



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la implementación de un centro de atracciones en
realidad virtual basado en las mejores prácticas internacionales



AUTOR

Alejandra Estefanía Chávez Ortiz

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE
ATRACCIONES EN REALIDAD VIRTUAL BASADO EN LAS MEJORES
PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

M.B.A, M.A Sascha Quint

Autora:

Alejandra Estefania Chávez Ortiz

Año:

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

M.B.A, M.A Sascha Quint

C.I.: 1723193247

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

C.I.: 0400450557

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Alejandra Estefanía Chávez Ortiz
C.I.: 1722148150

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su apoyo y guía durante este importante ciclo de mi vida.

A mi profesor guía Sascha Quint por su ayuda y dedicación para la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A mis padres y
hermanos quienes
han sido un apoyo
incondicional durante
toda mi vida.

RESUMEN

El uso de la tecnología en varios aspectos de la vida cotidiana de la población ha aumentado de manera notable a través de los años. De la misma manera ha ido en aumento la implementación de la tecnología en varias industrias como la salud, comunicación o entretenimiento. Tres sesenta ofrece una idea de negocio diferente, basado en las mejores prácticas internacionales de los centros de atracciones en realidad virtual de Reino Unido. El presente plan de negocio busca determinar la factibilidad de la implementación de un centro de atracciones en realidad virtual en la ciudad de Quito adaptándose a las necesidades y cultura de los habitantes ecuatorianos.

La viabilidad del proyecto se determina a través del desarrollo del análisis del entorno externo de Ecuador como de Reino Unido, análisis de la industria y del cliente con el uso de herramientas cualitativas como focus group y entrevistas a expertos; también se utiliza herramientas cualitativas como encuestas. Además, se determinó el mercado objetivo, personas con un rango de edad de 20 a 35 años de la ciudad de Quito, con ciertas características demográficas, psicográficas y conductuales que de acuerdo a la segmentación realizada es un aproximado de 26311 personas. Se presenta igualmente el plan de marketing el cual se basará en la diferenciación como la estrategia principal, sustentándose en la innovación y la tecnología del centro de atracciones en realidad virtual.

A través del análisis financiero se determinó que el funcionamiento de Tres Sesenta requiere una inversión inicial de \$74721,70 de la cual 70% corresponde a capital propio y el 30% restante es financiado. El proyecto muestra un VAN positivo de \$18.376,75 y una TIR de 23,37%. Con estos resultados se concluye que la implementación del proyecto es viable y rentable.

ABSTRACT

The use of technology in some aspects of population's daily life has increased noticeably over the years. In the same way implementation of technology in industries such as health, communication or entertainment has been increasing as well. Tres Sesenta offers a different business idea, based on the best international practices of UK virtual reality amusement centers. This business plan seeks to determine the feasibility of implementing a virtual reality attraction center in the city of Quito adapting it to the needs and culture of Ecuadorians.

The feasibility of the project is determined through the development of the analysis of the external environment of Ecuador and United Kingdom, industry and customer analysis using qualitative tools such as the focus group and experts' interviewees as well. In addition, the target market was determined; people with an age range between 20 and 35 years from Quito, with specific demographic, psychological and behavioral characteristics that according to the segmentation carried out is approximately 26311 people. It also presents the marketing plan which is based on differentiation as the main strategy supported by innovation and the technology of the virtual reality.

Through the financial analysis it was determined that Tres Sesenta's running requires an initial investment of \$ 74721.70, which 70% corresponds to own capital and the remaining 30% is financed. The project shows a positive NPV of \$ 18,376.75 and an IRR of 23.37%. With these results it is concluded that the implementation of the project is viable and profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) .	3
2.1.2. Análisis de la industria (Fuerzas de Porter).....	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivo específicos	14
3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.3.1 Investigación cualitativa	14
3.3.2 Investigación cuantitativa	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1 Mercado Objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	25
5.1.3 Forma de internacionalización	26
5.2 Mezcla de marketing	26
5.2.1 Servicio	26
5.2.1.1 Atributos	27
5.2.1.2 Branding.....	29
5.2.1.2.2 Nombre, logotipo y eslogan.....	29
5.2.1.3 Soporte.....	30
5.2.2 Precio	31
5.2.3 Plaza	32
5.2.4 Promoción	33
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	37

6.1 Misión	37
6.2 Visión	38
6.3 Objetivos de la organización.....	38
6.3.1 Objetivos a mediano plazo	38
6.3.2 Objetivos a largo plazo.....	38
6.4 Plan de operaciones.....	38
6.4.1 Análisis de tiempos	38
6.4.2 Costos operacionales.....	39
6.4.3 Secuencia	39
6.4.4 Personal requerido	42
6.4.5 Infraestructura	42
6.4.5 Proceso de importación.....	42
6.5 Estructura organizacional	44
6.5.1 Estructura legal	44
6.5.2 Estructura organizacional.....	45
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.1 Proyección de ingresos	45
7.1.2 Proyección de gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	47
7.2.1 Inversión inicial.....	47
7.2.2 Capital de trabajo	48
7.2.3 Estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados.....	49
7.3.2 Estado de situación financiera	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	51
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	51
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	54

Referencias	58
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PEST Ecuador.....	3
Tabla 2: PEST Inglaterra.....	6
Tabla 3: CIIU	8
Tabla 4: Análisis 5 fuerzas de Porter.....	8
Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos	10
Tabla 6: Tabla metodológica	14
Tabla 7: Segmentación	24
Tabla 8: Proyección de costos de marketing.....	37
Tabla 9: Análisis de tiempos.....	39
Tabla 10: Gastos generales	39
Tabla 11: Personal requerido	42
Tabla 12: Infraestructura	42
Tabla 13: Consulta de aranceles.....	43
Tabla 14: Costos de importación.....	44
Tabla 15: Ingresos.....	46
Tabla 16: Proyecciones de los gastos.....	47
Tabla 17: Inversión inicial.....	48
Tabla 18: Activos diferidos e intangibles	48
Tabla 19: Otros gastos	48
Tabla 20: Estado de resultados.....	49
Tabla 21: Estado de situación financiera.....	50
Tabla 22: Flujo de caja del proyecto.....	51
Tabla 23: Proyección del flujo de caja del inversionista	52
Tabla 24: Criterios de valoración.....	53
Tabla 25: Índices financieros.....	53
Tabla 26: Plantilla de mejores prácticas internacionales	7
Tabla 27: Funciones del personal	9
Tabla 28: Gastos de constitución	9
Tabla 29: Estado de flujo de efectivo	10
Tabla 30: Flujo de caja del proyecto anual.....	10
Tabla 31: Flujo de caja del inversionista anual.....	11
Tabla 32: Criterios de valoración financiera	12

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Herramienta Van Westendorp.....	20
Figura 2: The Zombies	28
Figura 3: Planktos	29
Figura 4: Logotipo Tres Sesenta	30
Figura 5: Canal de distribución.....	33
Figura 6: Cadena de valor	41
Figura 7: Análisis flujo de operaciones.....	42
Figura 8: Estructura organizacional.....	45
Figura 9: PIB de Ecuador (miles de dólares).....	1
Figura 10: Inflación de Ecuador.....	1
Figura 11: Centros de entretenimiento más visitados	6
Figura 12: Grado de aceptación	6

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La industria de la tecnología en realidad virtual cada vez crece más alrededor del mundo debido al aumento de la demanda de una tecnología que permita al usuario vivir una experiencia más realista con respecto a entretenimiento. Como se menciona en el sitio web de e-commerce news: “Un estudio reciente sobre el crecimiento del sector revela que el número de dispositivos de realidad virtual incrementará de los 6 millones actuales, a 200 millones para 2018” (E-commerce, 2015). Además de que las estimaciones de facturación de las ventas de los softwares específicos para la realidad virtual ascendieron a los 2.000 millones de dólares en los últimos años en los Estados Unidos. (Quelle, 2015). En el Ecuador esta tecnología todavía es reducida debido a la inversión que esta implica que superaría los \$100000 dólares y la oferta limitada de equipos y software. De esta manera se identifica una oportunidad de negocio, la cual emplea la selección de buenas prácticas internacionales obtenidas de diferentes centros de atracción en realidad virtual ubicados en Inglaterra como modelo para la aplicación de las mismas en un centro de entretenimiento en realidad virtual ubicado en Quito. De esta forma se busca cubrir la necesidad de una experiencia diferente que tiene actualmente el consumidor ecuatoriano con respecto a las formas de entretenimiento.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios con el fin de determinar la viabilidad comercial y financiera de la implementación de un centro de atracciones en realidad virtual en la ciudad de Quito tomando las buenas prácticas internacionales.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo (temas que se abordarán a lo largo del documento)

- Determinar la viabilidad de entrada en la industria del entretenimiento del Ecuador a través del estudio del entorno con herramientas como PEST, PORTER y matriz EFE.
- Especificar las necesidades y gustos de los posibles clientes con la ayuda de mecanismos de investigación como focus group y encuestas para realizar un plan de negocios adecuado a los resultados de las herramientas utilizadas.
- Establecer una oportunidad de negocio con base en el análisis externo y la investigación sobre el cliente realizados.
- Implementar una estrategia de marketing adecuada basada en el análisis de las buenas prácticas internacionales, con el fin de que el nuevo servicio ofrecido se posicione en la mente de los consumidores y se convierta en un servicio competitivo y exitoso a nivel nacional.
- Instaurar en la empresa una estructura organizacional consistente y motivadora para que todos los integrantes internos como externos de la empresa logren sus objetivos colectivos como individuales y de esta manera lograr una compañía innovadora y funcional.
- Realizar un profundo análisis financiero con la ayuda de diferentes indicadores para demostrar la posibilidad de la instauración exitosa del proyecto, la inversión que se necesitaría para la realización del proyecto y su desarrollo en el mercado ecuatoriano.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

Uno de los puntos más relevantes de la investigación es analizar el entorno externo en el que el proyecto se implementará con el fin de definir el tipo de impacto que tendrán estos sobre las empresas que funcionen en el mercado. Debido a que este proyecto está basado en las mejores prácticas internacionales, se realizará el análisis de Ecuador como el país donde se van

a implementar y de Reino Unido; país de donde provendrán las buenas prácticas.

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

La herramienta PEST, por su sigla de político, económico, social y tecnológico, es de uso común en la administración y ayuda a determinar las condiciones del entorno de una organización. (Quint, Guevara, & Pérez, 2014).

2.1.1.1 PEST Ecuador

Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
--------------	----------	----------	--------------

Tabla 1: PEST Ecuador

Aspecto	Variable	Impacto			
Político - legal	A partir del 2 de Abril de 2017 fecha en la que se realizaron las elecciones presidenciales en segunda vuelta, el partido oficialista se impuso otra vez con un nuevo mandatario. A partir de esto se puede inferir que las políticas aplicadas hasta ahora se mantendrían según los ofrecimientos de campaña; sin embargo después de esta noticia el riesgo país del Ecuador aumento con un incremento de 5,1% con 700 puntos. (Teleamazonas , 2017). Esto puede tener un efecto negativo en la industria dado que los constantes ataques al sector privado por parte del gobierno han hecho que este pierda el interés y la confianza al momento de invertir en el país.				
Político - legal	Según Freedom House, Ecuador es un país parcialmente libre en términos como la censura a la información, la expansión de la vigilancia y la toma de medidas contra las herramientas de privacidad (Freedom House, 2016).Esto tiene un impacto negativo ya que varios sectores se pueden sentir atacados y perjudicados con respecto a su libertad de poder expresarse lo cual representa una barrera más al momento de invertir en un negocio.				

Político - legal	En el índice de Doing Business Ecuador actualmente se ubica en el puesto 117 en el ranking internacional. Este resultado puede tener un impacto negativo ya que muestra lo tediosas que pueden ser las leyes en Ecuador para abrir un negocio en términos de: permisos de construcción, permisos de propiedad, obtención de crédito, etc. (Banco Mundial, 2016)				
Político - legal	El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las Decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador. (SICE, 2016). Esto tiene un impacto positivo ya que se registra la idea de negocio y que se cuida su propiedad intelectual para no correr riesgos de imitación				
Económico	Según Heritage Ecuador se encuentra en el puesto 159 en el ranking mundial de libertad económica. Se califica a la libertad económica en el país como reprimida. Esto ha tenido un efecto negativo para el entorno empresarial en especial se ha enfrentado con varias regulaciones para afectar al sector privado como el aumento de 16 impuestos más que los anteriores gobiernos; impuestos a la salida de divisas, activos en el extranjero, tierras rurales, etc. Los cuales ha llevado a este sector privado a reducir su actividad. (Index of economic freedom, 2016).				
Económico	En el Anexo 1 se puede observar que en los últimos años el PIB per cápita del Ecuador ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, sin embargo muestra una reducción en el año 2015, para el cual fue de \$6205,064. Para el año 2015 el PIB tuvo una baja debido a la caída del precio del petróleo del 43,46% en ese año lo cual provocó una contracción económica lo cual hizo que el PIB per cápita también se redujera. (El Universo, 2015). La constante baja				

	del PIB y PIB per cápita en el 2015 puede representar un peligro ya que estos indicadores nos muestran que tan activa esta la economía del país en general.				
Económico	El índice de precios al consumidor de Octubre del 2015 a Octubre del 2016 ha aumentado en 1.44 puntos. (Trading economics, 2016). Como se observar en el Anexo 1. El aumento del costo de vida de la población puede representar una dificultad al momento de implementar un negocio que no se trate sobre satisfacer las necesidades básicas de la población.				
Social	El cantón Quito cuenta con 2, 239,2 mil habitantes, de los cuales el 60% forman parte del PEA. (Sistema Nacional de información, 2016). El hecho de que la mayoría de la población quiteña se encuentre en la población económicamente activa tiene un efecto positivo ya que significa que un porcentaje de ellos podrán tener recursos para disfrutar de actividades culturales y recreativas				
Social	El gasto mensual de los ecuatorianos en actividades de recreación y cultura es de 109.284.975 dolares el cual representa el 4,60 % del gasto total del consumo del hogar. Se registra como un efecto positivo que los ecuatorianos en general gasten más sus recursos en actividades de este tipo a comparación con la compra de alcohol y tabacos. (Sistema Nacional de información, 2016).				
Tecnológico	A partir del 2007 en los proyectos de laboratorios TIC y conectividad se han invertido 363 millones de dólares. Se ha reducido la brecha digital entre el sector urbano marginal y rural. Es relevante para el tipo de negocio que se quiere implementar saber que tanto ha avanzado la inversión en cuestión de tecnología. Esto tiene un efecto positivo al momento de hablar de conexión a internet y facilidad de comunicación entre la población ecuatoriana.				
Tecnológico	Según la Organización Mundial de la				

	<p>Propiedad Intelectual de la ONU la última inversión en patentes internacionales que el Ecuador tuvo fue en 2010 donde se presentaron solicitudes para 4 patentes. (Banco Mundial, 2016). La investigación y desarrollo para la innovación en Ecuador se ha visto estancada, lo cual tiene un impacto negativo.</p>				
--	---	--	--	--	--

2.1.1.2 PEST Inglaterra

Tabla 2: PEST Inglaterra

Aspecto	Variable	Impacto			
Político - legal	<p>El 23 de junio de 2016, en un referéndum, el Reino Unido votó a favor de abandonar la Unión Europea ("Brexit"). El voto del Brexit obligó al primer ministro David Cameron a dimitir. Su antigua ministro del interior, Theresa May, lo reemplazó en julio de 2016. Esto puede tener un impacto negativo para los negocios debido a la incertidumbre que existe sobre futuras reglamentaciones y además varios aspectos políticos como económicos. (Santander Trade Portal, 2017).</p>				
Político - legal	<p>Acorde a Freedom House el Reino Unido es calificado como libre, lo cual tiene un impacto positivo para cualquier tipo de negocio ya que nadie es cohibido con respecto a su libertad de expresarse o de ejercer algún tipo de derecho. (Freedom House, 2017).</p>				
Político - legal	<p>Para el año 2015, Reino Unido fue calificado en el puesto número 6 según Doing Business al igual que el año 2014. (Doing Business, 2016). Esto muestra que establecer un negocio en dicho país es mucho menos tardío y tedioso con respecto a países en vías de desarrollo.</p>				

Económico	Con una calificación mundial de 13 de 178, Reino Unido es calificado como mayormente libre al hablar de la libertad económica. (Santander, 2016). El tipo de medidas que toma Reino Unido favorece a los negocios privados y emprendimientos ya que no se verán cohibidos al momento de realizar sus actividades económicas.			
Económico	El PIB per cápita para el 2015 fue de 40933.46 USD. Es equivalente al 324 % de la media mundial. (Trading Economics, 2016). El ingreso por habitante muestra que su capacidad de consumo puede ser adecuada para actividades de recreación.			
Económico	En el 2015 la inflación de Reino Unido fue de 0,60 al igual que el 2014. Entre las categorías más importantes del IPC se encuentran las actividades de recreación y cultura con un 13,4%. (Trading economics, 2016). Esto es favorable para el tipo de negocio debido a que es una actividad importante para los habitantes del país según los datos propuestos.			
Social	Hasta el 2014 la PEA de Reino Unido fue de 33.021.739 personas. (Banco Mundial, 2015). El hecho que una cantidad prominente de los habitantes Ingleses sea de la población económicamente activa puede mostrar la capacidad de pago que pueden tener los mismos para cubrir necesidades diferentes a las básicas.			
Social	Las actividades de ocio y cultura representan el 10,4 % del gasto total de consumo de los hogares. (Santander, 2016). El hecho de que los ingleses consideren importantes las actividades de ocio es positivo para el negocio propuesto.			

Tecnológico	Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual de la ONU, Para el 2015 Reino Unido presento un total de 14867 solicitudes para patentes internacionales. (Banco Mundial, 2016). Esto tiene un impacto positivo debido a que la innovación y el desarrollo es visible en este país, lo cual además favorece a la actividad económica en general.				

2.1.2. Análisis de la industria (Fuerzas de Porter)

Tabla 3: CIIU

Sección	División	Grupo	Clase	Descripción de la clase
R	93	932	9321	Actividades de parques de atracción y parques temáticos, incluida la explotación de diversas atracciones mecánicas y acuáticas, juegos, espectáculos, exposiciones temáticas y lugares de picnics.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Mediante la clasificación nacional de actividades económicas de INEC se ha determinado la industria en la que se desarrollara el proyecto. El CIIU es R9321.00. (INEC, 2012).

“La combinación de las 5 fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.” (Porter M. E., 2009). A pesar de que este modelo no fue diseñado con el fin de hacer su uso en servicios, se aplica debido a que a su sencillez y utilidad.

Tabla 4: Análisis 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Justificación	Intensidad
Poder de	En la ciudad de Quito existen escasos	Baja

negociación de los clientes	lugares de entretenimiento familiar. La recreación al aire libre es la más conocida por los quiteños sin embargo están dispuestos a acceder a otro tipo de atracciones como se ha visto con la realización de la fiesta de luz la cual tuvo una gran acogida durante el anterior año. (El Comercio, 2016).	
Rivalidad entre los competidores	Existe poca competencia en la ciudad de Quito. La cual no han logrado posicionarse en la mente de los consumidores y no poseen fidelidad de sus clientes	Baja
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Actualmente existen 2 centros de entretenimiento en Quito: Play Zone y Mr. Joy los cuales se dedican a otro tipo de negocio en la rama del entretenimiento. Sin embargo los dos mencionados están bastante bien posicionados en el mercado y en la mente de los consumidores. Estos establecimientos cuentan con varias sucursales en toda la ciudad de Quito y alrededor de todo el país.	Media
Poder de negociación de los proveedores	La tecnología de la realidad virtual es bastante innovadora y en Ecuador no existe la producción nacional de esta tecnología. Los equipos y el software tendrán que ser importados sin embargo ni en el extranjero existe una alta oferta de este tipo de productos. Entre los mayores proveedores están: VR STUDIOS (Washington), Virtual reality park (Miami).	Alta
Competidores potenciales	Ecuador no garantiza seguridad en varios aspectos legales a los inversionistas extranjeros, sin embargo el mercado tecnológico es bastante atractivo de incursionar ya que todavía no se ha explotado en el país; lo cual hace que llame la atención de inversionistas nacionales como extranjeros. El mayor competidor existente en Ecuador es Playzone el cual ha implementado algunos juegos en realidad virtual en sus diferentes sucursales.	Media

2.1.2.1 Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 5: Matriz de evaluación de factores externos

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1.Falta de competidores	0,15	3	0,45
2. Demanda de nuevos servicios de entretenimiento	0,13	4	0,52
3. Demanda de nuevas tecnologías	0,1	2	0,2
4. Tendencia de consumo	0,1	2	0,2
Amenazas			
1. Amenaza de productos sustitutos	0,11	3	0,33
2. Elecciones presidenciales 2017	0,13	3	0,39
3. Aumento tasa de desempleo	0,13	2	0,26
4.Dificultad para implementación de nuevos negocios	0,15	3	0,45
	1	-	2,8

Entre los aspectos más relevantes de la matriz se encuentran como oportunidades la falta de competidores y la demanda de nuevos servicios de entretenimiento. Entre las amenazas las más importantes son: las elecciones presidenciales del 2017 y la dificultad para la implementación de nuevos negocios. La puntuación ponderada que nos muestra el análisis de la matriz EFE es de 2,8, lo cual indica que la empresa se ubicaría por encima de la media, es decir que su respuesta ante las oportunidades y amenazas presentadas por el entorno es adecuada. Se trataría de aprovechar las oportunidades y de disminuir las amenazas que ofrece el ámbito en que se desenvuelve.

2.2 Conclusiones análisis de entorno

PEST

- En el entorno político - legal de Ecuador se observa que a pesar de que ha existido estabilidad política con el último gobierno, se han presentado algunas dificultades para el sector empresarial debido a la falta de libertad, la falta de competitividad y la cantidad de barreras que han dificultado el funcionamiento de las empresas pequeñas y medianas privadas en el país. Además, Ecuador cuenta con protección a la propiedad intelectual. Gracias al índice Doing Business se puede ver que la burocracia que existe hace que, implementar un negocio tome más tiempo y dinero a comparación de otros países. Inglaterra que se ha caracterizado por su estabilidad política y económica presenta actualmente un grado de incertidumbre debido al Brexit lo cual puede presentar dificultades para las empresas del país. Sin embargo herramientas como Freedom House y Doing Business muestran que es un país en el cual existe la libertad de expresión y menos papeleo y tramitación cuando de establecer un nuevo negocio se trata.
- En cuanto al entorno económico de Ecuador se ha percibido un crecimiento no tan pronunciado el cual se ha presentado en el PIB debido a la gran inversión pública que ha realizado el gobierno en los últimos años, lo cual ha llevado al PIB per cápita a crecer, a pesar de no ser un indicador exacto en cuanto a la economía de un país da una clave de su estado. Ecuador muestra un PIB per cápita por debajo del promedio que es de \$10112,329 de dólares. Por otro lado el PIB per cápita de Reino Unido está muy por encima del promedio mundial lo que evidencia una economía más activa, sin embargo hay que tomar en cuenta que el tamaño del mercado inglés es mucho mayor al ecuatoriano.
- En el entorno social se puede concluir que los ecuatorianos como los ingleses toman como prioridad el entretenimiento como parte de su vida, ya que en el caso de Ecuador incluso su gasto en entretenimiento es superior que al que se hace en educación.

- En cuanto al entorno tecnológico en el país, se puede ver que se ha realizado una inversión significativa en esta área. Sin embargo la llegada de las diferentes tecnologías se ha centrado en el sector de la producción lo cual ha traído consigo ventajas y desventajas. A pesar de esto la innovación tecnológica sigue siendo escasa a comparación de los países vecinos. Por otro lado en Inglaterra existe incertidumbre con respecto a las inversiones en el área tecnológica debido al Brexit.

PORTER

- Se debe aprovechar que el poder de negociación de los clientes es bajo debido a la escasa oferta del servicio que existe en el país. Es importante que se identifique las necesidades del cliente para satisfacerlas de manera correcta; de esta manera se podrá posicionar en la mente de los consumidores y aunque existiera competencia directa en un futuro los clientes seguirían teniendo un bajo poder de negociación.
- Es importante beneficiarse de que la rivalidad de los competidores es baja y tomarlo como una oportunidad , debido a que los mismos no han logrado permanecer como favoritos en la mente de los consumidores se debe analizar en qué han fallado y tomar ese análisis como una herramienta para tener éxito en la implementación del proyecto.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos se presenta como media lo que hace que sea un punto de cuidado debido a que si no se realiza un correcto análisis de las necesidades del cliente que se van a satisfacer este puede elegir un servicio sustituto sobre el servicio ofrecido.
- Debido a la pequeña oferta que existe de equipos y software de realidad virtual los proveedores tienen un alto poder de negociación por lo cual es

importante que tener una relación de negocios en los mejores términos y sería con los proveedores.

- La amenaza de los posibles competidores es media por lo que es importante que el servicio ofrecido sea siempre innovador con respecto a la tecnología ya que de esta manera no se correrá el peligro de que competidores extranjeros puedan abarcar una parte relevante del mercado.

BENCHMARKING

- Debido a la similitud de consumo de la población ecuatoriana e inglesa con respecto a las actividades de ocio y entretenimiento se concluye que la aplicación de las buenas prácticas internacionales es adecuada en el caso de la industria del entretenimiento.
- La baja existencia de competidores directos en el sector del entretenimiento con realidad virtual hace que la aplicación de las buenas prácticas sea la mejor opción de negocio ya que no existe una referencia en el mercado con respecto a este tipo de negocio.
- La amenaza de nivel medio de productos sustitutos al igual que el alto poder de negociación de los proveedores hacen que entrar a este tipo de negocio presente cierto riesgo e incertidumbre, por lo cual la utilización de las mejores prácticas reduciría notablemente estos temores ya que estas prácticas han sido aplicadas anteriormente con éxito.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Objetivo general

Delimitar las características del segmento correcto para la implementación de un centro de atracciones en realidad virtual en la ciudad de Quito, a través del

análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de realizar una mejor adaptación del plan de marketing a las necesidades y expectativas de los consumidores.

3.2 Objetivo específicos

- Precisar los atributos que debe tener el servicio de acuerdo a los lineamientos que el cliente especifique.
- Determinar el canal de distribución adecuado para la aplicación del servicio de manera exitosa.
- Establecer el precio acorde al mercado con utilización de la herramienta Van Westendorp.
- Definir los hábitos de consumo de los quiteños con respecto a los servicios de entretenimiento.

3.3 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.3.1 Investigación cualitativa

La investigación con método cualitativo se utiliza para comprender las complejas interrelaciones que se dan en las realidades por las que se interesa. Entre las técnicas más utilizadas están: entrevistas, encuestas, focus group, etc. (Tudela, 2007).

3.3.1.1 Entrevistas a expertos

Las entrevistas se realizaron a 2 funcionarios de diferentes centros de atracciones en realidad virtuales en Londres y Sídney respectivamente. Las entrevistas se realizaron a través de Skype y con el fin de tener más información sobre la industria en la que se desea incursionar.

Tabla 6: Tabla metodológica

Objetivo	Metodología	Fecha	Fuente
Identificar la viabilidad de la apertura de un	Entrevista expertos	15/10/2016	Michael Simmons - Jefe de operaciones VR

nuevo negocio en realidad virtual en Ecuador			Studios ubicado en Washington D.C dedicado a la venta de equipamiento en realidad virtual.
Identificar la viabilidad de la apertura de un nuevo negocio en realidad virtual en Ecuador	Entrevista expertos	3/11/2016	Derek Anderson - Jefe de ventas de Zero Latency parque ubicado en Sídney dedicado a los juegos de carreras en realidad virtual.

Michael Simmons

Jefe de operaciones - VR Studios

La industria del entretenimiento es cada vez más grande y variada debido al desarrollo tecnológico que se ha dado en los últimos tiempos con respecto a juegos para todo tipo de personas. Los clientes son cada vez más exigentes, las personas hoy en día buscan una experiencia más real y con la que sus sentidos se alteren y los lleven al límite. La realidad virtual permite que las personas sientan cosas fuera de lo que alguna vez hubiesen imaginado y eso es lo que hace que las personas se sientan tan intrigadas por este nuevo modo de entretenimiento.

En el mercado de realidad virtual no existe una gran cantidad de competencia directa sin embargo se espera que se desarrolle rápidamente en los próximos años. Por el momento se puede tomar como referencia de competencia para esta industria los servicios de entretenimiento, como parques de diversiones o centros de juegos. Este tipo de negocio que involucra tecnología es bastante rentable sin embargo la cantidad de la inversión es clave para que exista tal rentabilidad.

Definitivamente la barrera más grande de entrada a esta industria es la cantidad de dinero que se necesita invertir para poder brindar un servicio

variado y que sea atractivo para las personas. Es verdad que mientras más se desarrolle la tecnología menos costosos serán los equipos que se necesitan para implementar la realidad virtual, sin embargo actualmente representa una gran inversión y trabajo.

Se puede decir que la clave del éxito en esta industria es la constante capacitación e innovación en los servicios que se ofrece. Hay que tomar en cuenta que con la rapidez que la tecnología avanza hoy en día, es muy fácil quedarse por detrás de ella en muy poco tiempo. Por esto es necesario que se innove constantemente el software y los equipos.

Derek Anderson

Jefe de ventas - Zero Latency Park

La realidad virtual es todavía una industria en crecimiento en muchas partes del mundo, se ha metido en la industria del entretenimiento debido a que la mayoría de actividades que más se han desarrollado han sido con fines de diversión, aunque vale la pena recalcar que se han ido implementando equipos con fines de salud y relajación.

En un principio hasta que las personas conozcan tu negocio y sobretodo conozcan la realidad virtual la rentabilidad no va a ser la mejor, como en todos los negocios primero necesitas establecer y tener como prioridad el marketing de los servicios que ofreces.

Existen pocos competidores dedicados exclusivamente a la realidad virtual sin embargo hay lugares donde ofrecen ciertos juegos en realidad virtual. No hay un desarrollo tan grande de la industria como para decir que es una competencia feroz sin embargo lo será en el futuro.

La inversión que representa montar un parque de realidad virtual es significativa por lo cual la mayoría de propietarios han optado por tener inversionistas o socios; en el caso de Zero Latency tienen varios socios que aportaron desde \$250000 hasta \$500000 dólares para tener una inversión total de 5 millones de dólares.

La introducción de este negocio en el mercado sudamericano es diferente ya que la inversión va a ser menor. El espacio de funcionamiento y la variedad de

equipo debido a la extensión del mercado ecuatoriano en específico. Se fija el precio tomando en cuenta la inversión, el alquiler del lugar, el pago a los empleados y por supuesto el poder adquisitivo del mercado al que estas ubicado.

La principal recomendación es que se debe tener claro que la inversión debe ser fuerte para poder tener variedad de servicios. El trato al cliente es muy importante y por supuesto la organización con la que se trabajen las reservas .Se debe invertir en la promoción del servicio y no perder tiempo. Además es importante contactarse con los proveedores correctos de los equipos que puedan dar una garantía y constante mantenimiento de los equipos.

3.3.1.2 Focus Group

Del focus group realizado con 10 personas en un rango de edad de 20 a 34 años, estudiantes universitarios y trabajadores específicamente oficinistas se puede concluir que los centros de entretenimiento que más frecuentan los entrevistados en la ciudad de Quito son Mr.Joy, Playzone y Vulcano Park. Los entrevistados mencionan que asisten a dichos centros de diversión principalmente porque no hay más opciones en la ciudad. Entre los beneficios más mencionados está la facilidad de acceso en el caso de Playzone y Mr. Joy ya que se encuentran en su mayoría en centros comerciales, y en Vulcano Park mencionan que el beneficio es la variedad de actividades que se pueden realizar como los juegos mecánicos, go cars y el teleférico.

La principal desventaja que citan en el caso de los centros de diversión mencionados es el alto costo que representa para los clientes, en específico en Playzone y Vulcano Park que el pago es por cada uno de los juegos que se ocupan. Los juegos más actualizados tienen un alto precio por partida. Además, varios juegos mecánicos de Vulcano Park generan cierta inseguridad a los clientes, ya que tienen sonidos poco confiables al momento de funcionar. Se menciona también cierta inconformidad con el ambiente, como mucho calor y un olor no muy agradable en los dos establecimientos mencionados.

El precio que pagan los asistentes a Mr. Joy es de \$12 dólares y en el caso de los otros dos centros es variable ya que pagan por atracción. Sin embargo los

entrevistados indican que pueden llegar a recargar de \$10 a \$15 dólares en su tarjeta para consumir en diversos juegos. La frecuencia con la que asisten a estos juegos los entrevistados es diversa y depende de la temporada del año en la que se encuentren.

Entre las necesidades insatisfechas más mencionadas están: más tiempo en cada juego, los asistentes sienten que el tiempo que tienen para disfrutar de cada juego es muy corto y no justifica el precio que pagan.

3.3.2 Investigación cuantitativa

Para el análisis cuantitativo se realizaron encuestas a 50 potenciales consumidores con diferente rango de edad, género e ingresos, las encuestas fueron resueltas a través de una herramienta en internet.

Las encuestas se realizaron online, en Noviembre del 2017. Se envió las encuestas a estudiantes universitarios y oficinistas los cuales en su mayoría ayudaron sin ningún reparo.

3.1.3 Resultados de las encuestas

Perfil del cliente

De las 50 personas encuestas el 50% fueron hombres y el restante mujeres, el 86% de encuestados tiene un rango de edad de 20 a 35 años y del cual el 98% ha asistido a un centro de entretenimiento. De esta manera se puede decir que el perfil del cliente son hombres y mujeres con ingresos de 400 a 1000 dólares mensuales y los cuales han asistido con anterioridad a algún centro de atracciones en la ciudad. Denominada como la generación millennial son una generación joven de pensamiento, más numerosa, mejor educada y más diversa étnicamente. (Hoew & Strauss, 2000, pág. 4).

Gustos del cliente sobre el servicio

Como muestran las encuestas y el focus group realizados con anterioridad entre los centros que más frecuentan los clientes, el 42% ha visitado alguna vez Mr. Joy y otro 42% ha visitado Playzone, con una frecuencia de 1 vez cada 2 meses en su mayoría. Entre los atributos más importantes por los cuales

prefieren estos centros están el tipo de atracciones y la experiencia que viven en los mismos.

Con respecto a las desventajas de acudir a los centros de atracciones ya mencionados, el 47,62% de las personas que mencionaron haber visitado Mr.Joy consideran que su mayor desventaja es que existen pocas atracciones, el 61,90% de las personas que han visitado PlayZone consideran que su mayor desventaja es que los precios son demasiado altos para el servicio. Con respecto a la preferencia de los juegos el 42% muestra inclinación por atracciones digitales y el 36% de tipo mecánico. De las personas que prefieren las atracciones de tipo digital el 42,86% mencionan que los juegos deben ser relacionados con armas y el 23,81% prefieren juegos con automóviles involucrados. Por último el 92% de los encuestados tienen conocimiento sobre la realidad virtual y el 98% estaría dispuesto a asistir al centro de atracciones en realidad virtual.

Además en el focus group los asistentes mencionaron que gustan de salir a disfrutar con amigos y familia durante los fines de semana ya que entre semana, debido al trabajo, esto se dificulta. Conforman una clase social media debido a sus ingresos y frecuentan centros comerciales, restaurantes y cines ubicados al centro norte de la ciudad en sus tiempos libres.

Precio optimo

Para encontrar el precio óptimo para el servicio según las encuestas realizadas a 50 personas, se utilizó el modelo Van Westendorp: “Esta es una técnica para medir las expectativas de precios de los consumidores para un producto terminado.” (Nufer, 2010). El cual refleja en el grafico que el precio óptimo de la entrada para el cliente seria de 11 dólares por persona.

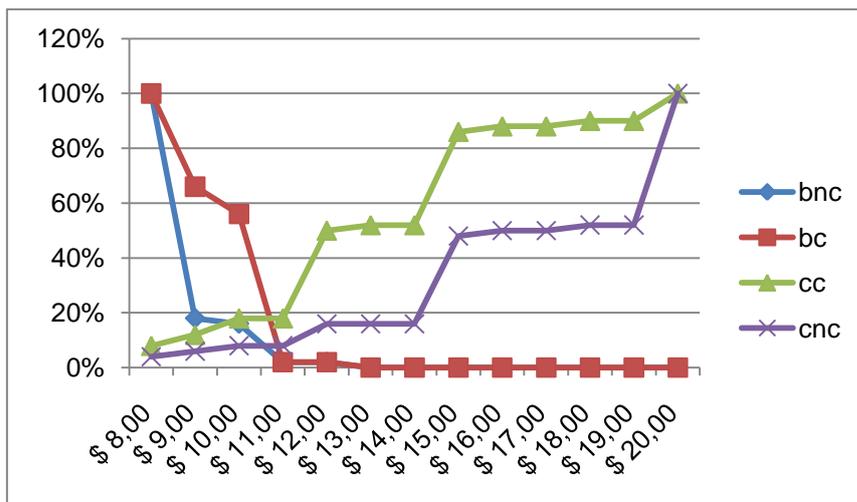


Figura 1: Herramienta Van Westendorp

Plaza

El 82% de los encuestados prefiere que este tipo de servicio se encuentre ubicado en lugares céntricos y de fácil acceso, un 12% menciona también lugares aledaños a la ciudad; con lo cual se puede concluir que lo más recomendable para el proyecto es realizarse en un centro comercial o lugar estratégicamente ubicado dentro de la ciudad.

Canal de distribución

El 98% de los encuestados manifestó que le gustaría recibir información de este servicio a través de redes sociales. Debido a esto se concluye que las redes sociales como facebook, Instagram o twitter son el medio de promoción ideal para el proyecto.

3.4 Conclusiones análisis del cliente

- Se puede concluir que el perfil del potencial consumidor puede ser hombre o mujer en un rango de edad de 20 a 34 años y con ingreso de 400 a 1000 dólares.

- Los principales atributos que buscan los encuestados y los participantes del focus group en estos centros son la diversidad de juegos y la facilidad de acceso.
- Como se manifestó en el focus group los clientes gastan de 10 a 15 dólares cuando frecuentan diversos centros de atracción, lo cual hace que el precio fijado por medio de la herramienta Van Westendorp con la ayuda de las encuestas que es de 11 dólares, este entre el precio promedio que pagan los asistentes de estos centros.
- Gracias a la información obtenida del focus group y de las encuestas se concluye que la plaza más adecuada para la ubicación del servicio es un centro comercial o un lugar al cual se fácil llegar.
- Se define además que el medio de promoción con más aceptación de los potenciales clientes son las redes sociales, a base de estas se planteará una parte de la estrategia de marketing con el fin de llegar a todos los posibles consumidores.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Según el análisis del entorno realizado con anterioridad se puede definir que a pesar de que el mercado ecuatoriano muestra inestabilidad en ciertos aspectos con respecto a la implementación de negocios (mirar capítulo 1), es un mercado que todavía no cuenta con avances significativos en negocios relacionados con tecnología como la realidad virtual. En Ecuador la industria del entretenimiento se muestra en reducción a comparación con países más desarrollados como Australia o Inglaterra sin embargo la ventaja con la que se cuenta en el mercado es el hecho de poder ser pioneros en realidad virtual en el país.

Los expertos a quienes se entrevistó concuerdan en que la oportunidad de desarrollar la realidad virtual en el Ecuador es única ya que no existen grandes centros de entretenimiento dedicados a esto como en otros países. Además, la

baja cantidad de competidores directos y de servicios sustitutos hacen que este negocio sea bastante atractivo. Los mismos recalcan que todo esto es posible con una inversión significativa debido a que se quiere ofrecer al cliente la experiencia más real e impactante posible por lo cual los equipos son bastante costosos. Recalcan también que la implementación física del centro de atracciones es bastante sencilla ya que solo se necesita un espacio grande con diferentes cuartos de techo alto los cuales pueden estar vacíos para la implementación del juego.

Con respecto al análisis cuantitativo y cualitativo del cliente, se pudo determinar que personas del rango de edad entre 20 y 34 años es decir 26311 personas según la segmentación realizada, están en su mayoría interesadas en la realidad virtual dedicada al entretenimiento. Al hablar de preferencias se puede ver que los consumidores se inclinan hacia los juegos digitales sobre armas y automóviles. Además, mencionan que buscan variedad de atracciones en un mismo lugar y que el mismo sea céntrico y de fácil acceso.

Se determina que existe una necesidad sin satisfacer en los clientes la cual se define como una experiencia diferente a lo que viven cotidianamente. Además se mencionó varias veces en el Focus group que los habitantes de la ciudad de Quito sentían la falta de centros de entretenimiento, los potenciales consumidores mencionaron que muchas veces se sienten aburridos y sin una opción alternativa y diferente de entretenimiento. Se muestran insatisfechos con los centros de atracciones actualmente existentes en la ciudad por diferentes razones como un precio demasiado alto para la calidad de servicio o la falta de variedad de atracciones.

El centro de atracciones en realidad virtual además ofrece un ambiente diferente para a sus clientes con una variedad de atracciones no existente en el país. A pesar de que en el país no existe un conocimiento basto sobre los centros de atracción en realidad virtual, mucha gente se muestra interesada en saber más sobre este tipo de tecnología aplicada a los juegos.

Se dedica a un nicho de mercado de jóvenes trabajadores y en su mayoría sin hijos, un mercado que no ha sido totalmente aprovechado en el país ya que muchos centros de atracciones se dedican a los niños o familia en específico.

En este nicho se encuentran tanto hombres como mujeres de diferentes edades, interesados e informados con respecto a la tecnología y los cuales viven día a día rodeados de ella. Los mismos buscan entretenimiento más acorde a sus necesidades generacionales que no han sido completamente satisfechas en el país por ningún centro de atracciones.

El centro de atracciones en realidad virtual dará a la ciudad el toque tecnológico faltante con respecto a entretenimiento, el mismo puede incluso desarrollar turismo interno en el país debido a la autenticidad y extravagancia del mismo. Los habitantes de Quito se destacan por siempre estar en busca de actividades para hacer con su familia o amigos , ellos han optado por realizar diferentes actividades culturales o sociales en sus tiempos libres como visitar “la Ronda”, acudir a centros comerciales, tomar paseos en parques como “La Carolina” , etc. Sin embargo los quiteños expresan su descontento con la monotonía.

Gracias a los análisis mencionados se puede concluir que existe oportunidad del negocio para la implementación de un centro de atracciones en realidad virtual, ubicado en la ciudad de Quito. El mismo se dedica a dar a sus clientes una experiencia inolvidable en la cual sus sentidos se verán alterados por la tecnología y harán que sientan que están en lugares y situaciones en las que normalmente no se encontrarían.

5. PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing del centro de atracciones se han tomado en cuenta las buenas prácticas de 3 empresas dedicadas al mismo negocio en Inglaterra. En el Anexo 6 se puede observar la matriz de Benchmarking Internacional en la cual se detallan los aspectos más importantes que han sido tomados como modelo para el funcionamiento de la empresa.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia escogida para el centro de atracciones es la diferenciación. El objetivo con esta estrategia es dar cualidades distintivas al producto que

resulten significativas para el comprador, y que creen algo que se perciba como único. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 286). Para la aplicación de esta estrategia se realizara grandes inversiones en marketing, específicamente en publicidad. De esta manera se quiere que el consumidor note la diferencia del servicio ofrecido con los existentes en el mercado. Siendo el único centro de atracciones en realidad virtual existente en el mercado, se desea dar a conocer el servicio con tecnología de punta y una experiencia inolvidable para los clientes y así poder aislar la competencia, ganar lealtad por parte de los clientes y tener rentabilidad durante la ejecución del proyecto.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo son los habitantes de la ciudad de Quito principalmente del sector centro norte el cual se caracteriza por tener parques, centros comerciales y varios lugares de gran afluencia. Son hombres y mujeres sin cargas familiares de 20 a 34 años, de clase socioeconómica media con ingresos entre los 400 a 1000 dólares, trabajadores, los cuales buscan salir de la monotonía de sus actividades cotidianas a través acudir a diferentes lugares y realizar diversas actividades. De acuerdo con la segmentación realizada con y el nivel de aceptación del servicio reflejado en los resultados de las encuestas, el mercado objetivo sería un total de 26,311 personas.

Los mismos buscan una experiencia divertida y diferente a lo que normalmente vivirían en un centro de atracciones existente en la ciudad actualmente. Están en busca de un ambiente diferente que no sea necesariamente familiar y en el que puedan disfrutar con seres cercanos a ellos.

5.1.1.1 Segmentación

Tabla 7: Segmentación

Variables de segmentación		Porcentaje	Cantidad
Geográfica			

País	Ecuador		16631813
Ciudad	Quito		2.239.191
Demográfica			
Sexo	Masculino – femenino		2.239.191
Edad	De 20 a 34 años	27,00%	604581,57
Ingresos	\$400 a \$1000		
Generación	Generación Y		
Estado civil	Todos		604581,57
Nivel socioeconómico	c+ , b , a	34,00%	205557,7338
Psicográfica			
Estilo de vida	Oficinista, invierte tiempo libre en ocio.		
Personalidad	Extrovertido, jovial, activo, trabajador.		
Conductuales			
Ocasiones	Fines de semana		
Beneficios buscados	Diversión, liberar estrés		
Estatus del usuario	Usuarios potenciales, usuarios de primera vez		
Tasa de utilización	Usuarios esporádicos y medios		
Preferencias	Prefieren actividades de entretenimiento	12,8%	26311,38993

Tomado de: INEC – Fascículo Provincial Pichincha

5.1.2 Propuesta de valor

El centro de atracciones en realidad virtual ofrece a sus asistentes una increíble experiencia sensorial a través de la tecnología que no ha sido vista en el país con anterioridad. Ubicada en un lugar céntrico y de fácil acceso para todas las personas que quieran experimentar con los juegos de este centro, da a los quiteños una manera de distracción diferente a las que existen actualmente en todo el país.

Atracciones: En el centro de atracciones de realidad virtual existirán juegos dedicados a activar los sentidos de sus consumidores. Juegos especializados en armas y ambientes de diversión.

Ambiente: El centro de atracciones en realidad virtual ofrece a sus clientes un ambiente diferente al que normalmente están acostumbrados en los centros ya existentes en la ciudad. Contando con una sala de espera equipada para la distracción del cliente y además con instalaciones cómodas para los mismos.

Equipos de punta: Con equipos de última tecnología se puede comprobar que la vivencia que va a tener cada persona en los diferentes juegos va a ser inolvidable.

Precio por entrada: El valor a pagar por entrar al centro de atracciones en realidad virtual será un valor único por entrada y con la cual podrán los clientes hacer uso de todas las dos atracciones durante un tiempo determinado.

5.1.3 Forma de internacionalización

El enfoque internacional que se ha escogido para el proyecto es la selección de las mejores prácticas internacionales, en el cual se escogerán aspectos claves de la mezcla de marketing de los centros de atracciones en realidad virtual ingleses: The Void, Cornwall, Virtual Reality Centre UK para la aplicación de los mismos en el centro de atracciones ubicado en Ecuador. Se han escogido estas prácticas debido a que ya han sido aplicadas con éxito en los centros mencionados con anterioridad y han asegurado el desarrollo del negocio.

Además se realizara la importación del software de los juegos y los equipos necesarios para la implementación del negocio.

Se ha tomado como referencia Londres ya que al igual que Quito es una capital y las dos ciudades se han convertido en motores para la actividad económica de cada país. Además, Londres como Quito tiene reputaciones de ser ciudades lluviosas lo que lleva a sus habitantes a buscar distracciones puertas a dentro.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Servicio

El servicio es un centro de entretenimiento en realidad virtual, este ofrece a sus clientes experiencias diversas a través de softwares de diferentes juegos con el

fin de brindar a las mismas sensaciones fuera de su vida cotidiana. Se utilizaran diferentes equipos y softwares con el contenido de los juegos.

5.2.1.1 Atributos

5.2.1.1.1 Calidad del Servicio:

A partir de la innovación el centro de atracciones ofrece un servicio conforme a las necesidades de sus consumidores. Con personal sumamente capacitado para la atención de cualquier altercado y siempre preparado para grupos pequeños y medianos; el centro de atracciones en realidad virtual ofrece a sus clientes no solo una experiencia inolvidable en sus juegos pero además fuera de ellos.

5.2.1.1.2 Características del Servicio:

La experiencia en el centro de atracciones con la realidad virtual ofrece al cliente varios beneficios como la estimulación de las sensaciones, experimentación de mundos virtuales, realización actividades diferentes sin correr ningún riesgo físico, potencialización la concentración, visualización en 360° y experimentación de actividades fuera de lo cotidiano.

Entre los principales beneficios de la realidad virtual aplicada a los juegos están:

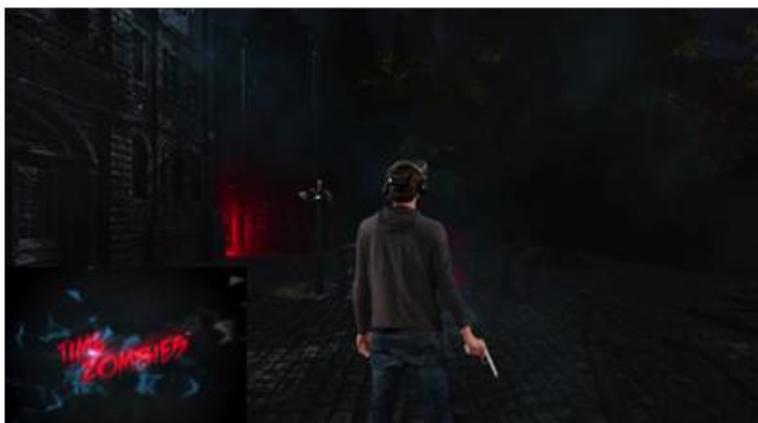
- La latencia visual extremadamente baja, que hace que la experiencia sea tan realista, y mitiga el efecto del mareo encontrado en muchas otras experiencias de realidad virtual.
- Solución inalámbrica basada. No hay nada para tropezar, ni hay un cable anormalmente amarrando a un jugador.
- Utiliza tecnología de movimiento predictivo para ofrecer una respuesta suave y realista al movimiento de la cabeza.
- Apoya el movimiento físico completo dentro de un espacio relativamente grande. Varias cámaras de infrarrojos de alta velocidad.

- La tecnología de realidad virtual tiene capacidades ambientales innovadoras para exhibir varias luces, sombras y experiencias del tiempo del día. (VR Studios, 2017).

5.2.1.1.3 Juegos

Con VR Studios como proveedores de software, se han establecido dos juegos como base de negocio.

Time Zombies ubica al jugador en medio de la última batalla zombie. Equipados con un arma especial contra Zombies; los jugadores son atacados por una avalancha de Zombies mientras intentan defenderse de los mismos. Ubicados en el centro de Inglaterra durante el año 1910. Este juego proporciona una experiencia intensa de acción y armas. Time Zombies es accesible y divertido para cualquier persona, sin embargo su manejo requiere práctica.



*Figura 2: The Zombies
Tomado de: VR Studios*

Planktos es un juego muy amigable que toma lugar debajo del agua donde los jugadores defienden cristales de peces infectados. Los jugadores colaboran conjuntamente para defender los cristales especiales y además compiten para desinfectar a los peces con tiros de burbujas especiales.



*Figura 3: Planktos
Tomado de: VR Studios*

5.2.1.2 Branding

5.2.1.2.1 Posicionamiento

“El posicionamiento es la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 329). El centro de atracciones está dedicado a las personas del norte de Quito que buscan una forma de entretenimiento alternativa a las existentes en la ciudad con el fin de divertirse y tener nuevas experiencias gracias a la tecnología. Es un centro de entretenimiento con ambiente innovador y tecnológico, diferentes salas de juego, salas de espera y excelente atención al cliente. El mismo ofrece a sus clientes juegos que alteraran las emociones y sensaciones de sus participantes llevando a tener una interacción directa con las situaciones y personajes de dicho juego. Teniendo en cuenta además que actualmente en el Ecuador los lugares de entretenimiento de este tipo son escasos y con falta de innovación. Se ofrece a los clientes una experiencia inolvidable e innovadora.

5.2.1.2.2 Nombre, logotipo y eslogan.

5.2.1.2.2.1 Nombre

El nombre del centro de atracciones en realidad virtual es “Tres sesenta”, esto debido a la experiencia visual de 360° que se experimenta al vivir la realidad virtual, además de proporcionar una interactividad y movimiento muy gratificante. A través de este nombre se busca que la marca sea identificada

con facilidad por sus futuros consumidores; dándoles a entender que es un negocio innovador y relacionado con la tecnología.

5.2.1.2.2.2 Logotipo



Figura 4: Logotipo Tres Sesenta

5.2.1.2.2.3 Eslogan

“A un paso de otra realidad” es el slogan que Tres Sesenta ha escogido con el fin de inculcar curiosidad y novedad expectante sobre lo que podría ocurrir cuando el cliente se sumerja en el mundo de la realidad virtual.

5.2.1.2.2.4 Costo de registro de marca en el instituto ecuatoriano de la propiedad intelectual. (IEPI)

En el Ecuador el IEPI es el organismo encargado de proteger, fomentar, divulgar y conducir el buen uso de la Propiedad Intelectual. Los costos en los que se incurre para proteger la marca dan un total de \$ 832,00. La marca, el nombre comercial, el lema comercial y la apariencia distintiva tienen un costo de \$208 cada uno y una duración de 10 años respectivamente. (Instituto ecuatoriano de la propiedad intelectual, 2014).

5.2.1.3 Soporte

5.2.1.3.1 Instalaciones

Con inspiración en “The Void” un centro londinense de juegos en realidad virtual, el centro de atracciones ubicado en Quito ofrece espacios grandes en para cada juego, salas de espera para cuando terminen o antes de empezar a participar. Las salas de espera con las que cuenta el lugar serán equipadas con gafas de realidad virtual, con diferentes ambientes, para que los consumidores

puedan entender un poco más sobre la realidad virtual y las sensaciones que provoca. Además, existirán cómodos sofás, máquinas dispensadoras de comida y bebidas para las personas que esperan su turno para entrar a los juegos.

5.2.1.3.2 Post venta

El servicio post venta es una pequeña encuesta sobre la experiencia que ha tenido el cliente sobre el servicio después de haber hecho uso del mismo. Esto permitirá que la empresa conozca la evaluación que el cliente le da al servicio y el nivel de satisfacción que se les ha brindado.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia de precios

La fijación de precios basada en el valor es la estrategia que para determinar el precio necesita entender las percepciones del cliente sobre los beneficios y sus percepciones sobre los costos más allá del precio. Se estableció el precio de \$11 por entrada con la herramienta Van Westendorp a través de los resultados de las encuestas sobre la percepción del cliente sobre el servicio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 329).

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada al mercado se utiliza la estrategia de precios de desnatao, en este caso cuando un producto es tan innovador se espera que el mercado madure lentamente y el comprador no tenga elementos para compararlo con otros productos, la demanda es inelástica. Se comienza estableciendo un precio relativamente alto y luego se puede reajustar a medida que el consumidor lo vaya necesitando. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 23). Esta estrategia fue utilizada con éxito en “The Void” ya que se realizaron pequeños ajustes en su precio después de un tiempo de funcionamiento lo cual tuvo acogida en los habitantes de Londres.

5.2.2.3 Estrategias de ajuste

La estrategia de los precios flexibles es una práctica que mostro gran desempeño en el centro de atracciones Cornwall.

- Descuentos en mercados secundarios:

Esta estrategia se presenta para grupos demográficos especiales. Tres sesenta aplicara esta estrategia para ofrecer descuentos especiales a estudiantes universitarios.

- Precios promocionales:

Las empresas se ven obligadas a reducir sus precios periódicamente para poder estimular las ventas. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 329). Los precios diferentes para fechas especiales como: navidad, año nuevo, carnaval, cumpleaños, etc. Pueden atraer a grupos de clientes.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

El canal a utilizar es el canal directo de distribución, en este canal no existen intermediarios. Los clientes harán uso del servicio en las instalaciones físicas del centro de atracciones para lo cual existirá un punto de venta donde los clientes puedan acceder al servicio de manera directa. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 295).

5.2.3.2 Punto de Venta

Debido a que es un servicio y la interacción del cliente se da en las instalaciones, el punto de venta es único donde estará ubicado el centro de atracciones. En este lugar el cliente encontrara todas las comodidades necesarias con respecto al servicio que recibirá.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

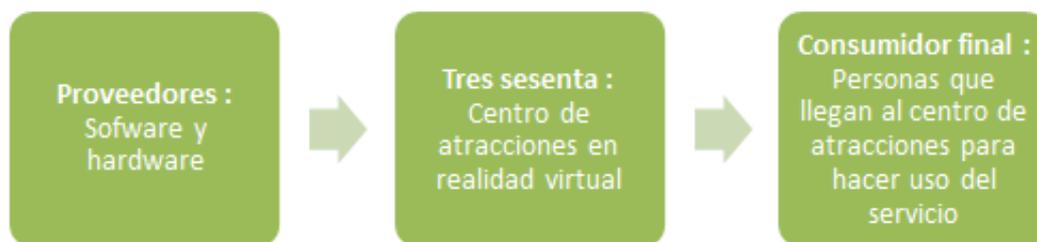


Figura 5: Canal de distribución

5.2.4 Promoción

La mezcla promocional de una empresa consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, ventas personales y marketing directo que utiliza la empresa para comunicar el valor para el cliente. (Amstrong & Kotler, 2013, pág. 357)

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional escogida para el proyecto es la estrategia de jalar (PULL) la cual fue aplicada en Virtual Reality Centre UK con notable éxito después de un tiempo. En esta estrategia la empresa dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores, se realiza un gran esfuerzo e inversión específicamente en la publicidad y promoción del servicio. (Kloter & Armstrong , 2013, pág. 365).

Esta estrategia es la adecuada debido a que es una manera de inducir la compra del consumidor. El énfasis en la publicidad le facilitara a la empresa a dar a conocer el servicio que va a brindar y todos los beneficios de su uso.

5.2.4.2 Herramientas promocionales

Las principales herramientas promocionales que se van a usar son muestras y pruebas de la tecnología de realidad virtual; las cuales se realizaran en espacios con gran afluencia de personas. Además se desarrollarán juegos y

concursos, en el cual se da a los consumidores la posibilidad de ganar un premio debido a su desempeño en el juego que participen. (Lambin J.-J. , 2009, p. 459).

5.2.4.3 Publicidad

5.2.4.2.1 Estrategia de publicidad

La estrategia de publicidad consta de dos elementos principales que son crear mensajes publicitarios y seleccionar medios de publicidad.

- Mensajes publicitarios: A través de la estrategia de la fantasía, Tres Sesenta utilizara un mensaje publicitario que muestra fantasía alrededor del servicio que se ofrece. Crea ambientes extremos y con imágenes visualmente emocionantes, la empresa pretende que el consumidor cree en su mente un mundo diferente.
- Medios de publicidad: Una vez determinado el alcance y la frecuencia del mensaje gracias al estudio de mercado realizado con anterioridad. El medio de difusión a utilizar es el internet, ya que el mercado meta determinado con anterioridad son personas de 20 a 30 años; los cuales tienen acceso diario a internet (redes sociales). Además se utilizara material promocional como apoyo.

Redes sociales: Debido a que esta generación maneja la tecnología con mucha facilidad y existe la tendencia compulsiva de chequear sus redes sociales varias veces al día, se ha escogido las redes sociales como principal medio para la publicidad del negocio. (Del Barrio, 2016). Entre las aplicaciones más usadas están facebook, twitter e Instagram. Por lo cual se ha decidido usar las mismas para dar información constantemente a los clientes sobre los servicios, las promociones y todo lo relacionado con la tecnología que se utiliza el centro de atracciones. La publicidad a través de redes sociales se ha convertido en un punto clave para el negocio debido a que los resultados del

análisis del cliente mostraron que esta es la forma preferida de los clientes para recibir información sobre algún servicio.

Página web: Tres sesenta además contará con una página web donde el cliente podrá enterarse de la información básica de la empresa como la misión y visión, además de toda la información sobre el lugar y los servicios que se ofrecen. Existirá también información relevante sobre cómo funciona la tecnología de la realidad virtual. De igual manera la página contará con el servicio de reservas por internet para hacer uso de los juegos. El diseño de la página web será estético e innovador con el fin de que quien la visite identifique claramente que se trata de un negocio tecnológico.

Material promocional: Con el fin de llegar a la mayor cantidad de personas posible a través de la promoción, se contarán con flyers que tendrán la información básica como la descripción del servicio, dirección, redes sociales, teléfonos y dirección de página web. Estos flyers serán repartidos en lugares de gran afluencia de personas como a las afueras de centros comerciales y los boulevards más transitados del centro norte de la ciudad.

5.2.4.4 Promoción de ventas

Se ha escogido 3 modos principales de promoción.

- Reservas para grupos a través de la página web recibirán 10% de descuento en la cuenta total; en la primera vez de uso del servicio.
- Grupos de estudiantes recibirán descuento al presentar carnet estudiantil entre semana de 3pm a 7pm.
- Las primeras personas que utilicen el servicio recibirán tarjetas de descuento de 5% para la próxima vez que quieran hacer uso del servicio en un lapso de 1 mes.

5.2.4.5 Relaciones públicas

La función escogida para resaltar las relaciones públicas de la empresa son las relaciones de prensa la cual consiste en crear y colocar información de interés periodístico en los medios noticiosos para atraer la atención a una persona, producto o servicio. (Amstrong & Kotler , 2013, pág. 382).

Habiéndose aplicado con éxito en Virtual Reality Centre UK, se ha definido que las herramientas principales para ejercer esta función son las redes sociales y la página web de la empresa, ya que por medio de ellas se puede dar a conocer a un amplio rango de usuarios. Por medio de estas se plantea dar información sobre la empresa y además tener el control sobre diferentes situaciones que afecten a la empresa de manera positiva como negativa. Las redes sociales serán constantemente actualizadas con fotos y noticias sobre el servicio que se brinda en el lugar y sobre la industria. Todo esto con el fin de informar y aumentar la interacción entre los usuarios de las redes sociales con gustos a fines sobre la diversión.

5.2.4.6 Fuerza de ventas

Se define a la administración de la fuerza de ventas como el análisis, la planificación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. (Amstrong & Kotler, 2013, pág. 395). La fuerza de ventas interna es la que se ha decidido usar en Tres Sesenta, en la cual una persona llevara a cabo negocios desde la oficina por medio del teléfono, internet o visitas de compradores potenciales.

La persona encargada de recepción se encargara de llamar con antelación y confirmar las reservaciones, responder a las preguntas que los clientes tengan por medio de las herramientas tecnológicas mencionadas con anterioridad y volver a contactarse con los clientes que han asistido al centro de atracciones con el fin de medir la satisfacción de los clientes e incentivarlos a usar de nuevo los servicios.

5.2.4.7 Marketing directo

Se utiliza con el fin de establecer una conexión, dialogo más directo con los posibles clientes y promocionar el servicio de forma continua. Tomado como

modelo del centro de atracciones Cornwall, se ha definido el marketing online como la forma más conveniente para llegar a los clientes como se ha mencionado en capítulos anteriores. Para Tres Sesenta tener una fuerte presencia online es realmente importante debido a que el mercado objetivo son personas de 20 a 34 años los cuales están constantemente conectados a la red. Las redes sociales y la página web serán las principales herramientas a utilizar las cuales contendrán información general sobre la realidad virtual, el servicio y los juegos que ofrece tres sesenta. Además, se detallará las promociones y descuentos por las fechas especiales que se avecinen.

5.2.4.7 Proyección de costos del plan de marketing

Tabla 8: Proyección de costos de marketing

	Cantidad	Valor total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	1	\$					
Administrador de contenido, Paypal, Hosting 3GB, creación de redes sociales, banner animado		739,85					
Publicidad redes sociales	200 clicks de contados efectivos	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 897,00	\$ 905,00	\$ 916,00	\$ 925,00
Material promocional	8000	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 281,00	\$ 293,00	\$ 302,00	\$ 314,00
Flyers							
Formato A6 , full color							
Email marketing	100 000 emails	\$ 85,00	\$ 85,00	\$ 92,00	\$ 104,00	\$ 113,00	\$ 122,00
Mantenimiento página web y redes sociales		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 980,00
Total		\$ 2.434,85	\$ 1.695,00	\$ 1.770,00	\$ 2.002,00	\$ 2.031,00	\$ 2.341,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Tres sesenta es una empresa ubicada al centro norte en la ciudad de Quito, dedicada a impulsar la tecnología en realidad virtual a través de juegos en los

que se presenta al cliente experiencias inolvidables para sus sentidos. Contando con personal capacitado, instalaciones adecuadas, ambiente divertido y sobretodo tecnología de punta, Tres Sesenta busca generar un servicio de valor para los quiteños y ayudar al desarrollo de una nueva tecnología en la comunidad.

6.2 Visión

Ser reconocidos como el primer y más innovador centro de atracciones en la ciudad de Quito en el periodo de 5 años. Distinguidos por brindar grandes experiencias a sus consumidores a través de los juegos y de la buena atención al cliente.

6.3 Objetivos de la organización

6.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar la cartera de clientes en un 10% con respecto a los años anteriores.
- Aumentar el porcentaje de la rentabilidad anual a un 15%.

6.3.2 Objetivos a largo plazo

- Crear 2 sedes del centro de atracciones en las ciudades de Guayaquil y Cuenca.
- Para el año 2021 aumentar la rentabilidad anual a un 25% sobre el patrimonio de la empresa.

6.4 Plan de operaciones

El plan de operaciones para Tres Sesenta será ejecutado a través de la selección de mejores prácticas del centro de atracciones “The Void” como otros aspectos que se mencionaron en el capítulo anterior.

6.4.1 Análisis de tiempos

Tabla 9: Análisis de tiempos

Análisis de tiempos de Tres Sesenta	
Proceso	Tiempo
Ingreso del cliente a las instalaciones	3 min
Saludo por parte del personal y verificación de reserva	8 min
Pago del servicio por parte del cliente	4 min
Ingreso del cliente a la sala de espera	3 min
Uso del cliente de las atracciones en la sala de espera	10 min
Guía del personal al cliente a las instalaciones de los juegos	2 min
Preparación del equipo del cliente	4 min
Indicaciones por parte del personal sobre el juego	3 min
Cliente hace uso del juego escogido	60 min
Retiro del equipo del cliente con ayuda del personal	4 min
Personal guía al cliente a la sala de espera	3 min
Personal pregunta al cliente sobre su experiencia y da agradecimientos	3 min
Salida del cliente de las instalaciones	3 min
Total	110 min

6.4.2 Costos operacionales

Tabla 10: Gastos generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	52.438	61.545	61.961	65.189	67.093
Gastos generales	39.179	38.283	39.690	40.851	42.328
Gastos de depreciación	1.364	1.364	1.364	364	364
Gastos de amortización	310	310	310	310	310

6.4.3 Secuencia

Los procesos determinados por Tres Sesenta como los principales para su funcionamiento están: procesos claves, estratégicos y de apoyo.

6.4.3.1 Procesos claves:

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado

es percibido directamente por el cliente/usuario. (Universidad de Cadiz, 2015). En el caso de tres sesenta los procesos claves son el servicio de entretenimiento, marketing y servicio post venta.

- **Servicio:** Tres sesenta ofrece un servicio diferente a los existentes en Quito; a través de la experiencia de la realidad virtual, buen servicio al cliente y el mejor ambiente para los asistentes.
- **Marketing:** A través de la publicidad, las relaciones publicas, el marketing directo y la promoción; tres sesenta pretende mantener una estrecha relación con sus clientes.
- **Post venta:** Después de haber hecho uso del servicio, el personal se encargara de hacer una pequeña encuesta sobre el nivel de satisfacción del cliente.

6.4.3.2 Procesos estratégicos:

Los procesos estratégicos soportan la estrategia institucional y logran el direccionamiento de esfuerzos aislados. (Castellanos, 2017). La planificación estratégica y la comunicación con el cliente son los principales procesos de Tres Sesenta en esta sección.

6.4.3.3 Procesos de apoyo:

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos.(Universidad De Cádiz 2015). La adquisición del software y hardware, las finanzas y el desarrollo de tecnología son considerados de apoyo para tres Sesenta.

6.4.3.4 Cadena de valor

Es un conjunto de actividades cuyo es fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. (Porter M. , 2002, pág. 265) . A pesar de que la cadena de valor no se hizo con el proposito de aplicarse en servicios, se cree que es de gran utilidad para determinar las actividades básicas y de apoyo.

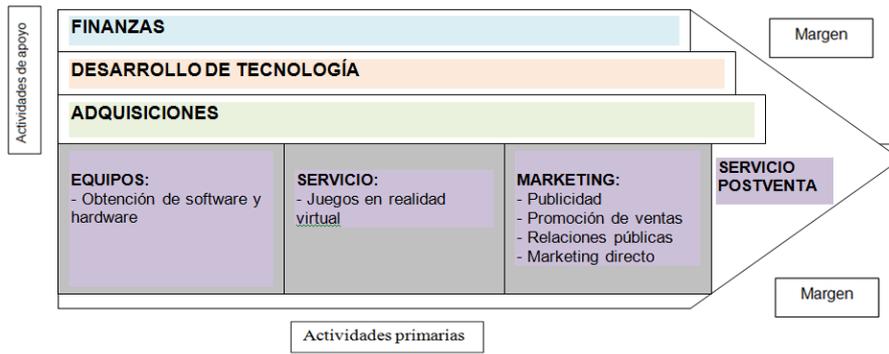


Figura 6: Cadena de valor

6.4.3.5 Análisis flujo de operaciones

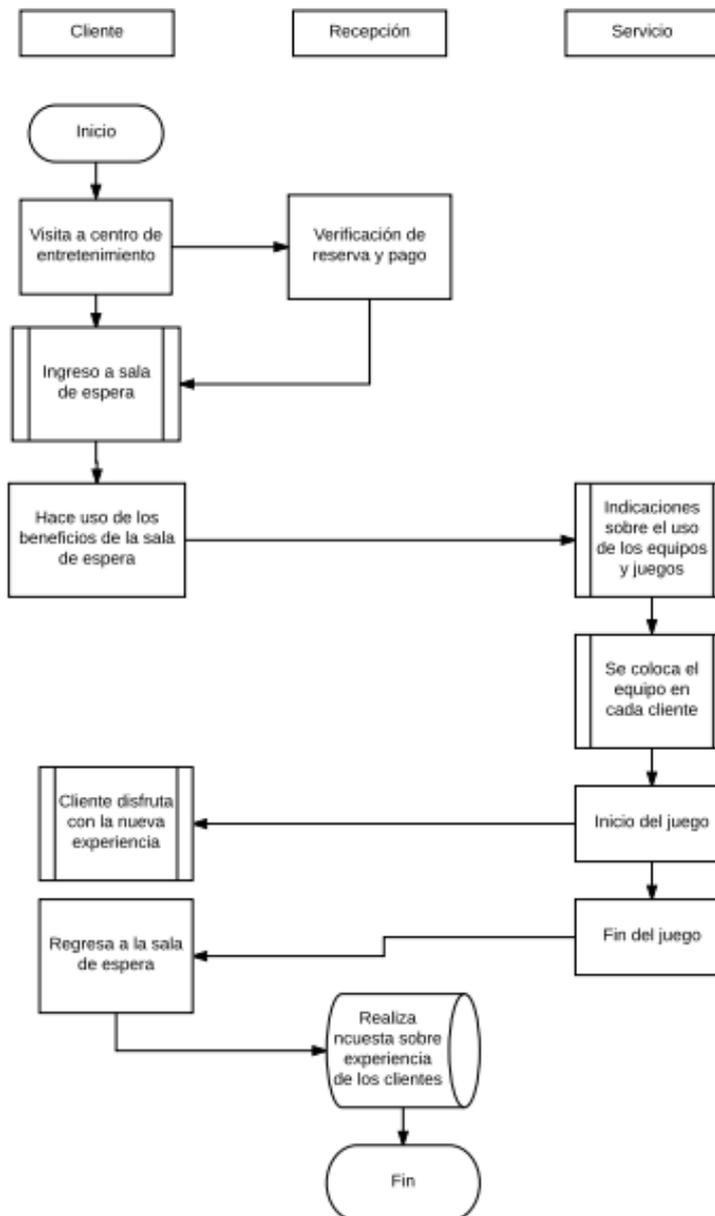


Figura 7: Análisis flujo de operaciones

6.4.4 Personal requerido

Tabla 11: Personal requerido

CARGO	CANTIDAD	COSTO
Gerente general	1	\$ 1.000,00
Encargado de marketing	1	\$ 500,00
Recepcionista	1	\$ 370,00
Asistentes	2	\$ 370,00

6.4.5 Infraestructura

Tabla 12: Infraestructura

INFRAESTRUCTURA	CANTIDAD
Ambientes para juegos	3
Sala de espera	1
Recepción	1
Cuarto de control de mando	1
Cuarto para personal	1
Oficinas administrativas	2
Bodega	1

6.4.5 Proceso de importación

Tres sesenta realizara la compra de los equipos necesarios en Washington D.C, donde se encuentra ubicado VR Studios. Los equipos serán llevados hasta el Puerto de Miami donde comenzara el proceso de importación. Se hará una importación inicial y se analizará la posible importación de más equipos en un tiempo dependiendo el rendimiento del negocio y la aceptación del mercado.

Antes de iniciar el proceso de importación se deberán realizar los siguientes pasos: Obtención del RUC, registro online como importador ante la Aduana del Ecuador en su página www.aduana.gob.ec, dentro de SICE registrar la firma

autorizada para la Declaración Andina de Valor (DAV). Además es necesario determinar el tipo de mercancía a importar. (ProEcuador, 2016)

Se ha definido que la partida arancelaria correcta para el producto es la 95.04.90.99.00 la cual se define como: los demás, en la categoría 95.04 que especifica: Videoconsolas y máquinas de videojuego, artículos para juegos de sociedad, incluidos los juegos con motor o mecanismo, billares, mesas especiales para juegos de casino y juegos de bolos automáticos («bowlings»).

Después de haber realizado la consulta sobre los aranceles con la herramienta que ofrece la página del SENA E se pudo observar que este producto si debe pagar un tributo adicional el cual es el Arancel Advalorem por el 30% además de los tributos normalmente pagados como el IVA y FODINFA.

Tabla 13: Consulta de aranceles

Consulta de tributos fijos de mercancías					
Resultado : 9					
Codigo Suplementario	Codigo de Tributo	Codigo de Forma de Aplicacion de Tributo	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia	Valor del Tributo
0001	IVA	BASE IMPONIBLE	01/Jun/2016	31/May/2017	14
0001	ANTIDUMPING	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0
0001	FONDINFA	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0.5
0001	ICE ADVALOREM	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0
0001	PORCENTAJE TECH	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0
0001	SALVAGUARDIA	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0
0001	INCREMENTO ICE	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0
0001	AEC	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		0
0001	ARANCEL ADVALOR	BASE IMPONIBLE	23/Jul/2010		30

Tomada de: Servicio de Aduana del Ecuador

El incoterm a utilizar en esta operación será CIF (Cost, insurance and freight). VR Studios se hará cargo de todos los costos, transporte principal y seguro, hasta que la mercancía este en el Puerto Marítimo de Guayaquil. Para el proceso de desaduanización se contratara un Agente Aduanero acreditado por la SENA E. El encargado realizará la Declaración Aduanera de Importación (DAI), además de anexar los documentos de acompañamiento y de soporte (ProEcuador, 2017). El régimen aduanero fijado será importación a consumo con el cual la mercancía estará a libre disposición para su uso definitivo una vez ingresada al país. (ProEcuador, 2015).

Una vez que la carga se encuentre en el puerto de destino, del transporte desde Guayaquil a Quito se encargara la empresa ALVAME.

Costos de importación

Tabla 14: Costos de importación

Rubro	Descripción	Costo
Desaduanización	Agente de aduana	\$ 200,00
Arancel	30%	\$ 17.925,00
Iva	14%	\$ 8.365,00
Fodinfra	5%	\$ 2.987,50
Transporte interno	ALVAME	\$ 400,00
	Total	\$ 29.877,50

6.5 Estructura organizacional

6.5.1 Estructura legal

Razón social: “Tres sesenta compañía limitada”.

Se escogió la estructura legal “compañía de responsabilidad limitada”, la cual según el art.92 de la ley de compañías define como: “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva”. Tres sesenta escogió este tipo de estructura legal debido a la facilidad de su constitución, además de la solidaridad entre los socios que no responderán con su patrimonio personal ante alguna emergencia. (Superintendencia de compañías, 1999)

Además es importante que la empresa cuente con todos los permisos para su correcto funcionamiento como.

- Registro Único de contribuyentes (RUC)
- Afiliación al IESS como empleador
- Licencia única de actividades económicas(LUAE)
- Patente
- Permiso de funcionamiento de bomberos

- Permiso ambiental
- Permiso para rotulación

6.5.2 Estructura organizacional

6.5.2.1 Diseño organizacional

El tipo de diseño organizacional escogido la estructura simple la cual presenta mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, fundamentalmente orgánica y la coordinación se alcanza mediante la supervisión directa.” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 244). Se escogió este tipo de estructura ya que es la recomendada para empresas pequeñas y con una línea de productos reducida. Además de su ahorro en costos debido a la especialización. Es una estructura flexible con fáciles relaciones interpersonales y trabajos poco fraccionados.

6.5.2.2 Organigrama

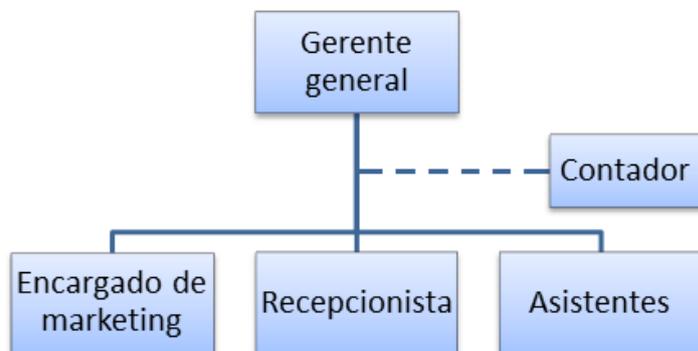


Figura 8: Estructura organizacional

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección es el proceso mediante el cual se definen en las entradas que tendrá el negocio durante un determinado horizonte de tiempo, en este caso

cinco años, con esta finalidad se proyecta la cantidad de usuarios considerando la capacidad instalada de la empresa, misma que es efectuada en base a los parámetros siguientes:

1. En el primer año, los siete primeros meses se trabajará con la capacidad instalada al 60%, los siguientes 5 meses, esa capacidad se incrementará al 61%
2. El segundo año se trabajará la con la capacidad instalada dispuesta al 62%
3. El tercer año se trabajará con la capacidad instalada al 63% los tres primeros meses, y el resto del año al 64%
4. El cuarto año, los cuatro primeros meses se trabajará con la capacidad al 65% y el resto del año esta será del 66%
5. El quinto años, los seis meses iniciales se dispondrá la capacidad al 67% y el resto del año esta será del 68%

Este crecimiento es acorde al mercado y al crecimiento del sector, que de acuerdo con datos del Banco Central es del 2,74% anual. Por otro lado, los precios se proyectan considerando la inflación esperada a cinco años, que es de 3,01%, esta proyección se presenta considerando como fuente la inflación de los últimos cinco años según datos del Banco Central del Ecuador.

Los ingresos de los cinco primeros años de estudio se presentan en la siguiente tabla

Tabla 15: Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	122.426	129.509	137.044	145.720	154.112

7.1.2 Proyección de gastos

La proyección es el proceso mediante el cual se define las entradas que tendrá el negocio durante los próximos cinco años, en este caso al estar frente a una empresa de servicios no se cuenta con costo de inventarios de producción o ventas, por lo tanto, solo se tendrán gastos, mismos que han sido divididos en

gastos de personal, gastos generales y los gastos de depreciación de activos fijos y amortización de diferidos e intangibles.

Los gastos de personal incluyen sueldos, salarios y beneficios de ley, y los gastos generales incluye gastos administrativos y de ventas; en este caso ambos rubros son proyectados considerando la inflación general proyectada del 3,01% presentada por el Banco Central del Ecuador.

En lo que respecta a la proyección de las depreciaciones y amortizaciones, estas se efectúan en base a lo que indica la ley, edificios un 5% anual durante 20 años, vehículos 20% anual durante cinco años, equipos de cómputo 33,33% anual durante 3 años y todo lo demás (muebles, equipos, herramientas) un 10% anual durante 10 años.

En el caso de amortizaciones de igual forma esta se las realiza en base a lo que contempla la ley de Régimen Tributario Interno, un 20% anual durante 5 años, y esto se aplica a los activos diferidos e intangibles que requiere el negocio.

En la siguiente tabla se resumen las proyecciones de los gastos del proyecto:

Tabla 16: Proyecciones de los gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	52.438	61.545	61.961	65.189	67.093
Gastos generales	39.179	38.283	39.690	40.851	42.328
Gastos de depreciación	1.364	1.364	1.364	364	364
Gastos de amortización	310	310	310	310	310

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial incluye aquellos activos necesarios para la puesta en marcha del negocio, en este caso hace referencia de forma específica a los activos no corriente que incluyen propiedad, planta y equipo con el que se va a

arrancar el negocio, y activos diferidos e intangibles rubros que se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 17: Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	73.170,00
Vehículos	-
Maquinaria	59.750,00
Mobiliario	3.795,00
Equipos de Computación	3.625,00
Instalaciones	6.000,00

Activos diferidos e intangibles

Tabla 18: Activos diferidos e intangibles

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Gastos legales constitución empresa	1	500,00	500,00
Transporte interno de maquinaria realidad virtual	1	731,70	731,70
Tramites registro IEPI	1	320,00	320,00
	Total		1.551,70

Considerando de forma específica estos dos rubros la inversión inicial es de \$ 74.721,70

Además de estas inversiones, de forma inicial también se establecen los siguientes rubros:

Tabla 19: Otros gastos

Entrenamiento personal	4.000,00
Gastos de importación maquinaria	29.277,50
Gastos de transporte interno maquinaria	600,00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo hace referencia al circulante necesario para que el negocio pueda iniciar sus operaciones hasta que genere sus propios ingresos y con ellos cubra sus operaciones sin problemas, en este caso el capital de trabajo contempla \$12.208,18, rubro que permite solventar los dos primeros meses de trabajo.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital hace referencia a la estructura del financiamiento y la inversión del proyecto, en ella se analiza de dónde va a proceder los recursos para el proyecto.

En este caso se requiere: \$120.807,38 \$ para cubrir activos fijos (propiedad planta y equipo), activos diferidos e intangibles y el capital de trabajo para los dos primeros meses de funcionamiento de la empresa, para lo cual el origen y procedencia de los fondos será:

- Capital propio 70% (\$84.565,17) proveniente de inversionistas privados
- Financiamiento: 30% (\$36.242,21), capital prestado por una entidad financiera a un plazo de 5 años y considerando una tasa de interés de 15% anual efectiva, por el que se tendrá que pagar una cuota fija mensual de \$ 862,20.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados considera las proyecciones de ingresos y gastos presentadas anteriormente, a partir de las cuales se definen utilidades y/o pérdidas, en este caso se obtienen utilidades, a partir de las cuales se calculan escudos fiscales y se obtiene los resultados para los primeros cinco años de funcionamiento del negocio, resultados que se presentan en la siguiente tabla:

Según se puede observar, el negocio presenta utilidades desde el primer año, mismas que son progresivas y generan un buen síntoma sobre la viabilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo, alcanzando al quinto año una utilidad de \$28.656

Tabla 20: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	122.426	129.509	137.044	145.720	154.112
UTILIDAD BRUTA	122.426	129.509	137.044	145.720	154.112
Gastos sueldos	52.438	61.545	61.961	65.189	67.093

Gastos generales	39.179	38.283	39.690	40.851	42.328
Gastos de depreciación	1.364	1.364	1.364	364	364
Gastos de amortización	310	310	310	310	310
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	29.134	28.007	33.719	39.005	44.016
Gastos de intereses	5.084	4.238	3.257	2.117	794
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	24.049	23.769	30.463	36.888	43.222
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.607	3.565	4.569	5.533	6.483
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20.442	20.203	25.893	31.355	36.739
22% IMPUESTO A LA RENTA	4.497	4.445	5.696	6.898	8.083
UTILIDAD NETA	15.945	15.759	20.197	24.457	28.656

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera del proyecto, contempla la estructura de activos en relación a pasivos y patrimonio, es importante recalcar que este balance considera la ecuación contable (Activos= pasivos más patrimonio)

En este caso, y por el propio giro del negocio, no se consideran cuentas por cobrar ni inventarios, por lo tanto, el activo corriente contempla de forma inicial el capital de trabajo y a futuro el flujo de dinero en efectivo que ingresará a la empresa fruto de sus operaciones.

Por política de gerencia, se programa no repartir utilidades y estas utilizarlas en la actividad económica propia de la empresa.

Tabla 21: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	120.807	132.842	142.697	155.995	172.427	191.713
<i>Corrientes</i>	46.086	59.795	71.325	86.297	103.405	123.365
Efectivo	46.086	59.795	71.325	86.297	103.405	123.365
<i>No Corrientes</i>	74.722	73.047	71.372	69.697	69.023	68.348
Propiedad, Planta y Equipo	73.170	73.170	73.170	73.170	73.170	73.170
Depreciación acumulada	-	1.364	2.729	4.093	4.458	4.822

Intangibles	1.552	1.552	1.552	1.552	1.552	1.552
Amortización acumulada	-	310	621	931	1.241	1.552
PASIVOS	36.242	32.332	26.429	19.530	11.505	2.134
<i>Corrientes</i>	-	1.352	1.557	1.747	1.953	2.134
Sueldos por pagar	-	612	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	741	700	891	1.096	1.278
<i>No Corrientes</i>	36.242	30.980	24.872	17.782	9.553	-
Deuda a largo plazo	36.242	30.980	24.872	17.782	9.553	-
PATRIMONIO	84.565	100.510	116.268	136.465	160.922	189.578
Capital	84.565	84.565	84.565	84.565	84.565	84.565
Utilidades retenidas	-	15.945	31.703	51.900	76.357	105.013

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo permite determinar las entradas y salidas de dinero en el largo plazo, en el proyecto en análisis se presentan flujos anuales positivos, mismos que son la base para evaluar la factibilidad del negocio y tomar decisiones coherentes con la realidad del entorno y del proyecto. En el Anexo 9 se puede observar el estado de flujo de efectivo y sus resultados.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja de proyecto es una herramienta orientada a valorar las proyecciones financieras. En este proyecto se presentan resultados positivos desde el primer año, en tal virtud también eso se refleja en el flujo de caja, mismo que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 22: Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(120.207)	77.041	32.425	35.658	37.931	3.095

Es importante que en el flujo de caja del proyecto no se considere el financiamiento de la inversión, por lo tanto, no hay pago de capital e intereses.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista presenta resultados positivos durante los cuatro primeros años de análisis y a diferencia del flujo de caja del proyecto en este sí se considera el crédito concedido por la institución financiera para el inicio de las operaciones:

Tabla 23: Proyección del flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(83.965)	66.695	22.079	25.312	27.585	(7.252)

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, tasa mínima aceptable de rendimiento o también conocida como costos de oportunidad, considera el rendimiento mínimo que los inversionistas desearían obtener por su inversión, un rendimiento inferior a esta tasa no será atractivo

Para su cálculo se considera:

- La información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos.
- El rendimiento del mercado y la beta de la industria.

De esta manera se determina una tasa CAPM de 16,93%, y considerando los impuestos y la estructura de financiamiento; la tasa de descuento tiene un valor de 14,84%.

7.4.3 Criterios de valoración

Para evaluar financieramente un proyecto existen algunos instrumentos, en este proyecto como evaluadores se van a considerar:

- El valor actual neto (VAN): Es el valor medido en dinero de hoy, o el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el estudio.
- La tasa interna de retorno (TIR): La TIR representa la rentabilidad obtenida frente al capital invertido. La tasa interna de retorno es la tasa

de rendimiento que generará la empresa en los 5 años de horizonte, si esta tasa es mayor que la TMAR se interpreta que la inversión en el proyecto es rentable y generará mayores ganancias a los socios.

- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): Se refiere al tiempo en el cual se recupera la inversión inicial de los socios.

Tabla 24: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$18.376,75		VAN	\$16.489,09	
PRI	2,77	AÑOS	PRI	2,07	AÑOS
TIR	23,37%		TIR	29,66%	

Análisis de resultados de valoración:

- VAN: en el caso del proyecto el VAN representa que una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera un rubro adicional de \$18.376,75 y en el caso del inversionista este rubro es de \$16.489,09
- TIR: la tasa interna de retorno en ambos casos es mucho mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto sería favorable y se aceptaría la inversión.
- PRI: tanto en la evaluación del flujo del proyecto como del inversionista el operado de recuperación de la inversión se presenta acorde al mercado y a lo esperado según experiencias de empresas similares, lo cual es favorable para los objetivos planteados.

7.5 Índices financieros

Los indicadores financieros permiten determinar la liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad con el giro del negocio esperado, estos son calculados considerando los estados financieros presentados y los resultados comparados con la industria son los siguientes:

Tabla 25: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	44,22	45,82	49,39	52,96	57,80	1,31
Prueba acida	44,22	45,82	49,39	52,96	57,80	0,45

ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	32,17%	22,73%	14,31%	7,15%	1,13%	75%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	1,7	1,8	2,0	2,1	2,3	3,28
RENTABILIDAD						
MARGEN OPERACIONAL	23,80%	21,63%	24,60%	26,77%	28,56%	5,55%
MARGEN NETO	13,02%	12,17%	14,74%	16,78%	18,59%	3,42%

Análisis índices financieros

- **Liquidez:** El proyecto a lo largo del tiempo no presenta problemas de liquidez, el circulante permite cubrir las operaciones y deudas en el corto plazo sin problemas.
- **Endeudamiento:** El endeudamiento año a año es acorde a la deuda contraída desde el inicio de las operaciones y la razón de endeudamiento es mucho inferior a la de la industria
- **Actividad:** la rotación de activos fijos se incrementa año a año, acercándose al promedio de la industria, esto debido al incremento de las ventas según las proyecciones efectuadas y presentadas.
- **Rentabilidad:** De acuerdo con este indicador el proyecto año a año es rentable, y sus índices esperados son mayores a los de la industria, lo cual es positivo y refleja la viabilidad financiera del proyecto.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- La elevada venta de softwares específicos para la realidad virtual ha en los últimos años muestra que el incremento del uso de la realidad virtual para diferentes actividades alrededor del mundo ha sido notable en los últimos años. Debido a la tendencia en alza del empleo de la realidad

virtual en varias industrias, los centros de atracciones en realidad virtual se presentan como un negocio atractivo para el sector del entretenimiento con altas posibilidades de crecimiento.

- Después de realizar un análisis con la ayuda de la matriz PEST, se determinó que en el entorno externo del país existen factores que podrían afectar negativamente al desenvolvimiento de Tres sesenta en este ámbito. Entre las principales están: la falta de libertad tanto política como económica que existe en el país, la notable reducción del PIB lo que lleva a una contracción económica, los largos trámites y trabas que se encuentran al momento de implementar un negocio y la falta de innovación tecnológica en el país. Por otro lado también se determinaron factores positivos como: la existencia de leyes claras para proteger la propiedad intelectual, la mayoría de habitantes de Quito que forman parte de la población económicamente activa y el elevado gasto mensual que realizan los habitantes de la ciudad en actividades de entretenimiento y ocio.
- A través de la realización de la matriz de las 5 Fuerzas de Porter se definió que debido a la escasez de tecnología en realidad virtual en el país la rivalidad entre competidores en este servicio es baja. Además, la amenaza de servicios sustitutos se diagnosticó como media debido al buen posicionamiento que tienen los mismos en el consumidor ecuatoriano.
- Con los análisis realizados de entorno externo de Ecuador como de Reino Unido se concluyó que la aplicación de las buenas prácticas internacionales es factible debido a la similitud de consumo de los habitantes de los dos países y la mínima presencia de competidores directos en servicios de entretenimiento.
- Con respecto al análisis del cliente se determinó que el mercado objetivo son hombres y mujeres de 20 a 35 años, residentes de la ciudad de

Quito, de clase socioeconómica media, los cuales buscan diversidad de juegos, una experiencia diferente, mejor ambiente y servicio al cliente de calidad en lugar de fácil acceso para el público.

- Fundamentado en los resultados del análisis externo del entorno y del cliente, se dictaminó que existe una oportunidad de negocio en el mercado ecuatoriano para la implementación del centro de atracciones en realidad virtual. La necesidad de un servicio de un entretenimiento diferente.
- Debido a las cualidades distintivas con las que cuenta el servicio y ser precursor en el servicio de entretenimiento con el uso de realidad virtual, la estrategia general de marketing escogida para el centro de atracciones es la diferenciación.
- Varios aspectos de la mezcla de marketing están fundamentados en el análisis de Benchmarking internacional. Dichas referencias fueron tomadas de modelos ya aplicados con éxito en Reino Unido. Entre las principales actividades tomadas como buenas prácticas están: de soporte: las instalaciones, de precio: estrategia de entrada (desnatado), estrategia de ajuste: descuentos en mercados secundarios, precios promocionales. Además se tomó como muestra la estrategia promocional, marketing directo, entre otros.
- El plan de operaciones que será ejecutado por Tres sesenta está basado en algunas actividades del centro de atracciones inglés THE VOID. Los tiempos de ejecución, los procesos claves, estratégicos y de apoyo son los aspectos más importantes tomados del análisis de Benchmarking realizado.

- La estructura organizacional de la empresa se ha apoyado en un diseño organizacional simple con pocos niveles jerárquicos y supervisión directa. Cuenta con una estructura legal de compañía limitada debido a los beneficios que representa esta para los accionistas.
- En el análisis financiero desarrollado, los estados financieros realizados muestran que el proyecto es viable y rentable. Con un valor neto del inversionista de \$16.489,09 dólares, una tasa interna de retorno de 29,66% y el margen neto que proporciona el proyecto cada año es positivo y superior al de la industria. Se puede determinar que son resultados favorables y que permitirán que el inversionista recupere su inversión y obtenga ganancias en el tiempo determinado tomando en cuenta la fuerte inversión que se debe realizar al principio del proyecto.

REFERENCIAS

- AME. (12 de Septiembre de 2016). *Asociación de Municipalidades Ecuatorianas*. Obtenido de <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/68-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-pichincha/295-canton-quito>
- América Economía* . (13 de Agosto de 2013). Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-las-industrias-que-mas-dinero-mueven-nivel-global>
- Amstrong , G., & Kotler , P. (2013). Comunicación de valor para el cliente. En G. Amstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de marketing* (págs. 382-383). México D.F: Pearson education.
- Amstrong, G., & Kotler, P. (2013). Comunicación de valor para el cliente. En G. Amstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de marketing* (pág. 357). México DF: Pearson.
- Amstrong, G., & Kotler, P. (2013). Venta personal y promoción de ventas. En G. Amstrong, & P. Kotler, *Fundamentos de marketing* (págs. 395 - 396). México D.F: Pearson Education.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Canales de marketing. En *Fundamentos de marketing* (pág. 295). Mexico: Pearson.
- Banco Central*. (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *INDICADORES DE RIESGO PARA PAÍSES EMERGENTES*. Lima.
- Banco Mundial*. (2015). Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=GB>
- Banco Mundial*. (2016). Recuperado el 8 de Octubre de 2016, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/>
- Banco Mundial*. (28 de Septiembre de 2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial*. (2016). Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- Banco Mundial*. (2016). Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?end=2015&locations=EC&start=2008&view=chart>
- Banco Mundial*. (2016). Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?end=2015&locations=GB&start=2008&view=chart>
- Banco Mundial*. (2017). Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.PAT.RESD?end=2015&locations=ZJ&start=2008&view=chart>
- BCE. (2015). *Boletín Evolución del volumen de crédito y las tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201501.pdf>

- BCE. (2016). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE. (15 de Agosto de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (15 de Agosto de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (08 de Septiembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin54/4_PII.xls
- BCE. (23 de Septiembre de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (20 de Junio de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/883-ahora-se-puede-pagar-servicios-b%C3%A1sicos-con-efectivo-desde-micelular>
- BCE. (06 de Agosto de 2016). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BCE. (01 de Marzo de 2016). *Cifras económicas del Ecuador. Marzo 2016*. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/boletines_banco_central/marzo2016.pdf
- Beerland, S. (15 de Noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.pivnilaznespabeerland.cz/efectos-mecidinales-es.htm>
- Beerland, S. (22 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.pivnilaznespabeerland.cz/spa-beer-land-es.htm>
- CampaignLive*. (20 de Abril de 2010). Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de <http://www.campaignlive.co.uk/article/998079/sector-insight-uk-theme-parks>
- Castellanos, C. (17 de Abril de 2017). *Universidad de los Andes*. Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>
- Centro de investigación de mercados* . (15 de Noviembre de 2016). Recuperado el 23 de Enero de 2017, de <http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>
- CEPAL. (08 de Julio de 2016). Obtenido de http://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_proyecciones_ee_americalatinaycaribe_2016_final-esp.pdf
- Cerveza en Ecuador*. (07 de Abril de 2016). Obtenido de <https://cervezaenecuador.wordpress.com/>
- CESCE. (20 de Septiembre de 2016). *CESCE*. Obtenido de <http://www.cesce.es/riesgo-pa%C3%ADs>
- CFN. (28 de Septiembre de 2016). *Corporación Financiera Nacional* . Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/condiciones-del-credito/>

- CIA. (05 de Julio de 2016). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- Ciarlotti, F. (2015). Capítulo I. En F. Ciarlotti, *Ayurveda y plantas medicinales* (pág. 45). Buenos Aires, Argentina: Ediciones LEA.
- CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, C. E. (2014). DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS.
- COMEX. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior* . Obtenido de http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf
- COMEX. (2016). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/declaracion-del-ministerio-de-comercio-exterior-sobre-el-programa-de-levantamiento-de-la-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- Datosmacro*. (2016). Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global>
- Del Barrio, A. (09 de Marzo de 2016). *El mundo*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/03/08/56dd5c02ca47418f6a8b458a.html>
- Doing Business*. (2016). Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-kingdom/>
- E - commerce*. (30 de Noviembre de 2015). Recuperado el 10 de Enero de 2017, de <http://ecommerce-news.es/eventos/numero-dispositivos-realidad-virtual-se-incrementara-los-6-millones-actuales-200-millones-2018-34289.html>
- Ecuador en cifras*. (Enero de 2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20\(fin%20al\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20(fin%20al).pdf)
- Ecuador en cifras*. (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Ecuador, M. M. (26 de Marzo de 2015). *Mucho Mejor Ecuador* . Obtenido de <http://www.muchohomejorecuador.org.ec/factores-que-mas-influyen-en-las-decisiones-de-compras-de-los-consumidores-del-ecuador/>
- Ecuador, P. (27 de Septiembre de 2016). *Pro Ecuador* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- Ecuador, V. d. (22 de Junio de 2016). *Vicepresidencia del Ecuador* . Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/innovadores-de-cuenca-desarrollaron-una-aplicacion-movil-para-gestionar-pagos-online/>
- EKOS. (2012). Nueva ruta del consumo en Ecuador. *EKOS NEGOCIOS*, 1-20.
- El Comercio* . (8 de Agosto de 2013). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/opinion/riesgo-politico.html>

- El Comercio*. (19 de Octubre de 2016). Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/recomendaciones-seguridad-fiesta-luz-quito.html>
- El Universo*. (04 de Enero de 2015). Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Enríquez, C. (20 de Septiembre de 2014). Las cervezas artesanales se multiplican. *EL COMERCIO*, págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/cervezas-artesanales-multiplican-quito.html>.
- Estado, C. d. (10 de Julio de 2013). *Contraloría del Estado*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Anexo%206.pdf>
- Europea, D. G. (2001). *EURYDICE*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Fi0fAgAAQBAJ&pg=PA17&lpg=PA17&dq=las+tic+en+rep%C3%BAblica+checa&source=bl&ots=efM9BR9LTJ&sig=qFSfBBHnDUdMxabcNtr927JvkyrI&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhgZ6zhtjPAhVNgx4KHe_gDqkQ6AEIKDAD#v=onepage&q=las%20tic%20en%20rep%C3
- Exterior, I. E. (2009). *GUÍA DE INVERSIONES de República Checa*. Obtenido de <http://aplicam.camarazaragoza.com/AplicamWeb/Descarga.aspx?id=5036>
- FALIS. (14 de 11 de 2016). *FALIS*. Obtenido de <http://www.falis.com.mx/producto-item/uniforme-para-medico-quirurgico-scrub-dama/>
- Farias, J. F. (2015). El hábito del consumidor ecuatoriano cambió el cuidado personal. *Líderes*.
- FMI. (01 de Octubre de 2015). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2015/whd/pdf/wreo1015s.pdf>
- FMI. (03 de Septiembre de 2016). *Banco Mundial :Tasa de interés activa (%)*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations*. (Marzo de 2014). Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de www.fao.org/capacitydevelopment/goodpractices/gphome/en/
- Fortune*. (24 de Junio de 2016). Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://fortune.com/2016/06/24/brexit-tech-impact/>
- Freedom House*. (2016). Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2013/united-kingdom>
- Freedom House*. (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <https://freedomhouse.org/country/ecuador>
- Freedom House*. (5 de Enero de 2016). Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2015/australia>
- Freedom House*. (2017). Recuperado el 1 de Mayo de 2017, de <https://freedomhouse.org/country/united-kingdom>
- GFK. (2012). En Ecuador, el 10% de la población tiene estrés. *Expreso*.

- Hacienda, R. (08 de 11 de 2016). *Rumiloma Hacienda*. Obtenido de <http://www.rumiloma.com/paquetes-de-spa/>
- Heller, E. (2004). En E. Heller, *Psicología del color* (págs. 83-140). Barcelona: Gustavo Gili.
- Heller, E. (2004). Verde. En E. Heller, *Psicología del color* (págs. 103-122). Barcelona: Gustavo Gili.
- (2000). The next great generation. En N. Hoew, & W. Strauss, *Millinneys rising* (pág. 4). New York: Vintage books.
- Ibisworld*. (Marzo de 2016). Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de <http://www.ibisworld.com.au/industry/default.aspx?indid=665>
- ICEX. (07 de Septiembre de 2015). *ICEX, República Checa, corazón industrial*. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2015498068.html>
- INDEX. (04 de Julio de 2016). *INDEX*. Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_inflacion_\(precios_al_consumidor\).html](http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_inflacion_(precios_al_consumidor).html)
- Index of economic freedom*. (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- INEC. (2010). Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2012). Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de Instituto Nacional de estadísticas y censos: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- INEC. (Marzo de 2016). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- INEC. (10 de Septiembre de 2016). *Instituto de estadísticas y censo*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf
- INEC. (16 de Septiembre de 2016). *Instituto de estadísticas y censos*. Obtenido de

- http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueraelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (05 de Julio de 2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJulio2016/Reporte_inflacion_201607.pdf
- INEC. (08 de Noviembre de 2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (08 de Noviembre de 2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx
- INEC. (28 de Septiembre de 2016). *Instituto Nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=615%3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- Instituto ecuatoriano de la propiedad intelectual*. (29 de Septiembre de 2014). Recuperado el 10 de Abril de 2017, de IEPI: <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. (29 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Inversión y producción Ecuador*. (2015). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <file:///C:/Users/Alejandra%20Chavez/Downloads/Catalogo-de-inversiones-de-los-sectores-estrategicos.pdf>
- Inversión y producción Ecuador*. (2015). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://inversion.produccion.gob.ec/portafolio-de-inversiones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion/>
- Kirberg, A. S. (2014). Fijación de precios. En A. S. Kirberg, *MARKETING ESTRATÉGICO PARA NUEVOS PRODUCTOS: PRODUCTO Y PRECIO* (págs. 276-286). Bogotá: McGraw-Hill.
- Kloter & Armstrong. (2013). Estrategia de ajuste de precios. En G. A. Kotler, *Fundamentos de marketing* (págs. 276-278). México: Pearson.
- Kloter & Armstrong. (2013). Publicidad. En G. A. Kotler, *Fundamentos de Marketing* (págs. 365-378). México: Pearson.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2013). Comunicación de valor para el cliente. En *Fundamentos de marketing* (pág. 365). México DF: Pearson.
- Kotler & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler & Armstrong. (2013). Fijación de precios. En G. A. Klotler, *Fundamentos de Marketing* (págs. 259-287). México: Pearson.
- Kotler & Armstrong. (2013). Productos, servicios y marcas: Generar valor para el cliente. En P. a. Kotler, *Fundamentos de marketing* (pág. 203). México: Pearson.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). México DF: Mc Graw Hill.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Fijación de precio de nuevos productos. En *Dirección de marketing* (pág. 329). México DF: Mc Graw Hill.

- Lambin, J.-J. (2009). Decisiones sobre promociones de venta. In C. G. Jean-Jacques Lambin, *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (p. 459). México: McGraw-Hill.
- Lambin, J.-J. (2009). Estrategia de comunicación en el canal. En C. G. Jean-Jacques Lambin, *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (pág. 381). México: McGraw-Hill.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). Evaluación de oportunidades de crecimiento. En *Dirección de marketing* (pág. 286). México DF: McGraw Hill.
- Lara, V. (29 de Abril de 2015). *Hipertextual*. Obtenido de <https://hipertextual.com/2015/04/teoria-del-color-goethe>
- Ley de Gestión Ambiental, c. (10 de Septiembre de 2004). *Ley de Gestión Ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO, R. (28 de Febrero de 2015). *REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO*. Obtenido de C:\Users\Michu-Michu\Downloads\REGLAMENTO APLICACION DE LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.pdf
- LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL MERCADO. (08 de Octubre de 2011). *LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL MERCADO*. Obtenido de <http://www.cpccs.gob.ec/docs/normativaDocs/911168.pdf>
- Lovelock, C. (2015). En C. L. Wirtz, *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (págs. 109-110). México: Pearson.
- Lovelock, C. (2015). Aplicación de las 4Ps del marketing a los servicios. En C. L. Wirtz, *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (págs. 174-181). México: Pearson.
- Lovelock, C. (2015). Distribución de los servicios. En C. L. Wirtz, *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (págs. 109-110). México: Pearson.
- Maizo, L. (15 de Noviembre de 2016). *Lifeder*. Obtenido de <http://www.lifeder.com/propiedades-malta/>
- Maldonado, K. (01 de Septiembre de 2016). *Revista Gestión: La belleza en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2014/02/Edici%C3%B3n-233-Empresarial.pdf>
- María, F. S. (13 de Mayo de 2014). *Staff Creativa*. Obtenido de <http://www.staffcreativa.pe/blog/teoria-del-color-disenadores/>
- Marsh. (2015). *Mapa del riesgo político de Marsch*. Obtenido de file:///C:/Users/Michu-Michu/Downloads/Mapa%20de%20Riesgo%20Pol%C3%ADtico%20de%20Marsh%202015%20(3).pdf
- MCPEC. (02 de Junio de 2015). *Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/cerca-de-2-millones-de-empleos-son-generados-por-el-sector-servicios-en-ecuador/>
- Micheli, S. (2005). Introducción. En S. Micheli, *Spas y centros de bienestar* (págs. 1-13). España: Ediciones Gamma.

- Ministerio de Salud Pública. (27 de Septiembre de 2016). *Ministerio de Salud Pública, dirección provincial de salud de Pichincha*. Obtenido de REQUISITOS PARA PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTO PÚBLICOS Y PRIVADOS: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf>
- Mundial, B. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Mundial, G. B. (07 de Abril de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Muñoz, A. (14 de Noviembre de 2016). *Cepvi.com*. Obtenido de <http://www.cepvi.com/index.php/medicina/aromaterapia/aceite-esencial-de-lupulo>
- Murcia, I. d. (01 de Marzo de 2016). *Informe del País: República Checa*. Obtenido de http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_1053
- Negocios, I. E. (2010). *Ekos Negocios: NUEVA RUTA DE CONSUMO EN EL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- Nufer, J. (11 de Abril de 2010). *Greenbook*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <https://www.greenbook.org/marketing-research/the-price-is-right-using-van-westendorp>
- Ocampo, J. A. (10 de Diciembre de 1991). *Las Nuevas Teorías del Comercio Internacional y los países en vías de desarrollo*. Obtenido de http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/comercializacion_internacional/documentos/2009/nuetci.pdf
- OECD. (03 de Septiembre de 2016). *OECD: República Checa*. Obtenido de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/czech-republic-es/OECD>
- OMC. (19 de Octubre de 2001). Obtenido de EXÁMENES DE LA POLÍTICAS COMERCIALES DE REPÚBLICA CHECA: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp_r_s/tp175_s.htm
- OMC. (21 de Septiembre de 2016). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm6_s.htm
- OMC. (20 de Agosto de 2016). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm
- OMPI. (26 de Septiembre de 2016). *Organización Mundial de Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm>
- Ortiz, M. (16 de Mayo de 2016). Efectos del incremento del IVA. *Opinion- El Comercio*.
- Pérez, C. (15 de Noviembre de 2016). *Natursan*. Obtenido de <http://www.natursan.net/cerveza-beneficios-y-propiedades/>
- Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. En M. Porter. México D.F: Continental.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Grupo Planeta (GBS).

- ProEcuador. (2010). *ProEcuador*. Obtenido de CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- ProEcuador. (2015). Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/SENAE-REGIMENES.pdf>
- ProEcuador. (2016). Recuperado el 25 de Mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- ProEcuador. (2017). Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Quelle, L. (30 de Noviembre de 2015). *Ecommercenews*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://ecommerce-news.es/eventos/numero-dispositivos-realidad-virtual-se-incrementara-los-6-millones-actuales-200-millones-2018-34289.html#>
- Quint, S., Guevara, P., & Pérez, M. (2014). *Valor agregado*. Quito: Uda.
- Quito, A. d. (25 de Septiembre de 2016). *Servicios Ciudadanos*. Obtenido de https://pam.quito.gob.ec/SitePages/GestorAplicaciones.aspx?Desc=LUA E%20en%20L%C3%ADnea&UrlServicio=https://pam.quito.gob.ec/MDM Q_PORTAL_LUAE_WEB/Autenticacion/AutenticacionPatentes.aspx
- RAE. (02 de Julio de 2016). *Asociación de academias de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YTnqDXv>
- Ramírez, S. (6 de Diciembre de 2015). *La cerveza artesanal vive un 'boom' en Ecuador*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cerveza-artesanal-vive-ecuador-negocios.html>
- Remenec, F. (5 de Abril de 2009). *El Termalismo y los Servicios de Wellness Checos*. Obtenido de <http://download.mpo.cz/get/39000/43442/520393/priloha001.pdf>
- Revista Líderes. (2014). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pilares-sostienen-pib-ecuatorianos.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Organización. En *Administración* (pág. 244). México: Pearson.
- Runtun, L. (08 de Noviembre de 2016). *Luna Runtun*. Obtenido de <http://www.lunaruntun.com/paquetes-para-visitantes-dup.htm>
- Salvador, M. (05 de Octubre de 2014). *Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito*. Obtenido de [file:///C:/Users/Michu-Michu/Downloads/316-2251-1-PB%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Michu-Michu/Downloads/316-2251-1-PB%20(5).pdf)
- Sandin, B. (2002). El estrés: un análisis basado en el papel. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 144.
- Santander. (01 de Agosto de 2016). Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia>
- Santander. (01 de Agosto de 2016). Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/llegar-al-consumidor>

- Santander. (03 de Octubre de 2016). *REPÚBLICA CHECA: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/republica-checa/llegar-al-consumidor>
- Santander. (03 de Octubre de 2016). *REPÚBLICA CHECA: POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/republica-checa/politica-y-economia>
- Santander. (03 de Octubre de 2016). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/republica-checa/requisitos-de-entrada>
- Santander Trade*. (2016). Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/australia/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Portal*. (2016). Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/australia/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade Portal*. (2017). Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia>
- SENAE. (2016). Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp
- SICE. (2016). Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Sistema de información sobre comercio exterior: http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/ecuador/L320a.asp#preliminar
- Sistema Nacional de información*. (s.f.). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701_QUITO_PICHINCHA.pdf
- Spa, O. (08 de Noviembre de 2016). *Ocean Spa*. Obtenido de <http://oceanspaecuador.com/terapias-corporales/terapia-total-oceano/>
- SRI. (02 de Octubre de 2016). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/348>
- SRI. (10 de Septiembre de 2016). *Reglamento Ley de Solidaridad*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/d641c683-c458-4cdc-8a94-1af2993452e8/Reglamento+Ley+Solidaridad+y+de+Corresponsabilidad+Ciudadana.pdf>
- SRI. (2016). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Superintendencia de compañías*. (5 de Noviembre de 1999). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (20 de Marzo de 2015). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4

- Oname%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=In
- Tebar, M. (09 de Noviembre de 2011). *Deco Estilo, Equipar tu casa con un spa: un lujo asequible*. Obtenido de <http://www.decoestilo.com/articulo/equipar-tu-casa-con-un-spa-un-lujo-asequible/>
- Teleamazonas . (04 de Abril de 2017). Recuperado el 5 de Abril de 2017, de <http://www.teleamazonas.com/2017/04/riesgo-pais-alcanza-los-700-puntos/>
- Tourism, C. (04 de Septiembre de 2016). *Czech Tourism*. Obtenido de <http://www.czechtourism.com/sp/health-spa/>
- Trabajo, O. I. (2009). *POLÍTICAS PARA LAS MIPYMES FRENTE A LA CRISIS*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf
- Trading Economics . (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://www.tradingeconomics.com/ecuador/competitiveness-rank>
- Trading economics. (2016). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/consumer-price-index-cpi>
- Trading economics. (2016). Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/competitiveness-rank>
- Trading economics. (2016). Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/inflation-cpi>
- Trading economics. (2016). Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de <http://es.tradingeconomics.com/australia/inflation-cpi>
- Trading Economics. (2016). Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <http://www.tradingeconomics.com/united-kingdom/gdp-per-capita>
- Trading Economics. (2016). Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://es.tradingeconomics.com/australia/gdp-per-capita>
- Tudela, J. B. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Universidad de Cadiz. (2015). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf
- Villegas, F. E., Fabiani Orbea, L., & Icaza Rivera, D. (s.f.). *El cambio tecnológico y su impacto en la gestión de negocios del Ecuador*. Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de http://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/Comision_7/el_cambio_tecnologico_y_su_impacto_en_la_gestion.pdf
- VR Studios. (2017). Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de <http://www.vrstudios.com/>
- WEF. (15 de Abril de 2015). *Word Economic Forum* . Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/Media/SP_GITR15_Final.pdf
- William Reed . (22 de Junio de 2015). Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de <http://www.bighospitality.co.uk/Trends-Reports/Consumer-spending-trends-15-of-monthly-budget-going-on-leisure>
- Zabala, V. (02 de Septiembre de 2014). *Ekos Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1049.pdf>

ANEXOS

**ANEXO 1. Gráficos análisis externos
PEST ECUADOR**

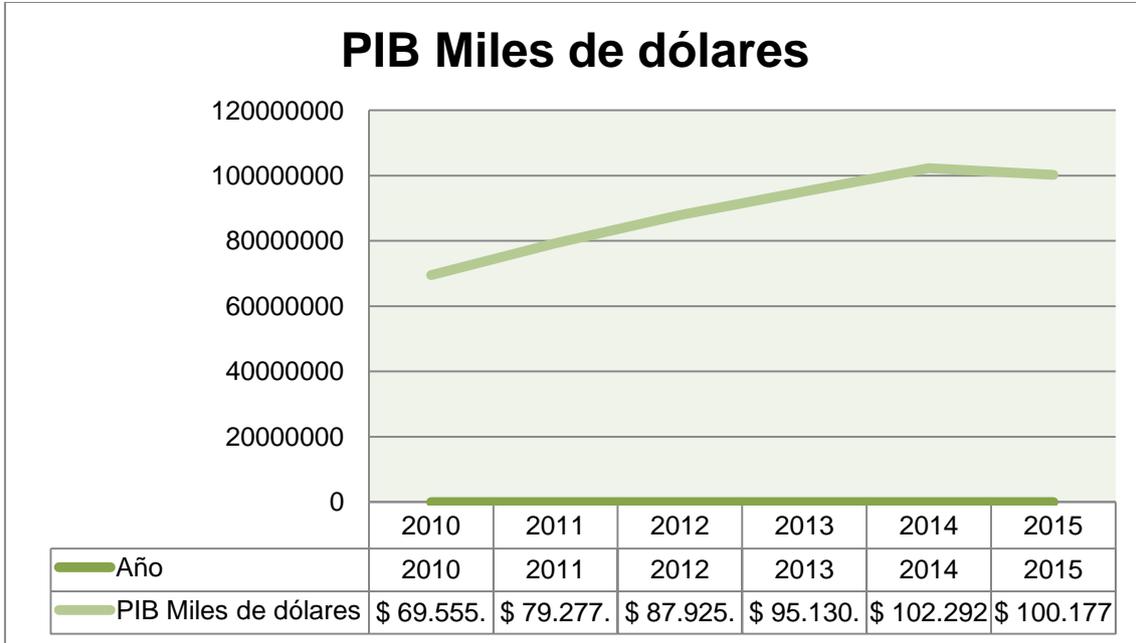


Figura 9: PIB de Ecuador (miles de dólares)

Enero 2010 – Diciembre 2015

Tomado de: Banco Mundial

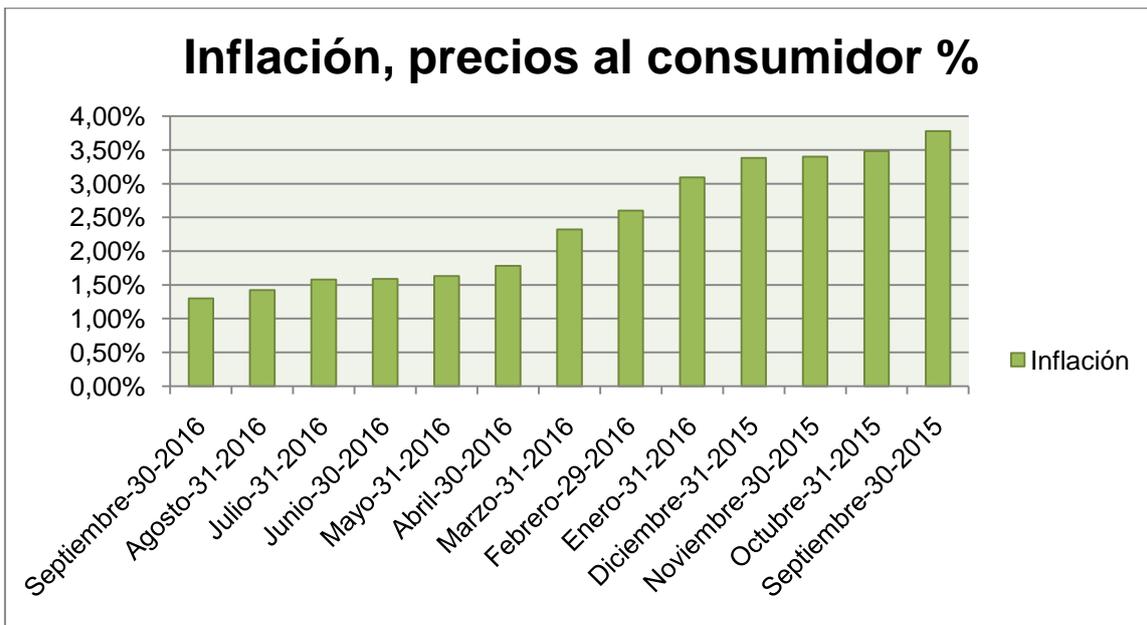


Figura 10: Inflación de Ecuador

Septiembre 2015 – Septiembre 2016

Tomado de: Banco Mundial

Tabla No 26: PEA

Población	2,239.2 Mil hab
Urbana	71,80%
Rural	28,20%
Mujeres	51,40%
Hombres	48,60%
PEA	60,00%

Tomado de: Instituto Nacional de estadísticas y censos

ANEXO 2. Formato de preguntas para entrevistas a expertos y focus group.

Entrevistas a expertos

- ¿Cuáles son las características de la industria?
- ¿Cuál es la situación actual de la industria?
- ¿Cuál es el grado de competitividad en la industria?
- ¿Qué elementos que determinan el éxito en esta industria?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada – Obstáculos que se presentan para implementar un negocio de este tipo?
- ¿De dónde importan los equipos? ¿Hay restricciones o pagos especiales por la importación de este tipo de productos?

Guion focus group

- Centros de entretenimiento que frecuentan
- Beneficios de asistir a los centros que mencionaron
- Desventajas de asistir a los mismos
- Precio = cuanto normalmente pagan por entrada o atracción
- Frecuencia con la que asisten a estos centros de atracción
- Necesidades insatisfechas

ANEXO 3. Formato de encuestas

- 1. ¿Asiste o ha asistido a un centro de entretenimiento en Quito?**
 - Si
 - No
- 2. ¿Qué centro de entretenimiento ha visitado?**
 - Mr. Joy
 - Play Zone
 - Vulcano Park
 - Otros
- 3. ¿Qué ventajas encuentra usted al acudir a ese centro de entretenimiento?**
 - Existe variedad de atracciones
 - Da seguridad en todas sus atracciones
 - Precios cómodos
 - La experiencia es realmente divertida
- 4. ¿Qué desventajas encuentra usted al acudir a ese centro de entretenimiento?**
 - Hay pocas atracciones
 - Siente inseguridad en sus atracciones
 - Los precios son demasiado altos para la calidad del servicio
 - La experiencia en el juego o atracción no es buena
- 5. ¿Con que frecuencia acude usted a este centro de atracciones?**
 - 1 vez al mes
 - 2 veces al mes
 - 3 veces al mes
 - 4 o más veces al mes
- 6. ¿Qué tipo de atracciones prefiere?**
 - Mecánicas
 - Digitales
 - De esfuerzo físico (que requieran por ejemplo saltar)
- 7. ¿Qué juegos prefiere?**

- Automóviles
- Armas
- Árcade
- Deportes
- De películas
- Clásicos
- Educativos
- Otros

Nuevo concepto de centro de atracciones en Realidad Virtual

Se presenta a continuación un nuevo concepto de los centros de atracciones con la realidad virtual como principal característica. Un centro de atracciones donde pueda tener una experiencia visual y sensitiva completamente diferente. Este centro de atracciones busca traerte una nueva experiencia mezclando los beneficios de los videojuegos, estando ante la posibilidad de participar en un videojuego con realidad virtual pero que necesita nuestra interacción física.

Es así como podremos visitar desde escenarios en el espacio, enfrentar monstruos, dragones, hasta viajar a lugares que sólo habíamos visto en películas o en videojuegos.

8. ¿Ha escuchado hablar de la realidad virtual?

- Si
- No

9. ¿Estaría dispuesto a acudir a este nuevo centro de atracciones en realidad virtual?

- Si
- No

10. ¿Qué beneficios le gustaría a usted encontrar en este lugar?

- Variedad de atracciones
- Experiencia memorable
- Seguridad
- Comodidad
- Buena atención al cliente

11. A qué precio dentro del siguiente rango \$ 3 a \$ 20 consideraría usted que la entrada al centro de atracciones es muy barata y dudaría en entrar.

.....

12. A qué precio dentro del siguiente rango \$ 3 a \$ 20 consideraría usted que la entrada al centro de atracciones es muy barata y aun así entraría.

.....

13. A qué precio dentro del siguiente rango \$ 3 a \$ 20 consideraría usted que la entrada al centro de atracciones es muy cara y aun así entraría.

.....

14. A qué precio dentro del siguiente rango \$ 3 a \$ 20 consideraría usted que la entrada al centro de atracciones es muy cara para entrar.

.....

15. ¿En qué lugar frecuenta centros de atracciones?

- Centros comerciales
- Lugares aledaños a la ciudad
- Plazas céntricas de la ciudad
- Otros

16. ¿Cuántas veces al mes asistiría a este centro de atracciones en realidad virtual?

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 veces al mes
- 4 o más veces al mes

17. A través de que medio le gustaría recibir información de este servicio

- Redes sociales
- Periódicos
- Radio
- Revistas

ANEXO 4: Centros de entretenimiento más visitados

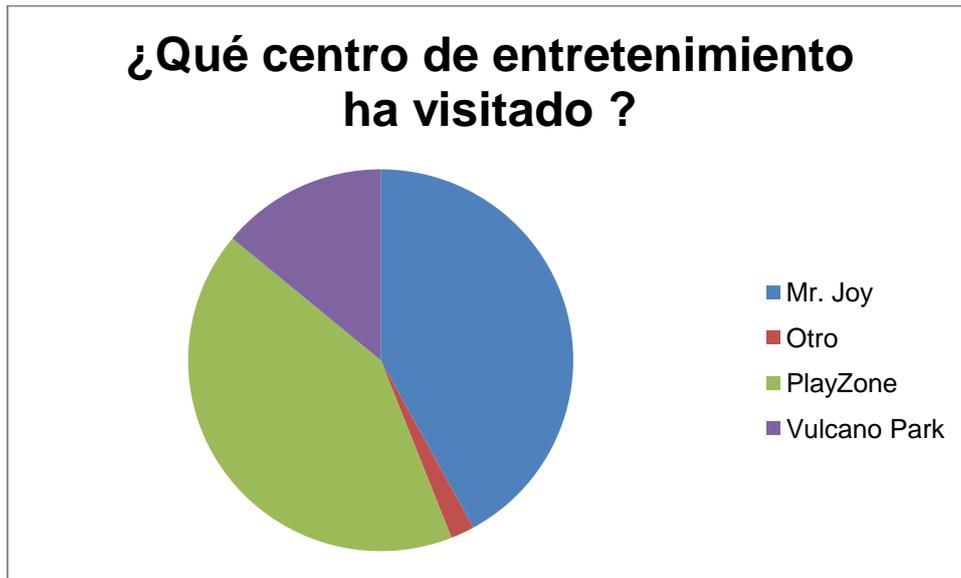


Figura 11: Centros de entretenimiento más visitados

ANEXO 5: Grado de aceptación del centro de atracciones en realidad virtual

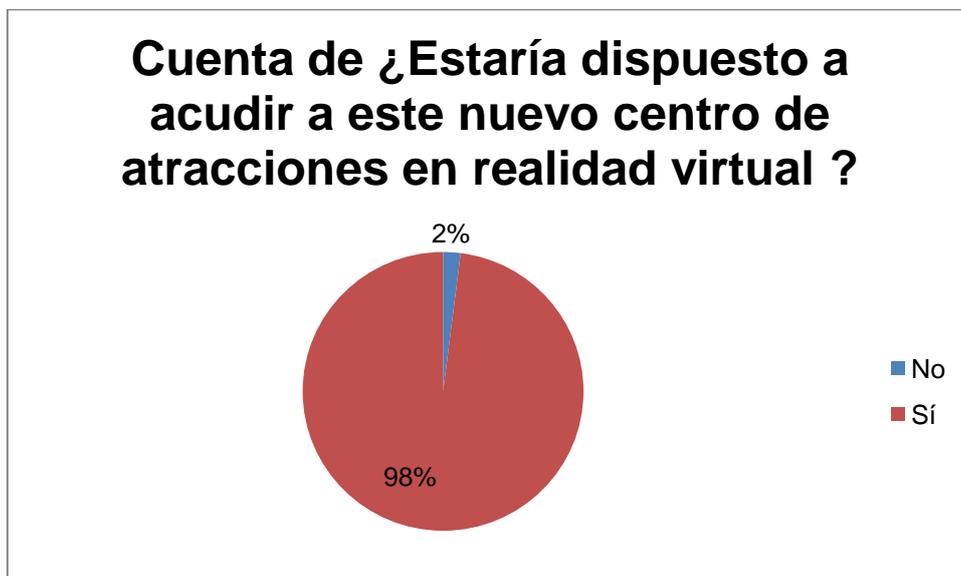


Figura 12: Grado de aceptación

ANEXO 6: Plantilla de mejores prácticas internacionales

Síntesis mejores prácticas internacionales

A. Necesidades de información

- Identificar la forma de operación para el correcto funcionamiento de un centro de atracciones en realidad virtual.
- ¿Qué ventaja competitiva presentan los centros de atracciones en realidad virtual ingleses?
- ¿Qué herramientas promocionales utilizan?

B. Objetivo

Ser la empresa líder en la industria del entretenimiento con un centro de atracciones en realidad virtual, identificando las necesidades de recreo y diversión de los clientes, a través de la implementación de las buenas prácticas de centros de atracción ingleses. Proyectando las buenas prácticas hacia la cultura ecuatoriana y adaptándolas a la misma, con el fin de que su aplicación sea exitosa y logre un marcado valor agregado para el cliente con respecto a los centros de entretenimiento relacionados.

Tabla 26: Plantilla de mejores prácticas internacionales

	<i>The Void</i>	<i>Cornwall</i>	<i>Virtual Reality Centre UK</i>
País de origen	<i>Inglaterra</i>	<i>Inglaterra</i>	<i>Inglaterra</i>
Presencia internacional	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
Año de creación	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2016</i>

Factores claves del proyecto	Nombre de la empresa	Práctica observada y seleccionada
<i>Instalaciones. (Soporte)</i>	<i>The Void</i>	<i>Sala de espera equipada con gafas de realidad virtual.</i>
<i>Precio. (Estrategia de entrada)</i>	<i>The Void</i>	<i>Estrategia de desnatado - precio alto.</i>
<i>Descuentos en mercados secundarios. (Precio - estrategia de ajuste)</i>	<i>Cornwall</i>	<i>Descuentos para grupos demográficos especiales.</i>

Precios promocionales. (Precio - estrategia de ajuste)	Cornwall	<i>Reducción de precios periódicamente para estimular las ventas</i>
Estrategia promocional	Virtual Reality Centre UK	<i>Estrategia PULL - dirige sus actividades de marketing hacia los consumidores, se realiza un gran esfuerzo e inversión específicamente en la publicidad y promoción del servicio.</i>
<i>Marketing directo</i>	Virtual Reality Centre UK	<i>Marketing online - Las redes sociales y la página web son las principales herramientas utilizadas.</i>
<i>Relaciones públicas</i>	Cornwall	<i>Relaciones de prensa a través de redes sociales y página web.</i>
<i>Servicio al cliente</i>	The Void	<i>Reservación a través de la página web y vía telefónica.</i>

D. CONCLUSIONES GENERALES

- El establecimiento del precio se define teniendo en cuenta el valor agregado del producto.
- Su estrategia de marketing se basa en la comunicación con el cliente vía online a través de las redes sociales y su página web.
- El tiempo y cada uno de los procesos del plan de operaciones son apoyados por otro con el fin de dar un servicio eficiente.

ANEXO 7: Funciones del personal

Tabla 27: Funciones del personal

Cargo	Función
Gerente general	Administración del negocio, toma de decisiones y encargado de supervisar los aspectos operativos y de servicio al cliente
Encargado de marketing	Desarrollo de estrategias de marketing, aplicación, supervisión y análisis de los resultados
Recepcionista	Atención al cliente, confirmación de reservas vía página web y telefónica, cobro del servicio, desarrollo de encuestas después de que el cliente haya utilizado el servicio.
Asistentes	Explicación al cliente sobre las normativas de cada juego, entrega de equipos a clientes, funcionamiento de software, aseo de salas de juegos al final de día.

ANEXO 8: Gastos de constitución

Tabla 28: Gastos de constitución

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Gastos legales constitución empresa	1	500,00	500,00	5
Transporte interno de maquinaria realidad virtual	1	731,70	731,70	5
Tramites registro IEPI	1	320,00	320,00	5
Total			1.551,70	

ANEXO 9: Estado de flujo de efectivo

Tabla 29: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	18.972	17.638	22.062	25.337	29.513
Utilidad Neta		15.945	15.759	20.197	24.457	28.656
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.364	1.364	1.364	364	364
+ Amortización		310	310	310	310	310
+ Δ Sueldos por pagar		612	245	-	-	-
+ Δ Impuestos		741	(40)	191	205	182
Actividades de Inversión	(74.722)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(74.722)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	120.807		(6.108)	(7.090)	(8.230)	(9.553)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	36.242	30.980	(5.737)	(7.090)	(8.230)	(9.553)
+ Δ Capital	84.565		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	46.086	13.710	11.530	14.972	17.107	19.960
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		46.086	59.795	71.325	86.297	103.405
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	46.086	59.795	71.325	86.297	103.405	123.365

ANEXO 10: Flujo de caja del proyecto anual

Tabla 30: Flujo de caja del proyecto anual

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		29.134	28.007	33.719	39.005	44.016
Gastos de depreciación		11.072	12.079	12.079	11.162	11.079
Gastos de amortización		310	310	310	310	310
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.607	3.565	4.569	5.533	6.483
22% IMPUESTO A LA RENTA		4.497	4.445	5.696	6.898	8.083
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		32.412	32.386	35.842	38.046	40.839

		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(45.486)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	44.630	39	(184)	(115)	(176)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(44.193)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(45.486)	44.630	39	(184)	(115)	(44.369)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(74.722)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	6.106
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	519
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(74.722)	-	-	-	-	6.624
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(120.207)	77.041	32.425	35.658	37.931	3.095

ANEXO 11: Flujo de caja del inversionista

Tabla 31: Flujo de caja del inversionista anual

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(120.207)	77.041	32.425	35.658	37.931	3.095
Préstamo	36.242	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(5.084)	(4.238)	(3.257)	(2.117)	(794)
Amortización del capital	-	(5.262)	(6.108)	(7.090)	(8.230)	(9.553)
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(83.965)	66.695	22.079	25.312	27.585	(7.252)

ANEXO 12: Evaluación del proyecto

Tabla 32: Criterios de valoración financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$18.376,75		VAN	\$16.489,09	
PRI	2,77	AÑOS	PRI	2,07	AÑOS
TIR	23,37%		TIR	29,66%	

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(120.207,38)	77.041,47	32.425,03	35.658,12	37.930,97	3.094,55
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(83.965,17)	66.695,07	22.078,63	25.311,72	27.584,57	(7.251,85)

