversión.

Las implicaciones y el impacto para cada riesgo se describen como:

- No contar con la suficiente liquidez impidiendo el poder hacer frente las obligaciones contraídas con sus proveedores, empleados y organismos de control.
- No se llegue a implementar la idea del proyecto por falta de inversionistas.

Los factores de mitigación y recomendaciones para estos son:

- Mantener una cartera de crédito no vencida, cumpliendo con lo que establece la política de crédito en cuanto a la recuperación de las cuentas; y manejo adecuado de gastos de operación.
- Recurrir a financiamiento con entidades del sector financiero, lo que implica un aumento de gasto financiero, pudiendo generar pérdidas y por ende resultados negativos en el retorno para los socios.

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. REFLEXIONES**

- El desarrollo del presente proyecto crea un nuevo concepto de entretenimiento para el mercado ecuatoriano, que conjuga entretenimiento y educación, donde las personas (niños y adultos) están invitadas a divertirse, aprender, vivir en sociedad y compartir valores.
- Mini City será una fuente generadora de empleo en la ciudad de Quito, ya que su implementación requerirá del aporte laboral de muchas personas que involucra a varios sectores, como por ejemplo el de la construcción. Además generará empleo para jóvenes universitarios que estén cursando distintas carreras y que vean en este nuevo proyecto una oportunidad de poder aplicar y compartir sus conocimientos con los niños.
- El retorno en la rentabilidad para los posibles inversionistas hace del proyecto una alternativa viable para la inversión, ya que actualmente no existe un negocio similar en el país.
- La implementación de la Mini Ciudad servirá como un nexo directo y efectivo entre grandes y reconocidas empresas con sus clientes y medios de publicidad.
- Durante el desarrollo de este plan de negocio, conjuntamente con la dirección del Tutor, se implementaron los nuevos conceptos aprendidos en las distintas asignaturas de la Maestría. Complementando y reforzando los distintos conocimientos de los autores.

## **6.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

- Se ha identificado que no existe en el país, un centro de entretenimiento que conjugue la diversión, la integración familiar y la educación en los niños por lo que se sugiere poner en práctica este proyecto innovador en la ciudad de Quito.
- Se prevé que la implementación de la Mini Ciudad en el Distrito Metropolitano de Quito será exitoso, ya que la tendencia de crecimiento de la población infantil está en crecimiento y no existen suficientes centros de entretenimiento para los niños.
- Las habilidades y experiencia que posee el equipo gerencial en cada una de sus áreas es un factor a considerar por los inversionistas para decidir llevar a cabo la implementación de este negocio.
- Desde el punto de vista financiero el proyecto es factible debido a que genera una tasa interna superior al costo de oportunidad, lo cual puede ser vista como una buena opción para cualquier inversionista; adicionalmente se puede considerar que el modelo de negocio es innovador y novedoso.
- La inversión es alta, principalmente en lo que a activos fijos se refiere, ya que se invertirá en infraestructura y en sistemas tecnológicos de punta para dar el mejor servicio a los futuros clientes.
- De la evaluación financiera realizada se desprende la opinión de que el presente proyecto es financieramente rentable por lo que se recomienda la implementación del mismo, presentando una tasa interna de retorno



de 21.36%. Igualmente se presentan buenos resultados para el escenario optimista, una tasa interna de retorno de 34,30%.

- Para el escenario pesimista los resultados no son alentadores, se obtiene una tasa interna de retorno de 11.33%, es decir los flujos generados no son capaces de recuperar la inversión.
- Se propone incentivar a los establecimientos educativos para que las visitas pedagógicas a la Mini Ciudad sean incluidas como parte del pensum anual de estudios en los niveles Pre-Primario y Primario para fomentar el desarrollo integral del niño.
- Es recomendable diversificar la variedad de servicios con conceptos innovadores con el objetivo de que los niños que acuden a la Mini Ciudad vivan una experiencia inolvidable.

**CAPITULO VII. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS**

- VARELA, Rodrigo; INNOVACION EMPRESARIAL; Editorial MC Graw Hill; Año 2001.
- KINNNEAR / TAYLOR; INVESTIGACION DE MERCADOS - Un Enfoque Aplicado; Mc Graw Hill; Quinta Edición.
- HILL, Charles; ADMINISTRACION ESTRATEGICA; Editorial MC Graw Hill; Año 1999.
- Goodstein, Nolar, Pfeiffer; PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA; Mc Graw Hill.
- LAMB, HAIR, McDaniel; MARKETING; Editorial Thomson; Año 2002.
- HERNANDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA; METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION; Mc Graw Hill, Año 1999.
- KOTLER, ARMSTRONG; MERCADOTECNIA; Prentice Hall, Año 2000.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; Pagina WEB; [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA; [www.educacion.gov.ec](http://www.educacion.gov.ec)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS; INEC; [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec).
- CORDES; [www.cordes.org](http://www.cordes.org)
- IDE; Revista Económica Perspectiva ; [www.ideinvestiga.com](http://www.ideinvestiga.com)
- THE BOTTOM LINE ECUADOR; [www.tblgroup.com](http://www.tblgroup.com).
- REVISTA THE MANAGEMENT HERALD.
- HARVARD BUSINESS REVIEW; Welcome to the Experience Economy.