



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PPLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE DIVERSIÓN FAMILIAR COMPARTIDO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de
Máster en Administración de Empresas

Profesor guía
Rafael Bader

Autores
JOHANA DEL ROCIO SILVA RIVERA
JORGE EDURDO COBA MOGOLLON

N.I. ✓
Finanzas ✓

Año
2013

DECLARACION PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, Johana del Rocío Silva Rivera y Jorge Eduardo Coba Mogollón, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

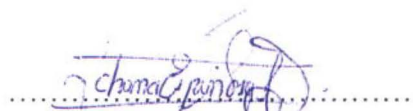


.....
Rafael Bader

C.I: 170732493-3

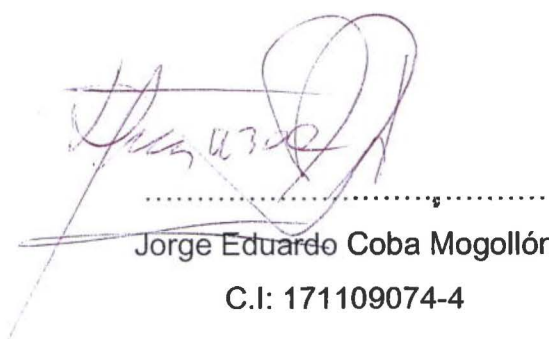
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Johana del Rocío Silva Rivera

C.I: 171731488-2



Jorge Eduardo Coba Mogollón

C.I: 171109074-4

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por fortalecer nuestras decisiones y no soltar nuestra mano mientras caminábamos por este sueño; a nuestras familias por su amor, comprensión y apoyo incondicional en este trayecto; a nuestros amigos de aula con quienes compartimos más de dos años. Adicionalmente un gran reconocimiento al director de tesis Rafael Bader por su guía y confianza durante esta investigación.

Johana Silva – Jorge Coba

DEDICATORIA

Por y para ellos todo, porque son nuestro pilar de fortaleza y motivación, este proyecto va dedicado a nuestros hijos: Emilia y Elias Coba, Nicole Espinosa, quienes con su dulzura, alegría y amor nos impulsaron a llegar a la meta. A mi esposa Lorena por su amor, por ser mi soporte para construir juntos nuestros proyectos. Para ti mi héroe anónimo JJ que das luz a mi vida.

RESUMEN

Smiles Fun Park es una compañía innovadora, cuya propuesta de valor es ofrecer a niños, padres y amigos tiempo de calidad compartido o por separado, en dos ambientes, el primero con juegos de entretenimiento para niños, en estos, los familiares también pueden utilizarlos para interactuar junto con sus niños, y, el segundo, un espacio con restaurante y juegos de entretenimiento para padres y amigos para disfrutar momentos de distracción en un espacio que les permita supervisar a los niños.

La compañía se orienta a ofrecer un servicio con altos estándares de calidad, limpieza y seguridad, principalmente para atender las necesidades de las familias de clase media alta localizadas en Quito, Cumbayá, Tumbaco y sus alrededores que buscan un lugar para compartir tiempo con sus hijos, familiares o amigos.

La propuesta de valor de la compañía es ofrecer un servicio innovador y seguro donde nuestro personal altamente calificado estará listo para atender todos sus requerimientos. Smiles Fun Park cuenta con 3 líneas de negocio: i) cumpleaños, campamentos, talleres y eventos; ii) juegos de entretenimiento interactivo para niños y padres; y iii) restaurante y juegos de entretenimiento y distracción para padres y amigos.

Factores macroeconómicos presentan índices favorables al éxito de la compañía aumentando la demanda, por la estabilidad económica y liquidez que existe. Analizando el micro entorno, se han determinado amenazas como la entrada de nuevos competidores y oportunidades como mejoramiento de la infraestructura vial que favorece al servicio.

El Estudio de mercado realizado mediante entrevistas a padres, principales competidores y segmentación del mercado objetivo; determinó un panorama positivo para la aceptación del servicio.

La compañía requerirá una inversión inicial de USD. \$462,862 que serán financiados mediante capital propio y bancario. La inversión será permanente en promoción, innovación de juegos (cada 3 años) para mantener el prestigio de la marca y fidelidad de los clientes.

Se analizaron tres escenarios económicos para un periodo de 5 años, en donde los indicadores financieros evaluados muestran TIR positivas para los inversionistas y VAN atractivos; indicando con esto que el proyecto es viable, rentable y sustentable en el tiempo.

ABSTRACT

Smiles Fun Park is an innovative company whose value proposition is to offer children, parents and friends shared quality time or separately, in two rooms, the first with children's entertainment games, in these, family members can also use them to interact with their children, and the second, a space with restaurant and entertainment games for parents and friends to enjoy moments of distraction in a space that allows them to supervise children.

The company aims to offer a service with high standards of quality, cleanliness and safety, primarily to meet the needs of upper middle class families located in Quito, Cumbayá, Tumbaco and around looking for a place to share time with their children , family or friends.

The value proposition of the company is to offer an innovative and safe place where our highly qualified staff is ready to meet all your requirements. Smiles Fun Park has three business lines: i) birthday, camps, workshops and events, ii) interactive entertainment games for children and parents, and iii) restaurant and gaming entertainment and distraction for parents and friends.

Macroeconomic factors have rates favorable to the success of the company increasing demand, economic stability and liquidity that exists. Analyzing the micro environment, threats have been identified as the entry of new competitors and opportunities and improvement of road infrastructure which promotes the service.

The Market research conducted by interviewing parents, key competitors and target market segmentation; determined a positive outlook for the acceptance of service.

The company will require an initial investment of USD. \$ 462.862 to be financed by equity and banking. The investment will be permanent promotion, innovation games (every three years) to maintain the prestige of the brand and customer loyalty.

Analyzed three economic scenarios for a period of five years, where financial indicators evaluated show positive IRR and NPV investors attractive, thereby indicating that the project is viable, profitable and sustainable over time.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
DESARROLLO DEL TEMA - PLAN DE NEGOCIOS	2
1. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	2
1.1.1 Naturaleza y filosofía del negocio	2
1.1.2 Estilo corporativo, imagen	3
1.1.3 Enfoque social, impacto en la comunidad	3
1.1.4 Visión y misión	3
1.1.5 Objetivos de crecimiento y financieros	4
1.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	5
1.2.1 Nombre de la Compañía	5
1.2.2 Marcas asociadas, franquicias y patentes	5
1.2.3 Subsidiarias	6
1.3 INFORMACIÓN LEGAL	6
1.3.1 Tipo de empresa y estado legal	6
1.3.2 Legislación vigente aplicable a la actividad económica de la Compañía	6
1.3.2.1 Societaria, capital social y socios participantes	7
1.3.2.2 Laboral	7
1.3.2.3 Tributaria	7
1.3.2.4 Control de mercado y protección al consumidor – transparencia	8
1.3.2.5 Marcas	8
1.3.2.6 Patentes y municipio permiso de funcionamiento -	8
1.3.2.7 Ventajas estructura legal	9
1.3.2.8 Desventajas	10
1.3.2.9 Gastos de constitución	10
1.3.2.10 Política de distribución de utilidades	11

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
1.4.1 Organigrama	11
1.4.2 Descripción detallada de sus integrantes y responsabilidades	12
1.4.3 Gobierno corporativo	20
1.5 UBICACIÓN	21
1.5.1 Subsidiarias	21
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	21
2.1 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO	21
2.2 ANALISIS DEL SECTOR	26
2.2.1 Sector en el que se ubica	26
2.2.2 Diagnóstico de la estructura del mercado nacional actual	26
2.2.3 Desarrollo tecnológico e industrial del sector	26
2.2.4 Importaciones y exportaciones del servicio	27
2.2.5 Tamaño de la industria	27
2.2.6 Volumen	28
2.2.7 Ciclos económicos: estacionalidad y su efecto	28
2.2.8 Afectación de las políticas económica en el negocio	29
2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	30
2.3.1 Definición del mercado objetivo	30
2.3.2 Justificación del mercado objetivo y perfil del consumidor	30
2.3.3 Estimación del mercado potencial	31
2.3.4 Consumo aparente	32
2.3.5 Estimación del segmento / nicho de mercado	33
2.3.5.1 Tamaño	33
2.3.5.2 Crecimiento	34
2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
2.4.1 Principales participantes y competidores potenciales:	35
2.4.2 Análisis de algunas empresas competidoras	35
2.4.3 Relación con agremiaciones existentes:	36

2.4.4	Análisis del costo del servicio	36
2.4.5	Análisis de productos sustitutos	37
2.4.6	Análisis del precio de venta del servicio y el de la competencia	37
2.4.7	Imagen de la competencia ante los clientes	37
2.4.8	Segmento al cual está dirigida la competencia:	38
2.4.9	Posición del servicio frente a la competencia:	38
2.5	ANÁLISIS FODA DEL PROYECTO	39
3.	ESTRATEGIAS DE MERCADO	43
3.1	CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO	43
3.1.1	Descripción Básica	43
3.1.2	Especificaciones, características, uso, diseño y calidad del servicio	44
3.2	ALTERNATIVAS PENETRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	45
3.3	ESTRATEGIAS DE PRECIOS	46
3.3.1	Análisis competitivo, condiciones de pago e impuestos	46
3.3.2	Factores internos y externos para la fijación de precios	47
3.3.3	Estrategias tácticas para la fijación de precios	48
3.3.3.1	Estrategia de precios de penetración	48
3.3.3.2	Estrategia de precios orientados a la competencia	49
3.3.3.3	Estrategia de precios diferenciales	49
3.3.3.4	Estrategia de ventas y presupuesto	50
3.4	ESTRATEGIAS DE PROMOCION	51
3.4.1	Publicidad	51
3.4.2	Promoción de ventas	52
3.4.3	Relaciones públicas y manejo de alianzas estratégicas	52
3.5	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	53
3.5.1	Formato “briefing” de comunicación	53
3.6	ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	55
3.6.1	Mecanismos de atención a clientes	55

3.7	PRESUPUESTO	56
3.8	PROYECCIONES Y PLAN DE VENTAS	59
4.	OPERACIÓN	63
4.1	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	63
4.2	ESTADO DE DESARROLLO	64
4.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	65
4.4	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	66
4.5	PLAN DE PRODUCCIÓN	69
4.6	PLAN DE COMPRAS	69
4.6.1	Identificación de proveedores	69
4.6.2	Capacidad de atención de pedidos	70
4.6.3	Importancia relativa de los proveedores	70
4.6.4	Pago a proveedores	70
4.6.5	Planeación de compras	71
4.6.6	Control de calidad requerido por la Compañía	71
4.6.7	Control de calidad a las compras	71
4.6.8	Control de calidad a las compras	72
4.6.8.1	Implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas	72
4.6.8.2	Monitoreo y gestión	73
4.6.8.3	Controles operativos, de compras y contables	74
4.6.8.4	Plan de control de calidad	76
5.	PLAN FINANCIERO	76
5.1	GASTOS DE ARRANQUE	76
5.2	GASTOS DE PERSONAL	78
5.3	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	82
5.3.1	Evaluación <u>proyecto</u> a 5 años y sin pago de dividendos:	82
5.3.2	Evaluación como una empresa en marcha considerando perpetuidad	

y el pago del 33% de dividendos con las utilidades anuales.	88
5.4 ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS	94
5.4.1 Índices aplicables a la industria	94
5.4.2 Análisis de índices VAN y TIR	95
5.4.3 Análisis del punto de equilibrio	97
6. IMPACTO ECONOMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL	97
7. CONCLUSIONES	99
8. BIBLIOGRAFIA	101
9. ANEXOS	102

INTRODUCCION

Antecedentes y justificación: La sociedad necesita mejorar la comunicación e interacción entre padres e hijos, para ello, el núcleo familiar debe compartir emociones positivas que permitan profundizar lazos afectivos y mejorar su calidad de vida en un ambiente de recreación múltiple. En contraste con ello las familias modernas cada vez disponen de menos tiempo para interactuar y para dedicarse tiempo de calidad. Por tales motivos se hace necesario que exista una alternativa en la cual en un mismo espacio de entretenimiento puedan interactuar padres e hijos de forma conjunta y/o individual. Cada vez las ocupaciones de los padres no les permiten pasar tiempo de calidad junto a sus hijos y tampoco compartir momentos de esparcimiento con amigos y familiares; la Compañía ha conjugado en un solo espacio la explotación de dichas necesidades.

Pertinencia: En Ecuador los negocios de entretenimiento y recreación familiar han mostrando un crecimiento importante en ventas (volumen e ingresos), principalmente debido a que las familias demandan nuevos sitios de diversión, innovadores, limpios y seguros. Cabe mencionar que la coyuntura económica del país ha favorecido el consumo de este tipo de servicios. Ante dichas situaciones, la Compañía ha identificado una necesidad que debe ser atendida mediante una propuesta de valor diferente e innovadora, que consiste en un centro de recreación que disponga de dos espacios o ambientes, el primero, con juegos de entretenimiento para niños, en los cuales, los padres de familia o familiares puedan también utilizarlos para interactuar junto con sus niños, y, el segundo, consiste en un espacio con restaurante y juegos de entretenimiento para que padres, familiares o amigos puedan disfrutar juntos, momentos de relajación, distracción y calidad de vida en un ambiente que le permita supervisar y estar cerca de sus hijos.

La Compañía ha previsto contar con juegos innovadores, únicos y diferenciados de mayor altura y resistencia, precisamente para que los padres puedan participar de una experiencia única junto a sus hijos. Otro factor diferenciador es la segregación de juegos para niños de más de 5 años y de menos de 5 años en sitios separados y vigilados por personal parvulario con experiencia pedagógica y seguridad infantil y primeros auxilios. El restaurante y los sitios de entretenimiento para padres ofrecen servicios y productos saludables y de calidad. Finalmente, el centro de entretenimiento ofrece un espacio para efectuar campamentos vacacionales, cumpleaños, talleres y otros eventos.

DESARROLLO DEL TEMA - PLAN DE NEGOCIOS

1. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

1.1.1 Naturaleza y filosofía del negocio

La filosofía de la Compañía se basa en promover los valores familiares y reforzar los vínculos afectivos entre padres e hijos, aprovechando al máximo el tiempo libre de padres e hijos, maximizando su diversión y generando tiempo de calidad de vida para el núcleo familiar.

Es una empresa innovadora, dedicada al entretenimiento compartido para padres e hijos, con una idea única en Ecuador que es la de permitir que los padres y familiares puedan interactuar y participar con sus hijos en los mismos juegos de entretenimiento, en un ambiente seguro, saludable, limpio, de calidad y con personal capacitado. Adicionalmente, existe la posibilidad de que padres, amigos y familiares, en el mismo sitio puedan compartir momentos de relajación y calidad

de vida mientras supervisan/monitorean y/o están cerca de sus hijos en un ambiente familiar y entretenido. La Compañía también organiza cumpleaños, talleres, campamentos y eventos con base en los mismos principios y valores antes descritos.

1.1.2 Estilo corporativo, imagen

La imagen y estilo que la Compañía transmite a sus clientes y a la sociedad en general es el de una empresa joven, dinámica e innovadora que aplica en sus procesos, controles de calidad, administración, gestión y estrategias, las mejores prácticas del mercado, y que pretende rescatar los valores familiares, la calidad de vida para padres e hijos a través del entretenimiento y diversión.

1.1.3 Enfoque social, impacto en la comunidad

La Compañía mantiene un compromiso de responsabilidad y de gobierno corporativo altos, cumple con integridad y oportunidad con sus obligaciones sociales, tributarias y ambientales. Dentro de los principios de marketing social, busca trabajar con entidades sin fines de lucro (públicas y privadas) y con fin social bajo la filosofía de brindar sonrisas a niños de escasos recursos y con enfermedades a través de efectuar eventos gratuitos benéficos para dichos niños. Dicha imagen la promueve en sus campañas publicitarias.

1.1.4 Visión y misión

Visión: Ser el primer centro ecuatoriano de entretenimiento especializado que entiende las necesidades de padres y niños de clases media y alta, brindando alternativas de recreación y momentos inolvidables de calidad de vida para la familia.

Misión: Ser la alternativa número uno de entretenimiento y diversión para las familias ecuatorianas y de la región correspondiente a las clases media y alta, en un ambiente innovador, limpio, seguro y de calidad, basado en las mejores prácticas y cambio permanente orientado en las necesidades de dichos clientes.

1.1.5 Objetivos de crecimiento y financieros

- Mejorar la calidad de vida familiar a través de propuestas de entretenimiento innovador y con valor agregado basados en la confianza.
- Proveer un espacio en el cual padres e hijos se diviertan juntos y/o en espacios de diversión diferenciados para cada uno.
- En los primeros 5 años alcanzar una participación de mercado equivalente entre el 4 y 9% de las ventas de la industria.
- Incrementar gradualmente las ventas incentivando el volumen de clientes a través de un crecimiento sostenido entre el 10 y 20% durante los primeros 5 años.
- Crecer a través de alianzas estratégicas y campañas de fidelización de clientes, entender sus necesidades y motivaciones.
- Mantener una tasa de retorno (costo de oportunidad o CAPM) para el accionista del 26% durante 5 años.
- A partir del 5to año iniciar actividades de expansión en el Ecuador y en Sudamérica, para lo cual se requiere reinvertir utilidades y repartir dividendos únicamente en el 33% de las utilidades generadas.
- Renovar los activos de entretenimiento y diversión cada 3 años.
- Invertir permanentemente en publicidad, promoción.
- Según los diferentes escenarios, mantener un margen neto antes de impuestos entre el 20% y 45%.
- Mantener un ROA superior al 20% y un ROE superior al 25%.

- Mantener un costo de capital y apalancamiento óptimos aproximadamente del 11,4%.

1.2 NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

1.2.1 Nombre de la Compañía

El nombre estatutario de la Compañía es Arioto inversiones S.A. y el nombre comercial es "Smiles Fun Park".

1.2.2 Marcas asociadas, franquicias y patentes

Durante los primeros 5 años la Compañía posicionará su nombre como una marca especializada en atracciones innovadoras y de diversión interactiva, con altos estándares de calidad, seguridad y limpieza. La Compañía tiene 3 líneas de negocio (en adelante "las líneas de negocio"): i) cumpleaños, campamentos, talleres y eventos; ii) juegos de entretenimiento interactivo para niños y padres; y, iii) restaurante y juegos de entretenimiento y distracción para padres, sus familiares y/o amigos.

Para dichas líneas de negocio, la Compañía ha planificado en los 5 primeros años, que corresponden al actual proyecto, desarrollar la marca y el conocimiento ("know how") de la misma para, posteriormente, establecer franquicias especializadas en: i) organización de cumpleaños, campamentos y eventos infantiles que cubra toda la cadena desde los suministros, protocolos y procedimientos de entretenimiento, actividades y juegos interactivos y actividades recreativas e ii) innovación permanente de juegos y atracciones buscando un "mix" entre juegos desarrollados localmente e importados, procurando patentar aquellos diseños propios. Dichas franquicias cubren todo el proceso recreativo patentado, enmarcado en procesos con altos estándares de calidad, seguridad y limpieza.

1.2.3 Subsidiarias

Posteriormente a los 5 primeros años, la Compañía ha planificado expandir el negocio con sus marcas, franquicias y patentes, primero en otros sectores geográficos y económicos de Quito (Norte, Sur y Valle de los Chillos), posterior a ello se evaluará el incursionar en las principales provincias del país, y, en un plazo de 10 años la Compañía ha estimado efectuar estudios financieros, de mercado y de evaluación de riesgos para ingresar en el mercado de Perú y Colombia. Dicha expansión local e internacional, según cada necesidad, logística y cultural se efectuará mediante la creación de agencias, subsidiarias, afiliadas o negocios conjuntos.

Finalmente, la Compañía evaluará el establecer compañías con marcas especializadas en servicios relacionados, por ejemplo: servicios de limpieza de juegos de diversión y de asesoría/mercadeo en temas de entretenimiento.

1.3 INFORMACIÓN LEGAL

1.3.1 Tipo de empresa y estado legal

Desde el punto de vista societario la Compañía es una Sociedad Anónima, cuyo objeto social es la prestación de todo tipo de servicios de recreación familiar, infantil y restaurantes. Efectuará actividades de franquicia, promoción y asesoría en eventos de motivación, distracción y entretenimiento para niños y adultos. La Compañía también podrá efectuar la importación y distribución de todo tipo de bienes para la industria del entretenimiento y diversión para niños y adultos.

1.3.2 Legislación vigente aplicable a la actividad económica de la Compañía

La Compañía se encuentra regulada por:

1.3.2.1 Societaria, capital social y socios participantes

Los estatutos de la compañía establecen que el capital social de la misma está conformado por 2 accionistas con un 50% de participación, cuenta con un Directorio está conformado por 3 directores. Con base en las mejores prácticas de gobierno corporativo, existirá un director representante de cada accionista y un director independiente. El capital social constituido y aprobado es de US\$22,000 representado por 220 acciones nominativas de US\$100 cada una. No existe la figura de Gerente general, sus responsabilidades están divididas en el Gerente Financiero Administrativo y en el Gerente de Negocios, la representación legal de la Compañía, según estatutos se alternará cada 3 años entre dichas gerencias. Las decisiones estratégicas las toman los accionistas en consenso, sin embargo en aquellos casos extraordinarios en que no se llegue a un consenso, el Director independiente mediará el proceso y conciliará las decisiones con base en los soportes técnicos que aporte cada accionista.

1.3.2.2 Laboral

Con base en principios de responsabilidad social y ética la Compañía cumple sus obligaciones laborales en cuanto al pago oportuno y correcto del salario digno, pago de utilidades, aportes al IESS, décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva, jubilación patronal y/o liquidaciones en los casos aplicables y otros beneficios correspondientes a la estructura y tamaño de la Compañía.

1.3.2.3 Tributaria

Según las operaciones de la Compañía se presentará y efectuará el pago: i) mensual de la Retención en la fuente, del Impuesto al valor agregado (IVA) como agente de retención y percepción, considerando que sus servicios son gravados

con tarifa 12% y que el 95% de sus compras son con tarifa 12% e Impuesto a la salida de capitales (ISD), según aplique en pagos al exterior, importaciones y/o exportaciones; y, ii) anual del Impuesto a la renta y del Anticipo del impuesto a la renta, el mayor valor.

1.3.2.4 Control de mercado y protección al consumidor - transparencia

La Compañía debe asegurar el cumplimiento de las normas establecidas por la Superintendencia de control de mercado, de la ley orgánica correspondiente y de la Ley y Reglamento de protección al consumidor. Sin embargo el impacto de dichas normativas es bajo, debido a que: i) en el mercado e industria en la que opera se puede evidenciar que existen varias empresas similares, complementarias o sustitutas y, no existe concentración o dependencia con clientes o proveedores; ii) los precios establecidos para el cobro de los servicios de entretenimiento y restaurantes son los fijados por el mercado; y, iii) la promoción y publicidad están diseñadas para captar clientes bajo estándares de mercado sin utilizar publicidad engañosa.

1.3.2.5 Marcas

Las patentes, nombres y marcas de la Compañía deben cumplir con los requisitos establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Se patentará el nombre de la Compañía y a futuro cuando se generen franquicias de entretenimiento y juegos se registrarán los nombres y/o patentes correspondientes.

1.3.2.6 Patentes y municipio permiso de funcionamiento -

Para poder operar la Compañía debe pagar las patentes y permisos de funcionamiento establecidos por el Municipio de Quito y aquellos donde funcionen sus subsidiarias y/o agencias.

La compañía presta servicios por lo tanto genera un bajo impacto ambiental. Sin embargo se procurará trabajar con sistemas de iluminación, diseño de exteriores y calefacción con bajo impacto ambiental para poder acceder a los beneficios tributarios correspondientes.

1.3.2.7 Ventajas estructura legal

1. La estructura societaria limita a los accionistas a responder únicamente hasta por sus propios aportes y activos. Sin embargo, se entregarán activos e inmuebles de propiedad de la compañía como colateral de futuros préstamos.
2. La compañía obtiene beneficios tributarios (deducibilidad del gasto), derivados del pago correcto de sus obligaciones patronales y cumplimiento de normativas que reflejan su compromiso con el país y que minimizan los riesgos ante posibles auditorías y fiscalizaciones. Adicionalmente, obtiene beneficios tributarios de los créditos tributarios por IVA y retenciones en la fuente que, los colegios, guarderías o alianzas le efectúen. En el caso de pago del ISD, deberá aprovechar los beneficios de crédito tributario del ISD.
3. Reducción en el pago del Impuesto a la renta a través de la deducción del 200% de la depreciación en inversiones en sistemas de iluminación y calefacción ecológicas que reduzcan el desperdicio de energía y del 150% del gasto de nómina de personal con discapacidades.
4. Los impuestos y aranceles a las importaciones de juegos se incluyen en el costo de los bienes importados.
5. Los estados financieros presentan una estructura inflada de activos y patrimonio debido a que pretenden demostrar los flujos de caja que genera el negocio, por lo tanto no demuestran la repartición de dividendos. En un negocio en marcha, dicha repartición disminuye el activo y patrimonio y ocasiona que el Anticipo de impuesto a la renta sea inferior al Impuesto a la

renta; adicionalmente, disminuye la base para el pago de las contribuciones a la Superintendencia y de los patente Municipal

6. No se prevé que en los 5 primeros años la Compañía efectúe operaciones en el exterior.

1.3.2.8 Desventajas

1. La carga impositiva es alta en el Ecuador considerando Impuesto a la renta, IVA y Participación laboral.
2. Los costos laborales de cumplimiento patronal y jubilatorio son altos en el Ecuador, lo que encarece la mano de obra, a la cual, como es el caso de la Compañía no se le puede pagar los salarios mínimos.
3. Los 2 puntos anteriores disminuyen el margen de la Compañía y deben ser considerados y calculados cuidadosamente en la planificación estratégica, debido a que la Compañía debe ser eficiente en el control de sus costos y gastos ya que dicha carga no se puede trasladar al consumidor final vía precios.
4. Los resultados negativos de auditorías laborales, tributarias y/o societarias podrían complicar la operación normal de la Compañía y su reputación.

1.3.2.9 Gastos de constitución

Todos los gastos de constitución y puesta en marcha del negocio, según lo establecido bajo NIIF son parte del gasto o del activo al cual se relacionan directamente. Adicionalmente, al prestar servicios de entretenimiento, restaurante y diversión, dichos gastos no son significativos, por lo tanto serán registrados en el gasto del primer año en el rubro "otros" del año inicial y comprenden: i) US\$1,200 de honorarios de constitución de la Compañía, ii) US\$1,500 de registro de nombres y marcas en el IEPI y iii) US\$850 de otros.

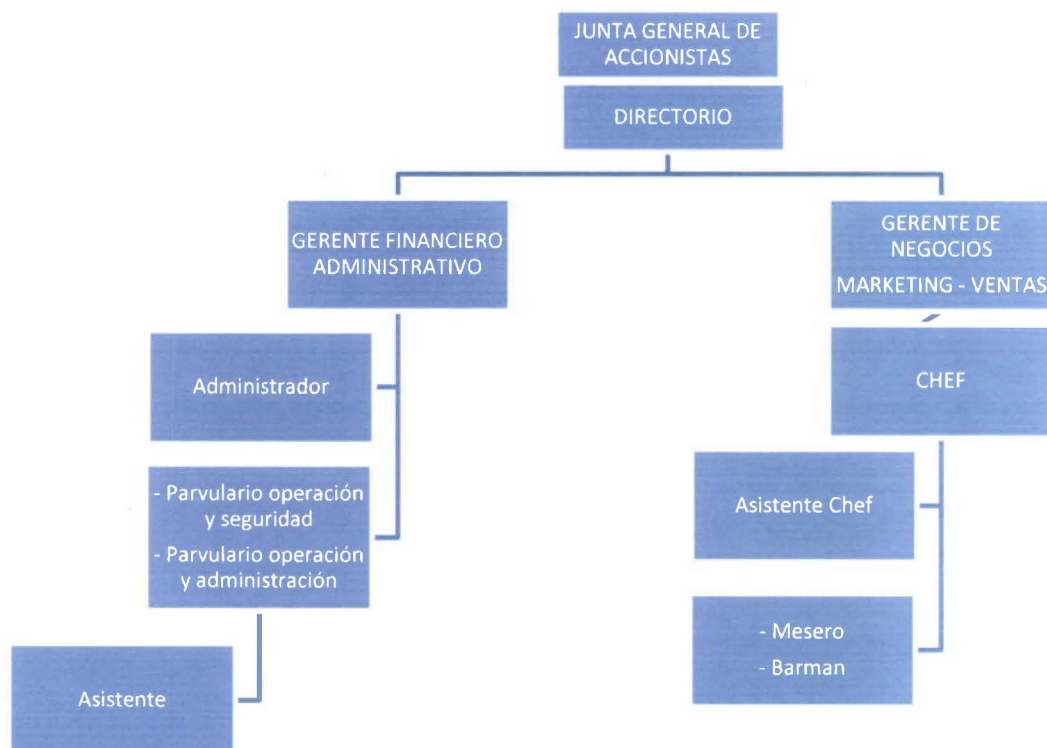
1.3.2.10 Política de distribución de utilidades

Consideraciones en el pago de dividendos: Los activos fijos productivos que contribuyen a la generación de negocios para la compañía se deben renovar de la siguiente forma: i) estructura física, instalaciones y oficinas: 12 años, ii) juegos: 3 años, iii) mobiliario y equipo: 5 años. Tal como se menciona anteriormente los estados financieros, en un primer escenario, para fines de evaluación del negocio y su capacidad real de generar efectivo (durante los 5 primeros años y a perpetuidad a partir del sexto año), no considera el reparto de dividendos. Sin embargo, cada año la Compañía analizará su estructura de capital y las necesidades de capitalización de dividendos para financiar la renovación de activos fijos, sus planes de crecimiento y posibilidades rentables de inversión de excedentes que sirvan para minimizar los costos de financiamiento. En tal sentido, en el presente estudio también efectuamos el análisis de escenarios (alto, medio, bajo), considerando el pago de dividendos, para financiar las antes mencionadas inversiones en renovación de activos y ampliación de locales; por lo tanto, según los análisis de inversión requerida, se ha estimado que la capitalización de utilidades sea del 67% y la repartición de dividendos sea del 33% de la utilidad neta. Considerando que la inversión inicial es USD. 470.000, al capitalizar el 67% de la utilidad en escenario bajo a final del quinto año se acumularía USD. 406.000, USD. 587.000 en el escenario medio y USD. 1.788.000 en el escenario alto.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama

Tabla 1.2 Organigrama estructural



1.4.2 Descripción detallada de sus integrantes y responsabilidades

Para los diferentes escenarios desde el inicio de la operación hasta el 5to año el número de colaboradores oscila entre 6 y 12, los cuales (1 o más) se asignan en los siguientes cargos clasificados por departamentos: i) Restaurant – entretenimiento adultos: Chef, asistente de Chef, Barman y mesero; ii) Entretenimiento para niños: parvulario/seguridad/enfermería, parvulario/operación y iii) Administración y control operativo: Gerente financiero administrativo, Gerente negocios (marketing y ventas), Administrador, Asistente.

Manual y descriptivo de cargos de la Compañía:

1) Descripción del puesto: Gerente Financiero Administrativo

Descripción de tareas:

- Junto con el Gerente de Negocios, elaborar el plan estratégico y el plan de inversiones de la Compañía.
- Elaborar el presupuesto integral y el flujo de caja de la Compañía de acuerdo con los lineamientos y políticas definidas por el Directorio.
- Establecer las metas e indicadores para efectuar seguimiento y para velar por el cumplimiento del plan estratégico y del presupuesto.
- En calidad de CPA controlar la contabilidad de la compañía y responder por la elaboración y presentación oportuna de los estados financieros.
- Junto con el Gerente de Negocios, aprobar contrataciones y pagos de costos y gastos operativos.
- Preparar y aprobar el rol de pagos de la Compañía.
- Junto con el Gerente de Negocios, elaborar y aprobar políticas y procedimientos de la Compañía.
- Efectuar actividades de control administrativo y operativo de la Compañía, establecer indicadores de control, gestión, calidad y eficiencia y revisar los reportes operativos, financieros y administrativos de cumplimiento.
- Asignar y supervisar el cumplimiento de las tareas del personal a cargo.
- Administrar y controlar los recursos financieros y físicos de la compañía.
- Efectuar el pago oportuno de impuestos, contribuciones, patentes y otros requisitos normativos para la normal operación del negocio.
- Gestionar la adquisición de bienes y servicios, controlar su suministro, almacenamiento y uso.
- Alimentar y controlar la base de eventos relacionados con las operaciones de la compañía para la toma de decisiones a futuro.

2) Descripción del puesto: Gerente Negocios (marketing y ventas).

Descripción de tareas:

- Junto con el Gerente Financiero Administrativo, elaborar el plan estratégico y el plan de inversiones de la Compañía.
- Junto con el Gerente Financiero Administrativo, aprobar contrataciones y pagos de costos y gastos operativos.
- Junto con el Gerente Financiero Administrativo elaborar y aprobar políticas y procedimientos de la Compañía, incluyendo las políticas de mercadeo, publicidad, promociones y de todas las actividades para posicionar la imagen y desarrollo de marca de la Compañía.
- Efectuar actividades de control operativo en el área del restaurant y revisar los reportes de gestión, seguridad, calidad y eficiencia correspondientes.
- Asignar y supervisar el cumplimiento de las tareas del personal a cargo.
- Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas y cartera de la compañía y cumplir con los indicadores y netas anuales correspondientes. Elaborar y revisar los reportes de ventas del negocio.
- Elaborar y velar por el cumplimiento de la estrategia de negocios, plan de marketing, plan de promociones y presupuestos de ventas.
- Planear, dirigir y controlar estudios de mercadeo, analizar resultados y apoyar en el desarrollo del servicio.
- Asesorar y visitar a clientes potenciales y concretar alianzas estratégicas con colegios, escuelas, guarderías, centros de salud de niños, club rotario, club de leones, comités de padres de familia, etc.
- Velar por el cumplimiento de los principios de marketing social.
- Velar por mantener el posicionamiento de la marca e imagen de la Compañía
- Coordinar el manejo y actualización del inventario de los materiales, suministros, bienes muebles e inmuebles utilizados por la empresa.
- Alimentar las bases de eventos de quejas de clientes, incumplimientos a la normativa interna y otros de la Compañía.

3) Descripción del puesto: Chef

Descripción de tareas:

- Control y custodia de los inventarios de la Compañía y del restaurant
- Organización general de la cocina.
- Elaborar y componer los menús.
- Hacer los pedidos de materia prima.
- Gestionar y controlar el registro, salida y uso de inventarios.
- Responsable por la utilización, limpieza y calidad de la cocina y sus productos.
- Capacitar a su personal y velar por el cumplimiento bajo los altos estándares de calidad, seguridad y limpieza de la Compañía.
- Elaborar reportes requeridos por la Administración.
- Asesorar a la gerencia en la compra de los equipos.
- Alimentar las bases de eventos de quejas de clientes e incumplimientos.

4) Descripción del puesto: Mesero

Descripción de tareas:

- Cumplir con las actividades de control designadas por la Administración y efectuar sus labores en cumplimiento de las políticas, indicadores y estándares de calidad, gestión, eficiencia y seguridad de la Compañía.
- Ofrecer servicios de calidad y experiencia con valor agregado para los clientes con amabilidad y cortesía. Sugerir aperitivos, cocteles y bebidas.
- Limpiar mesas, estaciones de servicio, menús, lámparas de mesas, charolas, limpieza del área de cocina, restaurante y negocio en general.
- Responsable del correcto montaje de las mesas.
- Cambiar mantelería sucia por limpia.
- Responsable de tener surtidas las mesas con todo lo necesario: Sal, azúcar, salsas, cubiertos, etc.

- Cumplir con los estándares de eficiencia y costos establecidos por la Administración en cuanto a su gestión y preparación de alimentos.
- Inspeccionar que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.
- Efectuar tareas que le sean asignadas según la disponibilidad de tiempos.

5) Descripción del puesto: Asistente de chef

Descripción de tareas:

- Cumplir con las actividades de control designadas por la Administración y efectuar sus labores en cumplimiento de las políticas, indicadores y estándares de calidad, gestión, eficiencia y seguridad de la Compañía.
- Apoyar al Chef en todas sus actividades culinarias, de limpieza y control en el área de bodegas, restaurante y cocina.
- Colaborar en la elaboración y diseño de menús.
- Velar por la calidad, seguridad y salubridad de los alimentos
- Efectuar tareas que le sean asignadas según la disponibilidad de tiempos (mesero, chef o barman).

6) Descripción del puesto: Barman

Descripción de tareas:

- Cumplir con las actividades de control designadas por la Administración y efectuar sus labores en cumplimiento de las políticas, indicadores y estándares de calidad, gestión, eficiencia y seguridad de la Compañía.
- Apoyar al Chef en todas sus actividades culinarias, de limpieza y control en el área de restaurante y bar.
- Elaboración y diseñar el menú de cocteles, conocer todos los tipos de bebidas usadas en el bar y sobre su correcta preparación.

- Cumplir con los estándares de eficiencia y costos establecidos por la Administración en cuanto a su gestión en el Bar y preparación de bebidas.
- Velar por la calidad, seguridad y salubridad de las bebidas requeridas.
- Conocer el almacenamiento y custodia adecuada de los vinos.
- Conocer el tipo de cristalería donde servir cada bebida.
- Control y custodia de inventarios y activos del Bar y control de los inventarios correspondientes (requisición de compra, ingreso, salida y control).
- Elabora junto con el Administrador el informe de control y cuadro de botellas cerradas, abiertas y vendidas.
- Cerrar el bar y proteger todos los artículos.
- Servir bebidas a la mesa y recoger vasos y copas sucias.
- Efectuar tareas que le sean asignadas según la disponibilidad de tiempos (mesero, chef o barman).

7) Descripción del puesto: Asistente (administrador y de gerencia financiera).

Descripción de tareas:

- Efectuar las actividades de control administrativo, financiero y operativo asignadas. Elaborar los reportes respectivos y cumplir con los indicadores de gestión, calidad, limpieza y seguridad.
- Recibir los pagos de los clientes y mantener un registro de estos pagos.
- En calidad de CPA llevará los libros contables y todas las operaciones y estados financieros que presente contarán con la aprobación del Gerente Financiero.
- Preparar el reporte de caja diariamente, elaborar el cuadro diario en las cajas de restaurante, ingreso de clientes y eventos, clasificar y realizar el depósito de los valores de contado y crédito recaudados en el día.
- Ofrecer servicios de calidad y experiencia con valor agregado para los clientes con amabilidad y cortesía.

- Verificar que el fondo de caja este completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Mantener los niveles mínimos de caja para dar vueltos y coordinar con el administrador los depósitos correspondientes.
- Recibir documentos de valor (tarjetas, cheques, etc.) o efectivo por concepto ventas realizadas, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.
- Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.
- Entregar al Gerente Financiero la caja de depósito con el efectivo recaudado.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa.

8) Descripción del puesto: Parvulario seguridad/enfermería y parvulario operativo

Descripción de tareas:

- Cumplir con las actividades de control financiero y operativo designadas por la Administración.
- Efectuar sus labores en cumplimiento de las políticas, indicadores y estándares de calidad, gestión, eficiencia y seguridad de la Compañía.
- Estar alertas y monitorear permanentemente las actividades de los niños, verificar el número de clientes en el área y efectuar medidas de monitoreo y cumplimiento de estándares de seguridad. Adelantarse ante cualquier potencial riesgo de seguridad.
- Velar porque los juegos y zonas de entretenimiento se encuentren limpias y cumplan con los estándares de calidad, seguridad y eficiencia.
- Aplicar y desarrollar programas de entretenimiento interactivo y educativo, limitado a las actividades recreativas de los niños.
- Efectuar sus labores con un enfoque de estimulación, educación y atención integral a los niños y niñas.
- Reportar eventos de riesgo de niños con algún cuadro de enfermedad o accidentes ocurridos.

- Tener conocimientos de primeros auxilios y en caso de accidentes proceder según el protocolo y medidas de seguridad para los niños.
- Alimentar las bases de eventos de quejas de clientes, incumplimientos a la normativa interna y otros eventos de seguridad identificados en su gestión.

9) Descripción del puesto: Administrador

Descripción de tareas:

- Cumplir con las actividades de control financiero y operativo asignadas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, indicadores y estándares de calidad, gestión, eficiencia y seguridad de la Compañía.
- Aplicar cuestionarios de control de calidad, seguridad, limpieza y eficiencia para verificar que los indicadores se cumplan. Emitir un reporte con los cumplimientos, desvíos, su explicación y las acciones y correctivos a seguir e implementar.
- Previo a recibir activos fijos, junto con las Gerencias aplicar cuestionarios de control de calidad, resistencia, seguridades y capacidad con base en los estándares de cada ítem y comparados con los indicadores definidos anualmente por el Comité gerencia.
- Diariamente revisar el cumplimiento de los estándares de limpieza, calidad, resistencia y seguridad de los activos, baños y locales.
- Revisar e ingresar en el sistema una orden de requisición y compra de inventarios, bienes y/o servicios.
- Previo al ingreso a bodega de las compras de inventario aplicar cuestionarios de control de calidad en función del color, olor, textura y vencimiento de los ítems que se están adquiriendo.
- En el cierre de inventario, cajas y ventas participa diariamente el Administrador en los procesos de cuadro y revisión.

- Alimentar las bases de eventos de quejas de clientes, incumplimientos a la normativa interna y otros identificados en su gestión.
- Controlar y asignar tareas al personal a su cargo para cumplir con las actividades de administración del local.

1.4.3 Gobierno corporativo

Con el fin de proteger los intereses de la compañía y los accionistas, la Compañía está gobernada por: la Junta General de Accionistas, el Directorio y la Administración; dichos entes de control tienen sólidos conocimientos y experiencia. El Directorio está conformado por 3 directores, uno de ellos es independiente de los accionistas. Existe una participación efectiva del Directorio, Administración y Comité gerencial en la toma de decisiones, control y monitoreo integral de la Compañía, diseño y cumplimiento del plan estratégico y presupuestos. Los reportes operativos, financieros/económicos y de negocios son divulgados con transparencia y están a disposición permanente de los accionistas y directorio para la toma de decisiones. El plan estratégico, su seguimiento, cumplimiento e indicadores son compartidos y divulgados a los colaboradores para motivar su compromiso e involucramiento con la compañía. Finalmente, la Compañía dispone de un código de ética cuyos valores son recordados permanentemente a toda la Organización.

La Compañía cumple con integridad y oportunidad con sus obligaciones sociales, tributarias y ambientales y ha puesto a disposición de clientes, empleados y proveedores un canal de comunicación directo y abierto con terceras partes interesadas.

1.5 UBICACIÓN

El centro de recreación familiar está ubicado en Cumbayá y pretende cubrir las necesidades de sus alrededores y parte de Quito. Se eligió este sector por la alta plusvalía que tiene, en el cual, existe un importante asentamiento de segmentos de la economía de clase media y alta. Adicionalmente, la ampliación de las vías de acceso al nuevo aeropuerto facilita en temas de tiempo y acceso para motivar la visita de parte de los clientes de la clase media y alta de la ciudad de Quito. Finalmente, Cumbayá es un sitio con un clima diferente al de Quito, con menos polución y con un ambiente amable diferente al de la capital, lo que favorece para pasar un momento tranquilo y así cambiar de rutina.

1.5.1 Subsidiarias

Tal como se menciona en la sección 1.2.3, durante los 5 primeros años del proyecto no se abrirán locales ni subsidiarias. En el largo plazo el negocio se expandirá a Quito, el país y posteriormente a Colombia y Perú.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO

La Compañía ha revisado los indicadores económicos actuales, sus proyecciones efectuadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), Fondo Monetario Internacional FMI y ciertas revistas económicas especializadas y ha efectuado un análisis de la situación política en el Ecuador, con el fin de comprender, a la presente fecha, los principales indicadores y aspectos que pueden influenciar el desempeño financiero, operativo y económico de la Compañía:

- *PIB (4.8% - 2012, 5.2% - 2013, según revista Líderes al 15 de abril de 2013 y 4% según datos oficiales del BCE):* Las líneas de negocio de la Compañía están dirigidas inicialmente a los segmentos medio y alto de la economía, no se consideran como básicos o necesarios y más bien podrían entrar dentro del campo de los servicios suntuarios que suelen presentar mayor demanda en épocas de bonanza económica, alto consumo y liquidez en el mercado.

Considerando que: i) el crecimiento del PIB se basa en el aumento del precio del petróleo, el cual, desde el 2010 no ha cerrado por debajo de los US\$90, tendencia que se espera se mantenga en los próximos años; ii) el presupuesto general del estado para el 2013 ha sido preparado sobre la base de un precio promedio del barril de US\$75; y, iii) el Gobierno ha previsto continuar con la política de gasto público y ha efectuado anuncios para incentivar el aparato productivo y las inversiones extranjeras en el Ecuador. Dichas medidas podrían favorecer a la Compañía en el corto y mediano plazo ya que ocasionarían cierta estabilidad económica y liquidez que incentivaría el consumo del tipo de servicios que presta la Compañía. Adicionalmente, de existir mayor inversión extranjera, tal como lo ha anunciado el Gobierno, dichas inversiones generarían mayor consumo y mejora de la calidad de vida de la población; sin embargo, ante cualquier escenario de contingencia, en el mediano y largo plazo se esperaría expandir los servicios a Colombia y Perú.

- *Precio del barril de petróleo (US\$94.2 – 2012, US\$97 – 2013, según revista Líderes del 13 de mayo de 2013):* tal como se menciona en el párrafo anterior, la dependencia del precio del petróleo y la estabilidad en su precio por encima de US\$90, aseguran cierta estabilidad, crecimiento de la economía ecuatoriana y sobre todo el ingreso de divisas que tienden a incentivar el consumo, al menos en el mediano plazo, factor que, junto con las líneas de financiamiento externo (China), en la actualidad han contribuido

a soportar el esquema de dolarización, fomento del gasto público y por ende el consumo del tipo de servicios que ofrece la Compañía. No se prevé que el precio del petróleo baje en el mediano plazo, más allá de *USD 80* por barril (precio utilizado para estimar el presupuesto general del estado). Debido a que continuará la demanda de China y de otros países con altos niveles de crecimiento como son Brasil, India, Rusia y Sudáfrica. Cabe mencionar que en el último año, el crudo oriente ecuatoriano está cotizado en *US\$98* por barril, mayor que el WTI. Finalmente la *producción de barriles diarios de petróleo* está comprendida en los siguientes datos 504,000 – 2012 y 509,500 – 2013, según revista Líderes del 13 de mayo de 2013.

- *Inflación (4.16% - 2012 y 4.47% - 2013, según página web del FMI)*: Durante los últimos 3 años existe una tendencia a la baja en la inflación, lo que le favorece a la compañía debido a que: i) genera estabilidad proyectada de su crecimiento en el mediano plazo, ii) le permite planificar presupuestos y su política de precios y iii) le hace prevé que no existan incrementos significativos en los costos de sus bienes y servicios. No se prevé que en el mediano plazo aumente la inflación de forma significativa, debido a que: i) no existe escasez en los productos de primera necesidad; ii) a partir del 2012 el Gobierno ha iniciado una política de control de precios a los productos de primera necesidad; iii) se mantendrá la política de restricción de importaciones a través de cupos y aranceles, insumos considerados no sensibles a dichos cambios; y, iv) la posible no renovación del ATPDA podría reducir competitividad a los exportadores ecuatorianos.
- *Desempleo (5% - 2012 y 5.2% - 2013, según revista Líderes al 15 de abril de 2013)*: a partir del 2009 éste indicador ha bajado desde el 7.9% hasta el 5%. Según publicación en el diario El Universo de diciembre de 2012, la clase media en América Latina aumentó en un 50% y llegó a representar el 30% de dicha población. En noviembre de 2012 según publicación del diario El

Telégrafo aproximadamente 5.3 millones de ecuatorianos (34% de la población) pertenecen a la clase media, crecimiento que ha sido impulsado básicamente por el aumento del PIB y la política de gasto público del Gobierno. Una parte de dicho segmento es al que se enfoca la Compañía; por lo tanto, la reducción en el subempleo y el aumento de la clase media favorece la ampliación del mercado al cual dirige sus servicios la Compañía.

- *Tasas de interés (activa corporativa – 8.17%, activa Pymes – 11.83% y pasiva referencial 4.53%):* la política gubernamental de fijar las tasa de interés, se ha mantenido durante los últimos años. El tener tasas fijas le afectan a la Compañía al no poder acceder a alternativas más económicas de financiamiento; sin embargo le permiten monitorear su endeudamiento de largo plazo y planificar su estructura financiera y de crecimiento. Cabe mencionar que, al ser la tasa de interés un componente de la inflación, dicha estabilidad le hace prever que no se afecte a futuro dicho indicador.
- *Población – habitantes (14,938,000 – 2012 y 15,998,000 – 2013, según página web del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo (INEC):* para el año 2013 se prevé un incremento de la población ecuatoriana en el 5.6%. Tal como se menciona en el capítulo 2.3 siguiente, el crecimiento de la Compañía está basado en lograr captar una participación de mercado en el segmento de la clase media – alta entre el 4 y 9% de dicho mercado; en consecuencia, el aumento de la población y el incremento esperado de la clase media para los próximos 5 años hace prever a la Compañía que sus ventas tendrán un espacio para la expansión y crecimiento.
- Durante los últimos años (2013 incluido), el Gobierno ha introducido varias regulaciones tributarias, de control de mercado y regulaciones al sistema financiero que han ocasionado la contracción en el crecimiento de la Banca; ésta última ha visto: disminuir sus utilidades, la imposibilidad de incrementar

el patrimonio técnico, el aumento en los niveles de endeudamiento y mora del sector de consumo. Al ser la Banca el motor de la economía, dichos indicadores hacen prever que para el mediano plazo, se puedan restringir los créditos, sobre todo los de consumo (incluyendo tarjeta de crédito), situación que podría afectar el crecimiento esperado en las ventas de servicios de la Compañía. Sin embargo, no se prevé que dicha restricción afecte de forma significativa al segmento de mercado al que la Compañía dirige sus servicios.

- El cambio permanente de la normativa tributaria, cupos y restricciones a las importaciones y otras regulaciones, han generado cierta inseguridad jurídica para las inversiones en el país. Sin embargo, la mayoría de cambios son de años anteriores, por lo que no se prevé nuevos impuestos, aumentos o restricciones; por el contrario han existido anuncios favorables respecto a la nueva ley de mercado de valores que permitirá a las PYMES ofertar valores para financiar sus actividades.

Los siguientes factores hacen prever estabilidad económica en el corto y mediano plazo, favoreciendo las proyecciones y crecimiento de la Compañía: i) aumento en el gasto público e incentivo del consumo; ii) anuncios por mejorar la matriz productiva en el país; iii) iniciativas de apertura hacia la inversión extranjera; iv) precios estables del petróleo, v) bajos niveles de inflación; y, vi) reducción del subempleo. Mientras los niveles del precio del petróleo continúen en los actuales, el déficit en la reserva de libre disponibilidad continuará financiándose con dichos excedentes y, a futuro, se financiará con la minería, la nueva refinería y proyectos hidroeléctricos que liberen los subsidios al gas. Para épocas de potencial contracción económica o crisis, la Compañía confía en haber creado franquicias y subsidiarias para ingresar en mercados del exterior como Colombia y Perú.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.2.1 Sector en el que se ubica

La compañía se ubica en el sector de empresas prestadoras de servicios.

2.2.2 Diagnóstico de la estructura del mercado nacional actual

Con base en la clasificación establecida por la Superintendencia, el mercado nacional de los servicios de la Compañía, se encuentra clasificado en el sector denominado “Artes y recreación”, en el sub segmento: “Artes entretenimiento y creatividad” y/o en el sub segmento: “Otras actividades de entretenimiento y recreativas”. Actualmente no existe en dichos sectores y sub segmentos una compañía que preste en un solo sitio, las líneas de negocio que ofrece la Compañía; por lo tanto, no existe competencia directa. Sin embargo, con base en la investigación correspondiente y entrevistas realizadas, existen algunas compañías prestadoras de servicios similares y/o complementarios que operan en dichos sector y sub segmentos. En el horizonte de 5 años, la Compañía no prevé ingresar en otros países. Ingresará a Colombia y Perú entre el 6to y 10mo año.

2.2.3 Desarrollo tecnológico e industrial del sector

En el siguiente cuadro, para cada línea de negocio actual y a futuro describimos el nivel de desarrollo tecnológico e industrial del sector y el costo estimado:

Tabla 2.1 Niveles de desarrollo tecnológico e industrial requeridos:

Línea de negocio	Nivel de tecnología	Nivel de industrialización	Costos de Inversión	Justificación para la Compañía
Restaurantes y entretenimiento padres de familia	Bajo	Medio	Restaurante: medio US\$30,000 Juegos padres: medio US\$12,500	<u>Restaurante:</u> comida sana y de calidad; para dicho fin, se requiere un nivel bajo de tecnificación y medio de industrialización. <u>Juegos para padres:</u> karaoke, billa y/o fútbolín, no requiere niveles de teconología ni industria.
Juegos y entretenimiento para niños ó junto con sus padres	Medio	Bajo	Medio US\$30,000 aprox	Debido a que el laberinto, saltarines, inflables, toboganes y otros, van a ser compartidos por niños y padres y la entrada permite un uso ilimitado de los mismos, se requiere de un nivel moderado de tecnología que asegure calidad y limpieza pero bajo en industrialización (algnos son importados).
Cumpleaños, eventos y campamentos	Bajo	Bajo	US\$0	Son servicios de entretenimiento para fiestas que involucra gastos de personal y/u honorarios de personal para animar las fiestas y campamentos.
Franquicias de cumpleaños, patente diseños y metodología).	Bajo	Bajo	US\$0	A futuro al franquiciar la marca, los suministros de fiestas se podrían importar de china y las patentes de activos, se podrían franquiciar. La inversión en tecnología e industrialización es bajo.

2.2.4 Importaciones y exportaciones del servicio

Durante los primeros 5 años no se exportará el servicio alguno. En el largo plazo, con el fin de expandir el negocio a otros países se ha planificado patentar diseños de inmobiliario, insumos y juegos. Por temas de impuestos y costos, se adquirirá en el mercado local los equipamientos de cocina, bar, juegos de entretenimiento para padres (billa, karaoke, fútbolín) y juegos de entretenimiento para niños; sin embargo, según las cotizaciones que se reciba.

2.2.5 Tamaño de la industria

Debido a la existencia de negocios informales o de tamaño menor, no existen datos disponibles para estimar el número de participantes en la industria. Según datos de la página web de la Superintendencia de Compañías la industria de artes y recreación genera aproximadamente US\$130,500,000 de ventas en Ecuador. Dicha industria agrupa 3 sub segmentos (ver sección 2.3.4), cada uno con aproximadamente 5 sub clasificaciones, entre los más facturadores están:

deportes, entretenimiento, parques a gran escala, video juegos, guarderías, talleres y actividades artísticas. **El dato es razonable ya que, al analizar únicamente a 4 participantes del mercado, éstos generan ventas por aproximadamente US\$5,000,000 (ver sección 2.3.5.1) y corresponden a US\$16,000,000 de los dos subsectores antes descritos correspondientes únicamente al cantón Quito y sus alrededores.

2.2.6 Volumen:

Para obtener el dato del volumen aproximado de padres y niños que ingresan al año, la Compañía obtuvo esta información a través de entrevistas con la competencia; no se tuvo acceso a los datos de años anteriores:

Tabla 2.2 Volumen/afluencia de niños y adultos según datos de la competencia:

	Sambomba	Minicity	Aventura Park	Playzone
Afluencia anual de clientes - 2012	50.000	115.000	35.000	155.000

Los datos investigados por la Compañía corresponden a la afluencia de padres e hijos entre semana, desde el día martes a jueves de 15:00 a 19:00 y de viernes a sábado de 11:00 a 20:00, excepto en aquellos locales que se ubican en centros comerciales que deben ajustarse a los horarios de éstos. Si bien los datos no se pudieron obtener de manera desagregada por líneas de negocio, éstos le sirven a la compañía para establecer su capacidad instalada del local, de los juegos y restaurante para atender a los clientes.

2.2.7 Ciclos económicos: estacionalidad y su efecto

Las 3 líneas de negocios que presta la Compañía presentan cierta estacionalidad, la cual está influenciada por la disponibilidad y afluencia de los niños y sus padres, familiares o amigos. Con base en las entrevistas efectuadas a la competencia, los ciclos de estacionalidad económica están marcados por las etapas de vacación de

los niños, en tal sentido los ciclos de bajas ventas son: i) fin del primer quimestre (febrero: 2 semanas) y ii) fin del segundo quimestre (julio y agosto, aproximadamente 2 meses); en contraste, los ciclos de mayor afluencia son los quimestres de clases, donde también aumentan las fiestas de cumpleaños, dichos meses son: febrero, abril, mayo, junio, octubre y noviembre; los meses de mediana afluencia son: marzo, julio y diciembre y los de baja afluencia son: enero, septiembre y agosto.

2.2.8 Afectación de las políticas económica en el negocio

En la sección 2.1 anterior, se detallan varios indicadores económicos que tienen incidencia en las ventas y el giro del negocio de la Compañía, los cuales, en complemento con las siguientes políticas económicas, constituyen los focos importantes de atención por su potencial afectación en la Compañía:

- *Manejo de gasto público:* Un posible escenario de disminución importante en el gasto público podría ocasionar cierta disminución en el consumo y por lo tanto afectar las ventas de la Compañía, debido a que el mercado optaría por prescindir de éste tipo de servicios considerados como suntuarios o prescindibles. En el mediano plazo dichos escenarios no se avizoran debido a que: i) la desdolarización es una medida que genera descontento social y le restaría popularidad al Gobierno; ii) el Impuesto a la salida de divisas y las restricciones a importaciones y cupos limitan en cierta forma la salida de dólares de la economía; iii) todavía los productos ecuatorianos son competitivos en varios mercados, por lo tanto no se avizora la necesidad inmediata de optar por medidas de devaluación; iv) iniciativas del Gobierno para incentivar la inversión extranjera; y, v) precios elevados del crudo aseguran los dólares en la economía.
- La ejecución de: i) proyectos energéticos que, en 5 años disminuirán los impactos en subsidios; ii) ejecución de la matriz de producción; y, iii) la firma

de tratados de libre comercio con Europa e incentivo de inversión extranjera, contribuirán a aumentar el consumo, dinamizar la economía y su crecimiento; dichas medidas favorecen el horizonte de ventas para la Compañía.

- Las medidas mencionadas en los 3 párrafos anteriores podrían ocasionar cierto aumento en la inflación, situación que podría afectar los costos y gastos de la Compañía. Ver plan de contingencias en Anexo 1.
- Políticas sociales y de inversión encaminadas a reducir el desempleo y la seguridad, generan cierta estabilidad e incentivan el consumo.
- Cambios permanentes en regulaciones, no brindan seguridad jurídica a las inversiones y ocasionan cierta incertidumbre en los inversionistas y sobre todo en la Banca, lo que podría incidir en las proyecciones de la Compañía y en sus alternativas de financiamiento.

2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.3.1 Definición del mercado objetivo

Dentro de la población ecuatoriana, las 3 líneas de negocios están inicialmente dirigidas a los sectores de la economía (medio y alto) que pueden acceder a los mismos. Tal como se menciona en secciones anteriores la Compañía ha previsto expandir sus operaciones a partir del 5to año, expansión que deberá considerar el atender otros potenciales sectores de la economía.

2.3.2 Justificación del mercado objetivo y perfil del consumidor

La segmentación del mercado objetivo (sector medio – alto) contará con los siguientes perfiles:

1. Niveles de ingresos familiares a partir de US\$1,600 en adelante.
2. Capacidad para generar ahorro a partir del 10% de sus ingresos

3. Familias cuya fuente de sustento tiene estabilidad laboral.
4. Familias completas o con padres solteros, divorciados, etc. sin importar el número de hijos.
5. Familias cuyos padres o representantes de los menores tienen edades comprendidas entre 25 y 55 años que están buscando nuevas alternativas de entretenimiento para sus hijos y para sí mismos.
6. Los hijos están comprendidos en edades entre los 3 y 12 años.

En la sección 2.1 anterior se describe el aumento de la clase media en Ecuador y Sudamérica.

2.3.3 Estimación del mercado potencial

El mercado objetivo abarca un número importante de la población. Según datos publicados en la página web del INEC, los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D; por lo tanto, aproximadamente el 35% del total de la población ecuatoriana pertenece al sector al que la Compañía prestará sus servicios (sector medio, medio-alto y alto), a partir de ingresos familiares superiores a USD. 1600.

Al segmentar la población para definir el mercado objetivo, a mayo de 2013, según los datos de la antes referida página web, la población ecuatoriana asciende a 15,998,000 habitantes, que, multiplicados por el 35% de la misma que pertenece a la clase media alta, ésta equivale a 5,600,000 habitantes. Para el caso de nuestro estudio, la población de Quito (incluye el Distrito metropolitano y sus alrededores) es de 2,500,000, de los cuales el 35% de los estratos A, B y C (según INEC corresponde a la clase alta, media alta y media); ** por lo tanto el mercado potencial objetivo estaría comprendido entre 800,000 y 875,000 habitantes, quienes en su mayoría se ubican en los sectores de Cumbayá, sus

alrededores y el sector norte de Quito (según datos de la página Web del INEC). Según datos de los 4 competidores, **** se estima que dicho segmento rota aproximadamente entre 5 a 10 veces en el año. ****Las ventas en el Cantón Quito de S1 y S2 son US\$16,000,000, dividido para la población potencial de los segmentos A, B y C (35%), representan a un gasto anual por persona de US\$18 en entretenimiento; existe mercado para el servicio de entretenimiento que la Compañía ofrece.

2.3.4 Consumo aparente

Para obtener los datos del consumo aparente del mercado, la Compañía obtuvo información financiera sobre las ventas de las siguientes fuentes:

1) Superintendencia de Compañías, según la segmentación y datos disponibles aplicables al sector de Artes y recreación y sus respectivos 3 sub segmentos:

**** Tabla 2.4 Información financiera y de ventas de la industria de artes y recreación:**

	Activo	Pasivo	Patrimonio	Ingresos	Costos y gastos	Utilidad
Total artes y recreación País	136.746.537	109.052.056	27.694.482	130.477.888	121.531.814	8.946.074
Arte, entretenimiento y creatividad UIO	4.518.490	4.421.617	96.872	6.730.389	6.884.541	(154.152)
Actividades deportivas	29.448.430	22.333.538	7.114.892	18.085.419	20.026.561	(1.941.142)
Otras actividades de esparcimiento y recreativas UIO	8.669.288	5.380.009	3.289.278	9.000.873	8.058.244	942.629
Total mercado	42.636.208	32.135.165	10.501.043	33.816.680	34.969.346	(1.152.666)
% de mercado de los 3 subsegmentos en los que competirá la Compañía, frente al total del sector.	31%	29%	38%	26%	29%	-13%

2) Información obtenida mediante indagación y entrevistas con los dueños o colaboradores de ciertos competidores clave y/o empresas similares:

****Tabla 2.5 Información de ventas de la competencia – su cuota de mercado:**

	Sambomba - cinemark	Minicity	Aventura Park	Playzone QC	Total vtas competencia analizada
Ventas juegos	355.680	1.300.000		2.392.000	
Ventas cumpleaños	140.400	210.600	727.480	114.400	
Total ventas UIO	496.080	1.510.600	727.480	2.392.000	5.126.160
Utilidad neta	148.824	453.180	218.244	717.600	
Dividendo mensual	6.201	18.883	9.094	29.900	
Total ventas S1 y S2	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000
Cuota mercado competidores cantón UIO	3%	9%	5%	15%	32%

2.3.5 Estimación del segmento / nicho de mercado

2.3.5.1 Tamaño:

Con las variables del numeral 2.3.2, el segmento o nicho de mercado objetivo estimado potencial está comprendido entre 800,000 y 875,000 habitantes**.

Adicionalmente, con base en los datos de los cuadros detallados en el numeral 2.3.4 anterior, se observa que:

1. Los datos de las ventas según la página Web de la Superintendencia correspondiente a los sub segmentos similares a los de la Compañía: “Artes entretenimiento y creatividad” y “Otras actividades de entretenimiento y recreativas”, son consistentes con los de la investigación de mercado efectuada a través de entrevistas a los principales competidores (US\$mm16 vs. US\$mm5, que representa a los principales competidores del mercado quienes mantienen una cuota del 30% del mismo).
2. Los ingresos por ventas de los sub segmentos similares a las actividades de la Compañía mencionados en el párrafo anterior ascienden a US\$16,000,000 aproximadamente; bajo un enfoque conservador, la Compañía estima participar en dicho segmento de mercado con la siguiente participación:

****Tabla 2.6 Participación de la Compañía – mi cuota de mercado :**

Escenario	Segmento - nicho de mercado cantón UIO	% de participación de mercado esperada	% de ventas que se le puede quitar al mercado (**)
Bajo - conservador	16.000.000	2%	384.560
Medio	16.000.000	3%	500.656
Optimista	16.000.000	5%	851.120

(**) Corresponde a las ventas al 5to año.

2.3.5.2 Crecimiento:

La tasa de crecimiento de acuerdo con la información obtenida a través de entrevistas con los dueños y/o colaboradores de la competencia que presta servicios similares o complementarios (PlayZone, Sambomba y MinyCity), presenta cierta tendencia estacional en los crecimientos, debido a que los dos primeros años de su funcionamiento, por ser una novedad o un sitio diferente, las ventas crecen entre el 20% y 15%, mientras que en los siguientes 3 años la tasa de crecimiento oscila entre el 14% y 9%, debido al ingreso de nuevos competidores y/o porque los juegos, diseño y servicios se vuelven repetitivos. Es por eso que la Compañía ha determinado que requiere efectuar inversiones cada 3 años de nuevos juegos con diseños e ideas innovadoras, para mantener los volúmenes de ventas y, a partir del 5to año crecer entre el 5 y 10%. Dicha tendencia se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2.7 Tasas de crecimiento de la competencia en los primeros años:

Fuente	Ventas anuales				
	Año inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Entrevistas: Sambomba.	185.000	222.000	251.000	278.000	306.000
<i>Porcentaje de crecimiento</i>		20%	13%	11%	10%
Entrevistas: Playzone QC	575.000	675.000	775.000	860.000	935.000
<i>Porcentaje de crecimiento</i>		17%	15%	11%	9%
Superintendencia de Compañías: artes, entretenimiento y creatividad (1)	10.005.000	11.205.240	12.886.026	14.432.349	15.731.261
<i>Porcentaje de crecimiento</i>		12%	15%	12%	9%

(1) Datos de los últimos años disponibles, razón por la cual la tendencia no es consistente con las proyecciones debido a que recogen ventas de compañías en etapa inicial, de madurez y/o de otros segmentos similares / complementarios.

2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

2.4.1 Principales participantes y competidores potenciales:

Tabla 2.8 Detalle de servicios y principales competidores (similares, complementarios):

Servicios similares	Nombre de la Compañía
<i>Servicios de entretenimiento infantil:</i>	
Servicios de diversión y cuidado de niños.	Sambomba, Recreandes, Jardines Genesis, Taller infantil Alouette
Diversión y cumpleaños para niños.	Playzone, Minicity, Vulcano Park, Espardisa, Ludo playcenter
Cumpleaños para niños.	Aventura Park, Peckeland
Juegos recreativos, saltarines compartidos, diversión y cumpleaños.	Diversión recreo, Endifa S.A.
<i>Entretenimiento y deporte:</i>	
Deporte, diversión y cumpleaños.	Acuatix, Acuapark, Aquatobogán
<i>Restaurantes y diversión para niños:</i>	
Restaurantes con juegos y/o cumpleaños.	Burguer King, Mc Donalds, Ch Farina.

Fuente: Entrevistas, cotizaciones, páginas web, Revista Ecos.

2.4.2 Análisis de algunas empresas competidoras

En las secciones 2.3.4 y 2.3.5 anteriores se muestran datos de los principales competidores. A continuación se detalla información general sobre ellos:

Tabla 2.9 Información detallada sobre algunos principales competidores

Competidor	Sambomba	Minicity	Aventura Park	Playzone
Ubicación	Sector norte de Quito, ubicado en la Plaza de las Américas.	Cumbayá - Centro Comercial Plaza Aventura.	Guayaquil. Av. 10 de agosto y Pichincha.	Varios en centros comerciales
Descripción de servicios, target	Clase media - alta/alta. Entretenimiento y cuidado de niños, motiva que los padres dejen a los niños bajo su cuidado para disfrutar de un tiempo de relajación	Clase media/alta. Entretenimiento y conocimiento para los niños a través de juegos interactivos que les enseñan sobre negocios y trabajo. Comida rápida.	Clase media - alta/ alta. Juegos de entretenimiento. Sin embargo su principal servicio es la organización de cumpleaños.	Clase media a media /alta.
Factores de diferenciación	i) Calidad en el servicio, atención a los niños, seguridad y cuidado que genera confianza para dejarlos entre 2 a 4 horas con personal con conocimiento parvulario y ii) Parqueaderos.	i) Parqueaderos, ii) idea innovadora con juegos interactivos en una ciudad pequeña donde los niños la gobiernan, iii) alta rotación el tiempo promedio por cada familia es de 2 horas.	i) Amplio espacio, ii) Juegos variados, iii) especialistas en organizar y brindar una experiencia inolvidable de cumpleaños.	i) Solo en centros comerciales, ii) parqueadero, iii) variedad e innovación en juegos.
Descripción de costos principales	Nómina, arriendo local, depreciación juegos, servicios básicos.	Personal propio, arriendo local, depreciación equipos propios y servicios básicos.	Nómina, arriendo local, depreciación juegos, servicios básicos.	Nómina, arriendo local, depreciación juegos, servicios básicos.
Horario de atención	De martes a viernes de 14:00 a 19:00 y sábado a domingo de 11:00 a 20:00.	De jueves a viernes de 15:00 a 19:00 y sábado a domingo de 11:00 a 20:00. Horarios especiales entre semana para colegios y guarderías.	Diario, según reserva de cumpleaños, de jueves a viernes de 15 a 20 y sábado y domingo de 11 a 20.	De Lunes a domingo de 10:30 a 19:30. según horario de centros comerciales.
Inversión	Mobiliario, juegos, diseño, equipo de oficina.	Algunos juegos y equipos propios, diseño, inmobiliario y franquicia.	Mobiliario, juegos, diseño, equipo de oficina.	Mobiliario, juegos, diseño, eq. oficina.
Clientes al año	59.000	325.000	52.000	600.000
Metros cuadrados	400	1.000	1.200	1.500
Instalaciones	Su local tiene: saltarines, pared para escalar, cama elástica, juegos didácticos, dibujos. Tiene Spa para niños, cocina y manualidades. Dividido para niños de 2 a 5 años y de 6 a 11.	Amplio espacio destinado para los locales interactivos y/o juegos, paseos en vehículos internos, inversión en diseño e inmobiliario propio.	Amplio espacio, juegos nuevos y variados.	Amplio espacio para juegos, debidamente distribuidos.

Fuente: Entrevistas, Cotizaciones, Páginas web, Revista Ecos.

2.4.3 Relación con agremiaciones existentes:

No existen asociaciones de empleados establecidas en la industria.

2.4.4 Análisis del costo del servicio

Tabla 2.10 Estructura de los principales costos y gastos operativos es como sigue:

Detalle costos y gastos	Primer año de operación US\$ Aproximadamente		
	Primer escenario	Segundo escenario	Tercer escenario
Depreciación	34.600	34.600	34.600
Amortización software	1.500	1.500	1.500
Sueldos	43.500	75.000	86.500
Alimentos y bebidas de moderación	57.500	81.000	137.000
Mantenimiento y limpieza	14.500	17.500	19.000
Honorarios cumpleaños y eventos	29.000	32.000	35.000
Gastos marketing y publicidad	45.000	76.500	80.000
Seguros	4.000	4.000	4.000
Servicios básicos	20.500	24.500	27.000
Suministros, comisión tarjeta y POS	18.500	20.500	23.000
Gstos financieros	41.100	41.100	41.100

Fuente: Cotizaciones, Estados Financieros de la compañía.

2.4.5 Análisis de productos sustitutos

Los sustitutos son aquellos servicios a los cuales los clientes pueden acceder para reemplazar los servicios de la Compañía, por ejemplo: hosterías con restaurantes y juegos, Cines, Parques, Museos, actividades turísticas, algunos ejemplos de compañías son: La Brichiola, Cofee Tree, Multicines, Cinemark, Museo interactivo de ciencias, Hostería Rumipamba de las Rosas, Hostería San Luis, Teleférico, etc.

2.4.6 Análisis del precio de venta del servicio y el de la competencia

Los precios de los servicios de la Compañía no varían significativamente frente a los de la Competencia, esto debido a que se busca ser competitivos en el mercado y los precios son de general aceptación.

Tabla 2.11 Estructura de precios detallada de la competencia:

Competidor	Sambomba	Minicity	Aventura Park	Playzone
Descripción del ingreso: modalidad y precios	Cobra por hora de cuidado de cada niño.	Padres e hijos pagan su entrada sin límite de tiempo. Las empresas pagan un fee mensual por la publicidad de sus locales y/o la inversión del personal e inmobiliario de sus tiendas en Minicity, bajo sus estándares de imagen y calidad. Cumpleaños.	Especialistas en organizar cumpleaños con calidad, mantienen un punto de equilibrio y ahorro en costos.	i) compra de tarjeta para uso de juegos, ii) cumpleaños.
Precio de venta	US\$6 la hora.	US\$5 por niño y US\$3 por adulto	US\$13.99 por persona, mínimo grupos de 20.	US\$6 por persona promedio
Volúmen aprox. de clientes al año	59,000	325,000	52,000	600,000

Fuente: Entrevistas, Cotizaciones, Visitas a la competencia.

2.4.7 Imagen de la competencia ante los clientes

La imagen de la competencia frente a los clientes es positiva, existen factores de diferenciación importantes que han sido cubiertos y considerados por la Compañía; los clientes perciben a la competencia como un servicio que contribuye al entretenimiento de sus hijos y como una alternativa recreacional para aprovechar el tiempo libre. Dichos factores diferenciadores de la competencia son

apreciados por los clientes, los cuales motivan su decisión y/o fidelidad; entre ellos: la calidad en el servicio, confianza, variedad y accesibilidad.

Tabla 2.11 Factores de diferenciación de la competencia:

Competidor	Sambomba	Minicity	Aventura Park	Playzone
Factores de diferenciación	i) Calidad en el servicio, atención a los niños, seguridad y cuidado que genera en los padres la confianza para dejarlos entre 2 a 4 horas bajo cuidado de personal con conocimiento parvulario y cuidado infantil y ii) Parqueaderos.	i) Parqueaderos, ii) idea innovadora con juegos interactivos en una ciudad pequeña donde los niños la gobiernan, iii) alta rotación el tiempo promedio por cada familia es de 2 horas.	i) Amplio espacio, ii) Juegos variados, iii) especialistas en organizar y brindar una experiencia inolvidable de cumpleaños.	i) Situado en centros comerciales, ii) parqueadero, iii) variedad de juegos, innovación permanente en juegos electrónicos, mecánicos y semi mecánicos.

Fuente: Entrevistas, Cotizaciones, Visitas a la competencia.

2.4.8 Segmento al cual está dirigida la competencia:

Tal como se menciona en secciones anteriores, los servicios de entretenimiento que ofrece la Compañía, al igual que los de la competencia, son considerados como “suntuarios”, dirigidos a la clase media – alta que puede acceder con cierta frecuencia en el año a los mismos.

2.4.9 Posición del servicio frente a la competencia:

Tal como se detalla en los numerales 2.4.2, 2.4.6 y 2.4.7 anteriores, la imagen y la posición de la competencia frente a los clientes son positivas debido a que existen factores de diferenciación que están altamente posicionados en los clientes. Sin embargo, no existen barreras significativas para igualar y/o superar dichos factores; adicionalmente, la Compañía ha identificado los siguientes factores diferenciadores, que no han sido explotados por la competencia, y que colocan a la Compañía en una mejor posición para soportar su crecimiento:

1. Calidad en el servicio y seguridad para los niños: uno de los factores clave para el éxito es generar volumen de clientes y precio a través de un servicio

de calidad. La Compañía dispone de personal parvulario con experiencia en el cuidado y seguridad de los niños; dicho factor genera confianza en los padres para que puedan dejar a sus hijos bajo su cuidado. La Compañía opera bajo los más altos estándares parvularios y de seguridades físicas; adicionalmente, existen cámaras de seguridad y un espacio libre para que los padres puedan observar a sus hijos permanentemente.

2. Limpieza, cuidado y asepsia de los juegos, espacios comunales y baños en todo momento. Los padres perciben que los niños participan e interactúan en juegos y equipos impecables, que cuentan con los más altos estándares de limpieza, seguridad (cuenta con dispensario médico) y resistencia.
3. Interacción con los hijos en los juegos, ninguna compañía de la competencia pone a disposición de los padres juegos de entretenimiento en los cuales puedan participar e interactuar con sus hijos.
4. Innovación: se efectuarán inversiones cada 3 años para el cambio permanente de los juegos y del diseño interior del local.
5. Experiencia inolvidable: en los cumpleaños, campamentos, eventos y otros.
6. Calidad de comida en el restaurant y espacio con juegos para adultos que garantizan momentos de distracción y esparcimiento.
7. Promoción y publicidad: para crear y mantener el prestigio de la marca, la Compañía considera que la inversión permanente en publicidad debe mantenerse e incrementarse en función del aumento de las ventas.

2.5 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

1. Ubicación (Cumbayá, Tumbaco y sus alrededores) son zonas de clase media-alta, con posibilidades para expandir la oferta de servicios de entretenimiento y presentan un alto volumen de población, aproximadamente 800,000 (incluye parte del sector norte de Quito). Adicionalmente, la Compañía procurará estar

cerca a centros comerciales y zonas de entretenimiento que asegura afluencia de clientes.

2. Servicio diferenciado basado en que niños y padres perciban: i) calidad en la atención y en el servicio; ii) seguridad para los niños (cuidado y atención con personal especializado); y, iii) confianza basada en el trato especializado bajo las mejores prácticas de seguridad y vigilancia permanente.
3. Ser número uno en limpieza permanente y asepsia en juegos, espacios comunales y baños, bajo estrictos estándares de calidad y control por hora.
4. Inversiones permanentes que aseguran: i) juegos de calidad con fuerza estructural para que los padres puedan interactuar con sus hijos; ii) la renovación e innovación de los juegos; y iii) remodelación y re diseño permanente del local.
5. Es el único sitio donde padres y niños, en un mismo local, se pueden divertir de manera conjunta o separada.
6. Tecnología para la administración contable/financiera, monitoreo de indicadores y administración de bases de datos, para la mejora continua de servicios al cliente, campañas focalizadas, innovación de productos, búsqueda de eficiencia, eficacia y calidad.
7. Alianzas estratégicas con colegios, guarderías, agremiaciones infantiles (“boy scouts”), iglesias, consultores de recursos humanos, comités de padres de familia, clubes rotarios, empresas, asociaciones de empleados, fundaciones, hospitales, etc., para optimizar la capacidad instalada de la Compañía.
8. Experiencia de su personal operativo, administrativo/financiero y de control.
9. Inversión permanente en promoción y publicidad para crear y mantener el prestigio de la marca.
10. Personal joven, empático, calificado y capacitado, con formación académica y conocimientos en seguridad infantil e industrial, destinado a precautelar el bienestar de los niños.
11. El restaurant, bar y cafetería, junto con su personal capacitado en el área culinaria y en el servicio de calidad, ofrecen servicios con valor al cliente, con

variedad en los menús y bebidas. Se dispone de procedimientos y mejores prácticas de salubridad, control y calidad.

12. Seguridad, confianza y monitoreo permanente, todas las zonas contarán con cámaras instaladas y existe una vista panorámica para que los padres puedan monitorear a sus hijos mientras se divierten en el área social.
13. Colaboradores capacitados, con valores, comprometidos con la estrategia y remunerados adecuadamente, que contribuyen a la creación, sostenimiento y crecimiento de la empresa y que aseguran la calidad de los servicios.
14. Compromiso social – responsabilidad social, la Compañía brinda entretenimiento gratuito a niños de escasos recursos y con enfermedades.
15. Infraestructura cómoda y funcional con fácil acceso al parque debido a la ubicación de la Compañía y con amplia zona de parqueaderos para clientes.
16. Cultura organizacional, con valores corporativos y objetivos claramente definidos y comunicados para involucrar y motivar al personal a brindar una experiencia única a los clientes.
17. El parque está organizado en un ambiente estructurado que procura brindar cierta estimulación en el aprendizaje, imaginación e interacción.

Oportunidades

1. Ubicación (Cumbayá, Tumbaco y sus alrededores) son zonas que tienen alto crecimiento del mercado objetivo de la Compañía, alta plusvalía y con varios colegios en sus alrededores.
2. Nuevo aeropuerto y sus vías de acceso generarán un aumento en la demanda de clientes de la zona de influencia de la Compañía y de Quito (facilidad en el acceso y tiempo - 20 minutos).
3. Crecer en otros segmentos de la población (clase media baja a media) y provincias del Ecuador
4. Expansión en otras zonas de la ciudad de Quito, provincias y, en el largo plazo (5 a 10 años) en otros países de la región andina.

5. Posibilidad de franquiciar/patentar los servicios, diseño de juegos, paquetes y suministros de entretenimiento y cumpleaños.
6. Marketing social y responsabilidad social, trabajar con entidades sin fines de lucro y con fin social bajo la filosofía de brindar sonrisas a niños de escasos recursos y con enfermedades.
7. Precio del petróleo alto, gasto público e inversión extranjera generarían un ambiente favorable para el aumento de las ventas y expansión de la Compañía.

Debilidades

1. Inversión inicial significativa sobre todo en terrenos, estructura de juegos y la posibilidad de no poder acceder a préstamos de bajo costo financiero.
2. Para que la empresa sea sustentable se requiere inversión permanente en innovación y publicidad, situación que podría afectar los márgenes a la luz de las circunstancias económicas y de seguridad jurídica en el país.
3. La fuerza laboral es de alta rotación lo que dificultaría mantener los estándares de calidad de la marca.
4. Negocios que presenta estacionalidad, situación que afecta al uso eficiente de recursos y aprovechamiento de la utilización de la capacidad instalada.
5. Personal sin compromiso puede deteriorar la calidad del servicio.
6. Es un servicio masivo que no se lo puede personalizar
7. Dificultad en obtener retroalimentación y/o información para el diseño de "Custom Resource Management" (CRM), campañas o propuestas de valor específicas para cada cliente.
8. Dificultades en la integración de personal nuevo.
9. Cambio de gustos de los clientes, quienes demandan renovación permanente y nuevas experiencias y entretenimiento
10. No existe la oportunidad de interactuar de forma profunda con los niños para diseñar programas y actividades con psicopedagógicas y de aprendizaje.

Amenazas

1. Barreras de ingreso son bajas: factores de diferenciación de fácil réplica por parte de la competencia o nuevos participantes.
2. Aumento de costos ante una posible desdolarización y aumento de la inflación (ver sección 2.1 anterior).
3. Nicho de mercado es de aproximadamente el 14% de la población. El aumento de la competencia podría saturar la oferta.
4. Disminución de ventas y crecimiento ante una posible reducción en: el crecimiento de la economía, el precio del petróleo, el gasto público.
5. Futuras expansiones en Quito podrían ser costosas ante la escasez de terrenos (alta inversión) y posible restricción de créditos de la Banca. Si se opta por el arrendamiento, los costos fijos son muy altos y generan dependencia con el arrendador.
6. Inseguridad jurídica y cambio permanente de normativas y regulaciones genera cierta dificultad para planificar y efectuar estrategias de largo plazo.
7. Alta competencia en servicios similares y/o sustitutos.

3. ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.1 CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

3.1.1 Descripción Básica

La Compañía es un centro de recreación familiar único en Ecuador donde padres e hijos tienen la oportunidad de pasar momentos de sano esparcimiento juntos o por separado en las diferentes áreas dispuestas para sus clientes. La Compañía brinda a los padres y familiares la posibilidad de interactuar en juegos con sus niños en un ambiente de confianza, pedagógico, seguro, saludable y limpio. Los

juegos de entretenimiento al ser únicos y diferenciados de mayor altura y resistencia, garantizan la participación de los padres con sus hijos (experiencia única). Otro factor diferenciador es la segregación de juegos para niños de más de 5 años y de menos de 5 años en sitios separados vigilados por personal debidamente calificado.

En el mismo sitio, pero con ambientes separados, existe la posibilidad de que los padres de familia que no tienen tiempo de calidad de vida para sí mismos, puedan compartir con su círculo social o familiares de un café, comida, bebida o juegos de entretenimiento. Finalmente, el centro de entretenimiento ofrece un espacio para efectuar campamentos vacacionales, cumpleaños, talleres y otros eventos, debidamente supervisados por personal calificado.

3.1.2 Especificaciones, características, uso, diseño y calidad del servicio

Smille Fun Park es un parque recreativo en un local cerrado, que recrea distintos escenarios en un ambiente decorado, con luces y sonido. Cuenta con tres áreas: i) un área externa en donde se realizaran los campamentos vacacionales, cumpleaños, eventos y talleres; ii) 2 zonas separadas con juegos recreativos para: niños de 3 a 5 años y otra para niños de 5 a 11 años. En esta área también se celebrará fiestas infantiles y cumpleaños; y, iii) el área dedicada a los padres en donde está el restaurant, bar y cafetería, un espacio para karaoke y un área con villa y futbolines. En las áreas de juegos se dispone de todo tipo de juegos: toboganes, piscinas de bolas, inflables, laberintos, saltarines y otros de entretenimiento para niños.

Los padres pueden dejar a sus hijos en manos de personal especializado, que velará por la seguridad de los niños, para interactuar con ellos y/o para pasar un momento en la zona del restaurante, bar y/o zona de entretenimiento para padres, familiares y amigos. El tiempo de permanencia en el local es entre 2 a 3 horas.

El menú y bebidas que ofrecen el restaurante y el bar no son sofisticados, son sanas y elaboradas bajo altos estándares de calidad y asepsia, por lo tanto no involucra altos niveles de tecnificación.

Smiles Fun Park contará con modernos sistemas de acceso, con una cómoda y decorada cinta de papel reforzado colocada en la muñeca del niño y su (s) acompañante (s) que otorga el acceso a las instalaciones. En la zona de adultos está dispuesto un acogedor y moderno restaurant, Bar y cafetería con grandes ventanales que permiten contemplar a sus hijos mientras juegan y se divierten.

La Compañía opera bajo los más altos estándares de atención amable al cliente, seguridad y limpieza para garantizar el bienestar de sus clientes. En todas las áreas hay monitores para controlar y vigilar in-situ o vía internet a los niños. El personal capacitado y con experiencia en servicio al cliente, pedagogía y seguridad procura brindar a los niños experiencias con aprendizaje, potenciando su imaginación.

Las áreas destinadas para los eventos, cumpleaños, campamentos y talleres se efectúan siguiendo procesos patentados de entretenimiento, participación, diversión/juegos e insumos. El diseño del parque recreativo se presenta en el Anexo 2.

3.2 ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Para lograr la participación de mercado esperada y para introducir los servicios de entretenimiento de la Compañía se debe crear una demanda primaria e inducir a los clientes a visitar Smiles Fun Park, para lo cual se realizan campañas de promoción tradicionales, digitales, en medios de comunicación masivos, canales alternativos electrónicos, alianzas estratégicas, descuentos por inicio de actividad

e interacción con clientes. Dichas estrategias pretenden motivarlos a descubrir: la necesidad de interactuar con sus hijos y alternativas de entretenimiento.

No se necesita grandes inversiones en el canal de distribución, debido a que los clientes acuden al local para que la Compañía comercialice los servicios; por lo tanto la distribución depende de la estabilidad del negocio y del personal que interactúa con los clientes quienes deben estar debidamente capacitados para brindar una excelente atención y satisfacer sus necesidades. En la sección 1.4 se han detallado, las funciones, deberes, responsabilidades y tareas del personal y, en la sección 4.6 se detallan los controles operativos y políticas para lograr el objetivo de una óptima distribución e interacción con el cliente, por lo tanto, la publicidad es clave en la estrategia de distribución. Otro canal a utilizarse será el ultracorto para promocionar el servicio en internet y redes sociales.

3.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

3.3.1 Análisis competitivo, condiciones de pago e impuestos

Las entrevistas efectuadas han demostrado lo siguiente con relación a la estrategia de precios y condiciones de pago:

Tabla 3.2 Cuadro de precios:

Línea de negocio	Escenario bajo	Escenario medio	Escenario alto
Entretenimiento niños			
Ingreso	5	5,5	5,5
Comida	6	6,5	6,5
Entretenimiento adultos			
Ingreso	3	3,5	3,5
Comida	5	5,5	5,5
Eventos, cumpleaños, campamentos, talleres			
Eventos (precio por niño)	7	7,5	7,5
Campamentos (precio por niño)	40	45	45
Cumpleaños (precio por niño)	25	26	26

- La Compañía debe mantener los precios en los niveles de la Competencia (mercado), debido a que el servicio es elástico y cualquier aumento en el mismo tiene impacto en la percepción del cliente. En tal sentido el precio de ingreso estará comprendido entre US\$5 y US\$6 antes del impuesto al valor agregado. Según entrevistas con la Competencia ante la subida de USD.1, el volumen de clientes disminuye en un 10%.
- Aproximadamente entre el 65% y el 75% de las ventas se pagan con tarjeta de crédito, cuyos emisores efectúan los pagos de los vouchers acumulados entre 10 y 15 días. El resto de ventas se estima que se efectúan al contado.
- La competencia no es agresiva ya que los clientes rotan en cada competidor y están consientes de la sensibilidad de los clientes al precio.

El análisis del punto de equilibrio se detalla en la sección 5.4 siguiente.

3.3.2 Factores internos y externos para la fijación de precios

Factores internos:

Objetivos de la empresa: sustentabilidad, maximizar las utilidades, crecer en participación del mercado y ofrecer un servicio de calidad. En el largo plazo la Compañía espera consolidar su marca, generar alternativas de fidelización a través de alianzas y estrategias para revisar su estrategia anual de precios. La competencia se monitorea permanentemente para verificar el riesgo potencial de posibles guerras de precios.

Costos: La estructura de costos ha sido diseñada para trabajar con los recursos necesarios y de forma óptima para maximizar los márgenes.

Factores externos:

Mercado y demanda: establecen el límite superior del precio. La Compañía opera en un mercado de libre competencia ya que existen diversas empresas que prestan servicios muy similares, complementarios y/o sustitutos. Sin embargo, el tipo de servicio es suntuario y reemplazable, por lo tanto la demanda fija los precios ya que es sensible al aumento de los precios.

El impacto de internet en las estrategias de precios: La WEB y las redes sociales permite a los clientes tener una amplia información de alternativas y de precios más competitivos.

Otros factores externos también se tomo en cuenta la situación actual de la economía (estable), ver sección 2.1 anterior.

3.3.3 Estrategias tácticas para la fijación de precios

Las directrices y límites para la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del servicio considerando que en la etapa de introducción se produce el proceso más difícil de fijación de precios.

3.3.3.1 Estrategia de precios de penetración

Para poner en marcha la compañía (en los primeros 2 meses del primer año) se decidió fijar un precio de introducción del 25% por debajo de la competencia aplicado para el ingreso a la zona de juegos, comida y en eventos y cumpleaños. El objetivo es conseguir una penetración en el mercado de forma rápida y eficaz y así ir ampliando en el corto plazo la cuota de mercado, generando un volumen sustancial de ventas y atraer nuevos clientes. Para esto se analizó que el tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio (ver sección 3.3.1). A

futuro, se evaluará subir los precios de forma imperceptible por parte de la demanda.

3.3.3.2 Estrategia de precios orientados a la competencia

Para determinar el precio de la entrada la atención en esta estrategia la Compañía se centró en los competidores (Recreo Park, Sambomba y Miny City), se optó por mantener precios muy similares, con la finalidad de evitar reacciones imprevistas de los consumidores y conseguir una diferenciación basada en la calidad del servicio, limpieza, confianza y seguridad.

3.3.3.3 Estrategia de precios diferenciales

Se aplicará esta estrategia únicamente en temporadas de estacionalidad baja, para incentivar las alianzas estratégicas y/o en meses muy focalizados para introducir nuevos servicios, en la época de lanzamiento y/o en días especiales del año en los que se pretenda incentivar el volumen de clientes, para lo cual se aplicará las siguientes estrategias:

Descuentos aleatorios (ofertas): Las ofertas pueden consistir en descuentos directos a mercados objetivos y alianzas estratégicas, a los cuales se les puede otorgar descuentos según el volumen, entre el 10% y 15%.

Descuentos periódicos (rebajas): se efectuarán en días especiales del año, feriados y/o meses puntuales de temporada baja, con la finalidad de atraer clientes, pensando en los consumidores que períodos normales tienen una demanda más elástica y buscan pagar precios menores. Se ha estimado que en dichas fechas se puede otorgar descuentos del 10% y promociones 2x1 y hasta 3x1 para el día del niño.

Planes de lealtad: a través de tarjetas con puntos, descuentos y para acceso a

eventos y fiestas especiales (para niños y adultos) que organice durante el año la Compañía. Los mayores descuentos, regalos o eventos favorecerán a alianzas estratégicas y clientes con mayor frecuencia, visitas y consumos.

Cambios de precio: Después de haber desarrollado las estrategias adecuadas para la fijación de precios, la compañía deberá enfrentar cambios en los precios, tanto aumentos como recortes; sin embargo, salvo que se presente una guerra de precios la Compañía mantendrá los precios de mercado a los de la Competencia.

3.3.3.4 Estrategia de ventas y presupuesto

Las entrevistas arrojaron la siguiente información clave para completar los datos para la proyección de ventas y factores a considerar para la estrategia de precios:

- No se prevé guerras de precios ni una competencia agresiva.
- Existen diferentes estrategias de precios y afluencia, así: i) existen compañías que cobran entrada a padres e hijos, en cuyo caso la afluencia de adultos y niños es 50/50 o 40/60, respectivamente, ii) otros cobran entrada solo a niños, pero los juegos son solo para ellos y no existen atracciones para padres, iii) existen compañías que cobran un costo de hora por cuidar y hacer jugar a los niños, iv) los servicios de comida para niños y adultos son pocos, solo sirven comida rápida y los ingresos son marginales.
- Los precios por ingreso de niños oscilan entre US\$3 y US\$7.
- Los precios por ingreso de adultos oscilan entre US\$3 y US\$5.
- Los costos de cumpleaños por persona varían en función del número de invitados y la calidad de los insumos utilizados en las fiestas, así, oscilan entre los US\$12 y US\$25.
- Se procura cumplir los horarios de 40 horas por semana requeridos por la normativa laboral vigente, es por ello que se planea la apertura de locales de martes a domingo, procurando trabajar entre 12 y 20 horas entre semana y

entre 20 a 30 horas entre sábado y domingo. Las horas extra se pagan por eventos especiales con horas limitadas para guarderías y colegios de lunes a viernes en la mañana.

- Ver en la sección 3.6 el detalle del presupuesto de ventas.

3.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCION

La Compañía trabaja directamente con los clientes, por lo tanto a ellos se les dirigirá las promociones. Para posicionar e introducir la marca y nombre de la Compañía y para publicitar sus servicios diferenciados la Compañía ha previsto efectuar gastos de promoción y publicidad entre US\$45,000 y US\$80,000 según cada escenario, dicho gasto aumentará cada año en función de las ventas. Se ha previsto efectuar campañas efectivas tradicionales y en medios electrónicos y mediante relaciones públicas, dirigidas al público y mercado objetivo descrito en las secciones anteriores.

3.4.1 Publicidad

La difusión y presentación de mensajes sobre el parque se efectúa a través de medios masivos de comunicación para informar, convencer y recordar permanentemente en los consumidores sobre la existencia del servicio, para crear imagen del mismo, aumentar las ventas de forma inmediata, incrementar el número de clientes, aumentar los niveles de consumo y para proporcionar información sobre el parque; todo esto, a través de la prensa, radio, revistas familiares e infantiles, internet, redes sociales, volantes y contacto directo (visitas) a potenciales alianzas estratégicas y directamente con clientes en centros comerciales, colegios, guarderías, etc. Las cuñas promocionales se realizarán en las principales emisoras de Quito utilizadas por el mercado objetivo de la Compañía. Se efectuarán anuncios en revistas familiares e infantiles, publicaciones mediante el uso de bases de datos por internet, páginas web,

“facebook” y “twitter”. Se entregarán volantes publicitarios en los estados de cuenta de tarjetas de crédito, centros comerciales, supermercados, parques, colegios. Finalmente, se buscará auspiciantes de productos infantiles para efectuar campañas conjuntas y para que incluyan su publicidad en el local.

La campaña publicitaria utilizará el slogan de “Juntos, sonrío y calidad de vida para padres e hijos”, con esto el parque se orienta a señalar el valor de disfrutar tiempo en familia y dedicación de tiempo de calidad y de relajación para cada uno de los integrantes del núcleo familiar.

La publicidad destacará las fortalezas y factores diferenciadores del producto, tales como: limpieza, seguridad, interacción padre e hijo, innovación, calidad de servicio, parqueaderos y acceso, comida de calidad, confianza, cuidado y seguridad profesional y personal para los niños.

3.4.2 Promoción de ventas

La compañía implementa incentivos de corto plazo para alentar las ventas del servicio. Para esto se realizan concursos, descuentos estacionales, descuentos a alianzas estratégicas, combos, entrega de cupones y planes de lealtad descuento en colegios, ver a detalle dicha estrategia en la sección 3.3.3.3 anterior.

3.4.3 Relaciones públicas y manejo de alianzas estratégicas

Estas actividades tienen por objeto posicionar la imagen de la compañía en la mente de los clientes, para ello se determinó una base de datos en la que se definió clientes especiales para concretar alianzas estratégicas con colegios, escuelas, guarderías, centros de salud de niños, club rotario, club de leones, comités de padres de familia, etc. Dichos clientes fueron visitados para dar a

conocer los servicios que ofrece la compañía y concretar paquetes de ventas, promociones conjuntas y oportunidades de negocio.

Ver presupuesto de promoción y publicidad en las secciones 3.7, 4.6 y 5.4.

3.5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para definir con claridad “quiénes somos” y “que ofrecemos” se determinaron prioridades tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

Se determinó que en la publicidad la transmisión de información impersonal y remunerada se da a través de un medio de comunicación dirigida al mercado objetivo para estimular su demanda, para atraer su atención y para brindar información del sitio y de la Compañía.

En cuanto a la estrategia de comunicación, tal como se menciona y se detalla en el numeral 3.4 anterior, se han escogido canales tradicionales como medios masivos utilizando una estrategia de comunicación directa de los servicios de la compañía, las fortalezas del producto y sus factores de diferenciación. Adicionalmente, la estrategia de comunicación de la Compañía también será efectuada mediante canales alternativos como son: internet, mails dirigidos a base de datos de clientes objetivos de la Compañía, mensajes SMS y comunicación del servicio, información de la Compañía y promociones en redes sociales.

3.5.1 Formato “briefing” de comunicación

Para recoger tanto la información contextual como los mensajes clave a transmitir a los clientes en los canales de comunicación tradicional y alternativa, la

Compañía ha diseñado el “Brief” correspondiente con el contenido del mensaje, objetivos de las campañas y promociones, el cual se detalla a continuación:

Antecedentes: basado en el análisis de mercado se pudo identificar que existe un segmento de padres que requieren de un centro donde puedan compartir tiempo de calidad con sus hijos y tiempo de relax y calidad de vida para ellos. La compañía tiene como objetivo dar a conocer el servicio y a futuro ser pioneros ante la competencia.

Objetivos del negocio: lanzamiento de un centro de diversión para padres e hijos a un segmento que se encuentra en crecimiento y con alto potencial de consumo.

Objetivo de la comunicación: dar a conocer información sobre el nuevo centro de recreación, la propuesta de valor descrita en secciones anteriores junto con las fortalezas y factores diferenciadores para posicionar la imagen, marca y servicio de la Compañía en los consumidores.

Objetivo de comunicación: niños entre 3 a 11 años, padres de familia, familiares, adolescentes y amigos de todas las edades. Nivel socio económico medio – alto, dirigido en especial a: padres de familia que tienen poco tiempo para interactuar con sus niños en los juegos y para compartir a la vez tiempo de calidad con amigos y a clientes que priorizan el reforzar permanentemente el círculo social y familiar a través de fomentar valores y vínculos familiares.

Beneficio a transmitir: Compartir momentos de entretenimiento variado y calidad entre padres e hijos, varias; la posibilidad que padres e hijos compartan juegos y momentos de entretenimiento en un ambiente sano, seguro, limpio, de confianza, con personal altamente calificado, con conocimiento parvulario, de seguridad y enfocado en la calidad en la atención.

Razón para creer: la propuesta de valor, los servicios y factores diferenciados antes descritos generan confianza y fidelidad.

Mandatorios: para las cuñas radiales se utilizará de fondo la risa de niños. Padres realizarán la invitación al parque explicando sus beneficios. En la página web se explicarán todas las promociones, servicios, un paseo virtual.

Tono de comunicación: Voz de padre, niños y madre jóvenes en las cuñas radiales. Fotos de familias felices y entretenidas. Padres y madres ejecutivas que tienen tiempo para compartir con sus hijos y/o amigos, todo en un solo sitio.

Medios publicitarios: Radio, revistas, volantes, redes sociales, internet, mensajes por celular.

3.6 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

Los servicios que presta no tienen garantía ni posventa, sin embargo, la experiencia que se le ofrece al cliente en las propuestas de valor están enfocadas en mantener una relación de largo plazo, por lo tanto, el uso de bases de datos y encuestas de servicios y de satisfacción, son herramientas que utiliza la Compañía para identificar sus preferencias, efectuar promociones, publicidad y para dirigir campañas específicas orientadas en el cliente.

3.6.1 Mecanismos de atención a clientes

La calidad en el servicio no es solo una característica para atraer más clientes o para ofrecer un mejor servicio. Es un factor que engloba a los factores diferenciadores descritos en el numeral 2.4.9 y que diferencia a la Compañía de la competencia (véase numeral 2.4.2 anterior). La estrategia de servicio incorpora lo siguiente para incrementar la relación y fidelidad con clientes:

- Promoción y percepción permanente del cliente de los factores diferenciadores en todas las campañas y durante sus visitas al parque.
- Adaptación de los programas de marketing y los servicios para que se adecuen a las necesidades del mercado objetivo de la Compañía.
- Personal capacitado, involucrado con la estrategia, mejor remunerado y motivado, que se involucra con la filosofía y valores de la Compañía y que vive la experiencia de la interacción de calidad de servicio con el cliente.
- Tratar a los clientes con respeto, otorgar valor agregado al cliente, sin olvidar los pequeños detalles, haciéndolo sentir especial. El éxito del negocio depende de las referencias que el cliente actual transmita al cliente potencial, recordando que un cliente se pierde por mala atención. La atención es diferenciada, especializada y dirigida a niños y padres de familia.
- Responder rápidamente las quejas de los clientes, documentar casos en bases estadísticas, dar seguimiento a los casos y mantener la comunicación, para que sienta y confirme que es importante para la Compañía.
- Nunca decir “no” a los clientes. Dedicarles tiempo entendiendo que cada cliente es diferente. Escuchar atenta y proactiva a sus requerimientos y necesidades, el servicio al cliente es una fuente de repuesta.
- Anticiparse a los requerimientos del cliente, demostrar buena gestión con atención rápida, oportuna y eficaz.
- *Formas de pago:* En efectivo y con tarjeta de crédito.

3.7 PRESUPUESTO

A continuación se detallan los costos de las estrategias descritas anteriormente para el 1er año de operación bajo los siguientes escenarios: optimista, medio y bajo/conservador.

Tabla 3.3 Escenario bajo - detalle de costos, gastos a incurrir en la aplicación de cada estrategia:

Detalle de precios/costos/gastos	1er Año: Precios / costos / Gasto de estrategias de:			
	Distribución	Precios	Servicio	Comunicación y promoción
1) Canal directo - costo personal (sueldos, beneficios sociales, horas extra), que interactúa.				
1.1. Mesero, parvulario, seguridad	18.195	-	-	-
1.2. Honorarios cumpleaños	28.920	-	-	-
2) Estrategia de fijación de precios - diario (*)				
2.1 Ingreso juegos infantiles niños:	-	5	-	-
2.2 Ingreso juegos infantiles adultos:	-	3	-	-
2.3 Consumo promedio adultos:	-	6	-	-
2.4 Consumo promedio niños:	-	5	-	-
2.5 Eventos especiales talleres para Alianzas estratégicas (colegios, guarderías, etc):	-	7	-	-
2.6 Eventos especiales campamentos:	-	40	-	-
2.7 Cumpleaños - costo unitario por niño:	-	25	-	-
3) Servicio - costo personal (sueldos, beneficios sociales, horas extra), que brinda servicios diferenciados				
3.1 Chef / barman	-	-	8.262	-
3.2 Administración	-	-	17.186	-
3.3 Depreciación / amortización costo y gasto	-	-	39.471	-
3.4 Costo alimentos y bebidas moderación	-	-	57.582	-
3.5 Mantenimiento y limpieza	-	-	14.400	-
3.6 Servicios básicos	-	-	20.400	-
3.7 Otros (seguros, suministros, impuestos, comisión tarjeta de crédito - POS)	-	-	24.683	-
4) Gasto promoción, márketing, comunicación interna, externa, marca	-	-	-	44.500
	47.115	(***)	181.984	44.500
Total costos y gastos 1er año	273.599			

Tabla 3.4 Escenario medio - detalle de costos, gastos a incurrir en la aplicación de cada estrategia:

Detalle de precios/costos/gastos	1er Año: Precios / costos / Gasto de estrategias de:			
	Distribución	Precios	Servicio	Comunicación y promoción
1) Canal directo - costo personal (sueldos, beneficios sociales, horas extra), que interactúa.				
1.1. Mesero, parvulario, seguridad	49.311	-	-	-
1.2. Honorarios cumpleaños	31.812	-	-	-
2) Estrategia de fijación de precios - diario (*)				
2.1 Ingreso juegos infantiles niños:	-	5,5	-	-
2.2 Ingreso juegos infantiles adultos:	-	3,5	-	-
2.3 Consumo promedio adultos:	-	6,5	-	-
2.4 Consumo promedio niños:	-	5,5	-	-
2.5 Eventos especiales talleres para Alianzas estratégicas (colegios, guarderías, etc):	-	7,0	-	-
2.6 Eventos especiales campamentos:	-	45	-	-
2.7 Cumpleaños - costo unitario por niño:	-	26	-	-
3) Servicio - costo personal (sueldos, beneficios sociales, horas extra), que brinda servicios diferenciados				
3.1 Chef / barman	-	-	8.262	-
3.2 Administración	-	-	17.504	-
3.3 Depreciación / amortización costo y gasto	-	-	39.471	-
3.4 Costo alimentos y bebidas moderación	-	-	80.753	-
3.5 Mantenimiento y limpieza	-	-	17.280	-
3.6 Servicios básicos	-	-	24.480	-
3.7 Otros (seguros, suministros, impuestos, comisión tarjeta de crédito, POS)	-	-	26.542	-
4) Gasto promoción, márketing, comunicación interna, externa, marca	-	-	-	76.450
	81.123	(***)	214.292	76.450
Total costos y gastos 1er año	371.865			

Tabla 3.5 Escenario optimista - detalle de costos, gastos a incurrir:

Detalle de precios/costos/gastos	1er Año: Precios / costos / Gasto de estrategias de:			
	Distribución	Precios	Servicio	Comunicación y promoción
1) Canal directo - costo personal (sueldos, beneficios sociales, horas extra)				
1.1. Mesero, parvulario	56.707	-	-	-
1.2. Honorarios cumpleaños	36.584	-	-	-
2) Estrategia de fijación de precios - diario (*)				
2.1 Ingreso juegos infantiles niños:	-	5,5	-	-
2.2 Ingreso juegos infantiles adultos:	-	3,5	-	-
2.3 Consumo promedio adultos:	-	6,5	-	-
2.4 Consumo promedio niños:	-	5,5	-	-
2.5 Eventos especiales talleres para Alianzas estratégicas (colegios, guarderías, etc):	-	7,5	-	-
2.6 Eventos especiales campamentos:	-	45	-	-
2.7 Cumpleaños - costo unitario por niño:	-	26	-	-
3) Servicio - costo personal (sueldos, beneficios sociales, horas extra), que brinda servicios diferenciados				
3.1 Chef / barman	-	-	9.501	-
3.2 Cajero / administración / seguridad	-	-	20.130	-
3.3 Depreciación / amortización costo y gasto	-	-	39.471	-
3.4 Costo alimentos y bebidas moderación	-	-	137.280	-
3.5 Mantenimiento y limpieza	-	-	19.008	-
3.6 Servicios básicos	-	-	26.928	-
3.7 Otros (seguros, suministros, comisión)	-	-	28.588	-
4) Gasto promoción, márketing, comunicación interna, externa, marca	-	-	-	80.273
	93.291	(***)	280.906	80.273
Total costos y gastos 1er año	454.470			

(*) Con base en estudios de mercado.

(***) En la sección 3.8 siguiente se muestra que la estrategia está basada en la variación del volumen de clientes con una ligera variación de precios.

3.8 PROYECCIONES Y PLAN DE VENTAS

La Compañía basada en entrevistas y estudios de mercado, para cada uno de los 3 escenarios y líneas de negocios ha preparado el siguiente detalle de cantidades y ventas mensuales para el primer año y los totales en los siguientes años del proyecto. Adicionalmente, en el mismo cuadro se detalla los ingresos basados en la estrategia de precios y la respectiva proyección de unidades vendidas:

Tabla 3.6 Escenario bajo: Proyección de ventas en unidades y precios por línea de negocio:

Línea de negocios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2013	2014	2015	2016	2017
1) Juegos infantiles Interactivos niños/ padres:																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	803	1,937	1,816	1,938	1,936	1,938	1,606	803	803	1,937	1,938	1,816	19,271	23,125	26,593	29,784	32,760
Precio por niño (ingreso y uso juegos)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	4,015	9,685	9,080	9,690	9,680	9,690	8,030	4,015	4,015	9,685	9,690	9,078	96,353	115,623	132,966	148,922	163,800
Cantidad/frecuencia adultos (de martes a domingo)	930	2,241	2,115	2,241	2,241	2,241	1,861	930	931	2,241	2,241	2,116	22,329	26,795	30,814	34,512	37,960
Precio adulto (ingreso y uso juegos)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2,790	6,723	6,345	6,723	6,723	6,723	5,583	2,790	2,793	6,723	6,723	6,349	66,988	80,385	92,443	103,536	113,880
2) Restaurante y distracción para padres de familia y amigos																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	465	1,203	810	1,204	1,202	1,204	930	466	465	1,203	1,203	810	11,165	13,398	15,408	17,257	18,981
Precio consumo promedio	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	803	802	9,635	11,562	13,296	14,892	16,380
Precio consumo promedio	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6,805	11,233	8,875	11,239	11,227	11,239	9,595	6,811	6,805	11,233	11,233	8,870	115,165	138,198	158,928	177,999	195,781
3) Ingresos eventos especiales, alianzas, campamentos.																	
Cantidad/frecuencia niños (de lunes a viernes)	127	128	127	128	127	128	127	128	127	128	127	127	1,529	1,835	2,110	2,363	2,599
Precio por niño	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Cantidad/frecuencia niños (en vacaciones) (*)		648					1,471	1,472					3,591	4,309	4,956	5,550	6,105
	889	1,544	889	896	889	896	2,360	2,368	889	896	889	889	14,294	17,163	19,726	22,093	24,300
Cumpleaños																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	305	3,671	4,405	5,065	5,673	6,240
Precio unitario por niño	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,650	7,660	7,660	7,650	7,615	91,765	110,118	126,636	141,832	156,001
TOTAL INGRESOS	22,149	36,835	32,839	36,198	36,169	36,198	33,218	23,634	22,152	36,187	36,185	32,800	384,564	461,477	530,699	594,383	653,762

(*) En el quinto año corresponde a campamentos vacacionales: i) 55 niños a US\$20 para los 15 días de vacaciones en Febrero y ii) 125 niños a US\$40 para un mes de vacaciones entre agosto y septiembre.

Tabla 3.7 Escenario medio: Proyección de ventas en unidades y precios por línea de negocio:

Línea de negocios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2013	2014	2015	2016	2017
1) Juegos infantiles Interactivos niños y padres:																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	880	2,271	1,539	2,271	2,272	2,271	1,759	879	880	2,272	2,273	1,540	21,107	25,328	29,127	32,623	35,878
Precio por niño (ingreso y uso de juegos)	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
	4,837	12,491	8,465	12,491	12,496	12,491	9,675	4,835	4,842	12,496	12,502	8,470	116,087	139,305	160,201	179,425	197,331
Cantidad/frecuencia adultos (de martes a domingo)	982	2,537	1,713	2,537	2,537	2,537	1,963	982	982	2,536	2,536	1,712	23,553	28,263	32,503	36,403	40,036
Precio por adulto (ingreso y uso de juegos)	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
	3,435	8,880	5,996	8,880	8,880	8,880	6,871	3,435	3,435	8,876	8,876	5,993	82,435	98,922	113,760	127,411	140,127
2) Restaurante y distracción para padres, familia y amigos																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	589	1,472	927	1,473	1,471	1,473	1,177	589	589	1,472	1,473	1,428	14,132	16,958	19,501	21,842	24,021
Precio consumo promedio	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Cantidad/frecuencia adultos (de martes a domingo)	528	1,406	795	1,405	1,406	1,405	1,055	528	528	1,407	1,406	796	12,664	15,197	17,476	19,573	21,527
Precio consumo promedio	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
	6,727	17,301	10,398	17,302	17,295	17,302	13,453	6,727	6,727	17,307	17,308	13,662	161,506	193,807	222,879	249,624	274,536
3) Ingreso eventos especiales, alianzas, campamentos																	
Cantidad/frecuencia niños (de lunes a viernes)	183	184	183	184	183	184	183	184	183	184	183	184	2,202	2,642	3,039	3,403	3,744
Precio por niño	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Cantidad/frecuencia niños (en vacaciones) (*)		854					1,985	1,985					4,825	5,790	6,658	7,457	8,201
	1,373	2,234	1,373	1,380	1,373	1,380	3,368	3,365	1,373	1,380	1,373	1,380	21,340	25,608	29,449	32,983	36,279
Cumpleaños																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	382	382	382	382	382	382	382	382	383	383	383	383	4,588	5,506	6,332	7,092	7,801
Precio unitario por niño	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	9,932	9,932	9,932	9,932	9,932	9,932	9,932	9,937	9,958	9,958	9,958	9,958	119,293	143,152	164,625	184,380	202,816
TOTAL INGRESOS	26,304	50,837	36,163	49,984	49,975	49,984	43,288	28,299	26,334	50,017	50,016	39,463	500,661	600,794	690,913	773,822	861,089

(*) En el quinto año corresponde a campamentos vacacionales: i) 60 niños a US\$24 para los 15 días de vacaciones en Febrero y ii) 137 niños a US\$50 para un mes de vacaciones entre agosto y septiembre.

Tabla 3.8 Escenario optimista: Proyección de ventas en unidades y precios por línea de negocio:

Línea de negocios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2013	2014	2015	2016	2017
1) Juegos Infantiles Interactivos niños y padres:																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	1,495	3,837	2,690	3,838	3,837	3,838	2,990	1,495	1,495	3,837	3,838	2,690	35,880	43,056	49,514	55,456	61,002
Precio por niño (ingreso y uso de juegos)	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
	8,223	21,104	14,795	21,109	21,104	21,109	16,445	8,223	8,223	21,104	21,109	14,795	197,340	236,808	272,329	306,009	335,610
Cantidad/frecuencia adultos (de martes a domingo)	1,668	4,171	3,016	4,172	4,171	4,171	3,336	1,668	1,668	4,171	4,171	3,657	40,040	48,048	55,255	61,886	68,074
Precio por adulto (ingreso y uso de	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
	5,838	14,599	10,556	14,602	14,599	14,599	11,676	5,838	5,838	14,599	14,599	12,800	140,140	168,168	193,393	216,600	238,260
2) Restaurante y distracción para padres, familia y amigos																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a domingo)	1,001	2,620	1,652	2,620	2,619	2,619	2,002	1,001	1,001	2,619	2,619	1,652	24,025	28,830	33,155	37,133	40,846
Precio consumo	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Cantidad/frecuencia adultos (de martes a domingo)	617	2,335	1,794	2,335	2,336	2,336	1,794	897	897	2,336	2,336	1,514	21,527	25,832	29,707	33,272	36,599
Precio consumo	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
	9,900	29,873	20,605	29,873	29,872	29,872	22,880	11,440	11,440	29,872	29,872	19,065	274,561	329,473	378,894	424,361	466,798
3) Ingreso eventos especiales, alianzas,																	
Cantidad/frecuencia niños (de lunes a viernes)	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	3,744	4,493	5,167	5,787	6,365
Precio por niño	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Cantidad/frecuencia niños (en vacaciones) (*)	2,340	1,452	2,340	2,340	2,340	2,340	3,375	3,375	2,340	2,340	2,340	2,340	8,202	9,842	11,319	12,677	13,943
	17,550	10,890	17,550	17,550	17,550	17,550	25,312	25,312	17,550	17,550	17,550	17,550	61,515	73,815	85,939	95,027	104,572
Cumpleaños																	
Cantidad/frecuencia niños (de martes a	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800	9,360	10,764	12,056	13,260
Precio unitario por niño	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	16,900	202,800	243,360	279,864	313,448	344,761
TOTAL INGRESOS	43,201	86,267	65,196	84,824	84,814	84,819	73,616	48,116	44,741	84,814	84,819	65,900	851,123	1,021,348	1,174,550	1,315,496	1,447,008

(*) En el primer año corresponde a campamentos vacacionales: i) 60 niños a US\$24 para los 15 días de vacaciones en Febrero y ii) 137 niños a US\$50 para un mes de vacaciones entre agosto y septiembre.

Factor clave de éxito: la estrategia en cada escenario está basada principalmente en la variación del volumen de clientes, como un factor clave del éxito; únicamente en los dos últimos escenarios se presentó un leve incremento del precio. Cabe mencionar que debido a que: i) existen varios competidores directos, complementarios y/o sustitutos y ii) la demanda (mercado objetivo) es elástica (ver sección 3.3.1) y sensible a los cambios de precios por tratarse de un servicio “suntuario” o reemplazable, la estrategia de precios no está basada en la discriminación significativa o movimiento de precios si no en ganar participación de mercado aumentando el volumen de clientes, considerando un ligero incremento de precio en cada escenario; por lo tanto, la estrategia de promoción/comunicación más los factores de diferenciación como son innovación, calidad, confianza/seguridad, limpieza, etc., permitirán que las ventas se muevan por el volumen de clientes.

Crecimiento de ventas según datos del mercado: Tal como se menciona en el numeral 2.3.5.2, para todos los escenarios se aplicó una tasa de crecimiento de acuerdo con la información que obtuvo la Compañía de sus competidores y del mercado. Dicha tendencia establece que para los 2 primeros años, por ser una novedad o un sitio diferente, las ventas crecen entre el 20% y 15%, mientras que los siguientes 3 años el crecimiento oscila entre el 14% y 9%, debido al ingreso de nuevos competidores y/o porque los juegos y servicios se vuelven repetitivos.

4. OPERACIÓN

4.1 FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

Para elaborar este documento la Compañía consideró, entre otras, la denominación técnica del servicio, capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología.

Tabla 4.1 Ficha técnica del servicio

Características técnicas del servicio a desarrollar	Descripción
Denominación del servicio:	Servicios de entretenimiento familiar
Denominación técnica del servicio:	i) Cumpleaños, campamentos, talleres y eventos; ii) juegos de entretenimiento interactivo para niños y padres; y, iii) restaurante, bar, cafetería y juegos de entretenimiento y distracción para padres, sus familiares y/o amigos.
Unidad de medida	i) Hora(s) de prestación de servicio, ii) precio por cumpleaños, por ingreso a los juegos y consumos en restaurante, iii) volumen de clientes, iv) capacidad del local, v) capacidad de clientes por juego, v) clientes satisfechos, vi) número de bacterias por juego, piso y baños.
Capacidad y tamaño	El local dispone de aproximadamente 1,000 m ² que a una razón de 2 cliente ² por m ² , representa una capacidad máxima de atención de 2,000 clientes a la vez.
Cualidades	Ver factores de diferenciación y cualidades del servicio en las secciones 2.4.9 y 2.5 anteriores.
Diseño	i) un área externa en donde se realizan eventos y cumpleaños; ii) 2 zonas separadas con juegos recreativos para: niños de 3 a 5 años y otra para niños de 5 a 11 años; y, iii) un área con restaurant, bar y cafetería, un espacio para karaoke y un área con villa y futbolines. Juegos y diseños modernos funcionales a tono para cada ambiente.
Tecnología	Los juegos son modernos, con diseños innovadores. La cocina es funcional y moderna.

4.2 ESTADO DE DESARROLLO

El arte del servicio consiste en el diseño, comunicación y logos del parque que se transmiten en las diferentes campañas publicitarias y en el diseño visual del local.

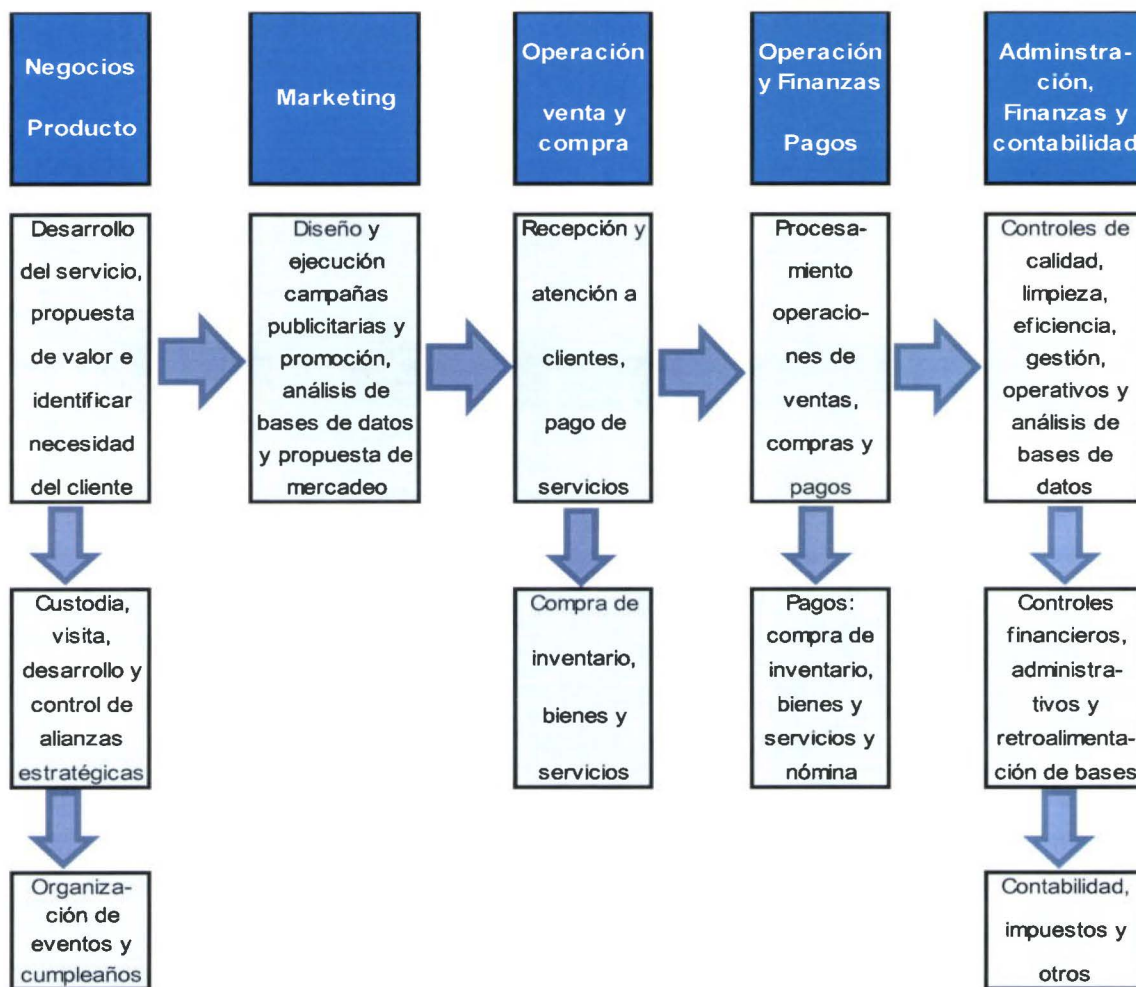
Los servicios que se prestarán a través de las 3 líneas de negocio se encuentran en etapa pre operativa, se han diseñado el “brief” de las campañas, el script del servicio, sus procesos y el descriptivo del mismo. La tecnología que soporta el servicio con calidad y los controles respectivos serán adquiridos previo a la puesta en marcha del proyecto. Para el desarrollo final del servicio se efectuaron las siguientes actividades, cuyo estado se describe a continuación:

- Generación de lluvia de ideas, implementado.
- Selección de ideas clave para el logro de los objetivos planteados, implementado.
- Desarrollo de conceptos y procesos, implementado.
- Prueba de conceptos y procesos, implementado.
- Desarrollo de estrategias de mercadeo, implementado.
- Análisis de negocio (ventas, costos, utilidades), implementado.
- Desarrollo del servicio, implementado.
- Prueba de mercado, en proceso.
- Ejecución del servicio, en proceso.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los servicios de la Compañía arrancan con la propuesta de valor a los clientes y terminan con la entrega de servicios de entretenimiento y calidad, a través de la siguiente cadena de valor:

Tabla 4.2 Cadena de valor



4.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Los detalles pormenorizados de los presupuestos de costos y gastos para la operación del negocio, compra de inventarios e insumos, compra de software y tecnología, mantenimiento, costos de mano de obra y otros costos y gastos de operación se detallan en las secciones 2.4.4 y 3.7 anteriores y en las secciones 5.2 y 5.3 siguientes. A continuación se detalla el plan de inversión y compra de activos fijos, junto con la descripción de equipos y máquinas y su capacidad instalada:

Tabla 4.3 Inversión inicial requerida, detalle de activos fijos e inversión posterior:

	Costo	Vida	Capacidad	2013				2014			2015			2016				2017		
	US\$	util	instalada	Gasto	Gasto	Acum	Neto	Gasto	Acum	Neto	Gasto	Acum	Neto	Inv.	Gasto	Acum	Neto	Gasto	Acum	Neto
Terreno 800m2 ubicado en Cumbayá - Tumbaco.	192.000	-	500 clientes por hora	-	-	-	192.000	-	-	192.000	-	-	-	-	-	-	192.000	-	-	192.000
Construcción local de 3 pisos en estructura metálica con amplios vitrales y parqueaderos externos -> 1,200 m2.	160.000	12	500 clientes por hora	13.333	13.333	26.667	133.333	13.333	40.000	120.000	13.333	53.333	106.667	13.333	66.667	93.333	13.333	66.667	93.333	
Construcción administración, 30 m2 para oficina y bodegas.	10.500	12	30 empleados	875	875	1.750	8.750	875	2.625	7.875	875	3.500	7.000	875	4.375	6.125	875	4.375	6.125	
Estructuras recreativas																				
Laberintos y toboganes	10.808	5	15,000 horas	2.162	2.162	4.323	6.485	2.162	6.485	4.323	2.162	8.646	2.162	2.162	10.808	-	2.162	10.808	-	
2 Saltarines	1.120	3	10,000 horas	373	373	747	373	373	1.120	-	1.198	399	798,80	399	799	399	399	799	399	
4 inflables con toboganes de lona, saltarines y motor	16.350	3	8,500 horas	5.450	5.450	10.900	5.450	5.450	16.350	-	17.492	5.831	11661,35	5.831	11661	5.831	5.831	11661	5.831	
2 Inflables recreativos con saltarín, castillo y juegos	1523	3	8,500 horas	508	508	1015	508	508	1523	-	1630	543	1086,37	543	1086	543	543	1086	543	
Cocina industrial, bar e implementos	30.000	8	25,000 horas	3.750	3.750	7.500	22.500	3.750	11.250	18.750	3.750	15.000	15.000	3.750	18.750	11.250	3.750	18.750	11.250	
Juegos didácticos	560	3	5,000 horas	187	187	373	187	187	560	-	599	200	399,40	200	399	200	200	399	200	
Karaoke y juegos para padres	12.500	5	14,000 horas	2.500	2.500	5.000	7.500	2.500	7.500	5.000	2.500	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	
Inmobiliario y equipos																				
Decoración ambientes, vajilla, vasos y utensilios	10.500	5		2.100	2.100	4.200	6.300	2.100	6.300	4.200	2.100	8.400	2.100	2.100	10.500	-	2.100	10.500	-	
Muebles y enseres zona niños	5.500	5		1.100	1.100	2.200	3.300	1.100	3.300	2.200	1.100	4.400	1.100	1.100	5.500	-	1.100	5.500	-	
Muebles y enseres zona adultos	7.500	5		1.500	1.500	3.000	4.500	1.500	4.500	3.000	1.500	6.000	1.500	1.500	7.500	-	1.500	7.500	-	
Muebles y enseres zona administración	2.500	5		500	500	1.000	1.500	500	1.500	1.000	500	2.000	500	500	2.500	-	500	2.500	-	
Computadoras y servidores operación	1.500	5		300	300	600	900	300	900	600	300	1.200	300	300	1.500	-	300	1.500	-	
Total activos fijos	462.861			34.638	34.638	69.276	393.586	34.638	103.913	358.948	20.919	35.093	119.463	344.774	35.093	154.546	309.681	35.093	154.546	309.681
Activos fijos Administración	14.500			1.675	1.675			1.675				1.675			1.675				1.675	
Activos fijos costo -operación	448.361			32.963	32.963			32.963				33.418			33.418				33.418	
				428.224			393.586			358.948				344.774					309.681	

Justificación alquiler vs. compra de inmueble

1. Según la información obtenida en la página web: www.plusvalía.com el costo del metro cuadrado de arriendo en el sector de Cumbayá y en sectores similares oscila entre US\$13 y US\$17 por m2. Adicionalmente el costo de arriendo en centros comerciales (CCI, Condado y Scala), oscila entre US\$20 y US\$27; en tal sentido el costo de arriendo para la estructura que requiere la compañía (aproximadamente 1,100 m2) oscilaría entre US\$172,000 y US\$356,000. En contraste con el gasto de depreciación de aproximadamente US\$35,000, la compra del inmueble justifica efectuar la inversión.
2. Con base en las entrevistas efectuadas a los 4 competidores mencionados en capítulos anteriores, nos han manifestado que el costo del arriendo es un factor clave en el margen neto y sobre todo en la continuidad del negocio, debido a que los contratos se re - negocian cada cierto tiempo y en algunos casos tienen un componente de costo fijo y variable en función de las ventas.
3. Las condiciones para que los adultos decidan permanecer y consumir en el establecimiento requieren de un espacio amplio con dos zonas separadas para adultos y niños de alta atracción, condiciones que en un centro comercial no son las ideales (varias alternativas de entretenimiento y comida para adultos).

Concluimos que la mejor opción es efectuar una inversión en un inmueble que gana plusvalía, que motive a los adultos a consumir en el mismo, que genere ahorro en costos para efectuar ampliaciones en otros locales, para repartir dividendos razonables a los accionistas y para mantener un negocio sustentable que no dependa de un solo proveedor cuya contratación pueda afectar el principio de empresa en marcha.

4.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

La administración de inventario es un proceso menor limitado a la compra de alimentos, bebidas de moderación (es política de la compañía limitar y controlar el consumo de alcohol). Para este tipo de negocios se aplica el método del “retail”, el cual opera con un stock de maniobra y se basa en los conceptos del inventario justo a tiempo, por su alta rotación.

4.6 PLAN DE COMPRAS

No es aplicable, la compañía no es una industria dedicada a la producción. Sin embargo, se debe efectuar compras de alimentos, bebidas y suministros.

4.6.1 Identificación de proveedores

Tabla 4.4 Detalle de proveedores y costo primer año:

Tipo de servicio	Proveedores	Costo 1er año
Inversión en juegos: saltarines, toboganes, inflables, laberintos.	Aventura Park - Madrid, proveedores del exterior o locales.	Inversión inicial total: 30,000
Inversión en juegos para padres: karaoke, billar, fútbolín, cocina	Mabe, Indurama, Electrolux, proveedores del exterior o locales	Inversión inicial total: 45,000
Software operativo / contable	Windows, Bann - erp, Montero proveedores locales.	8.000
Alimentos y bebidas	Mercados, Supermaxi, Mi Comisariato, La Suiza, la Bola de Oro.	60.000
Mantenimiento y limpieza	Easy Clean, Asieco, Ecolab	15.000
Honorarios cumpleaños y eventos	Varios locales	30.000
Marketing y publicidad	Lapiz y papel, Vadda, Caramba, Valencia Design, varios locales	45.000
Seguros	QBE, AIG, ACE, Seguros Bolivar, Sucre, Equinoccial	5.000
Servicios basicos	CNT, EEQ, EMAPQ, AGIP GAS, Porta, Movistar,	21.000
Otros	Corral, Vasconez, Spingarn & Marks, Comisiones tarjetas de crédito, otros	20.000
Financiamiento y capital de trabajo	CFN - préstamos CAF, BIESS, Banco Pichincha, Produbanco.	41.000

4.6.2 Capacidad de atención de pedidos

Para un terreno de 800 m² estima que puede destinar en 2 pisos, 1,000 m² de espacio para atender al público, en tal sentido en un escenario conservador a una razón de un cliente por m², tiene una capacidad instalada máxima de 1,000 clientes a la vez y una anual teórica de 312,000 clientes. Al observar los datos anteriores de escenarios y años proyectados la capacidad esperada presupuestada de atención a clientes estaría comprendida entre 41,000 a 128,000 clientes; por lo tanto, existe capacidad suficiente para atender la demanda esperada e sus diferentes escenarios.

4.6.3 Importancia relativa de los proveedores

Como se puede observar en cuadros anteriores los proveedores de servicios no son especializados y, al no ser una compañía industrial, no presenta concentración en proveedores ya que los que requiere la Compañía para su funcionamiento existen en suficiente cantidad, por lo tanto, su poder de negociación y nivel de concentración es bajo.

4.6.4 Pago a proveedores

En los 3 escenarios (conservador, medio y optimista) los días reales de rotación estarían comprendidos entre 35 y 60 días (mínimos y máximos de rotación según estados financieros por escenarios), similar a los plazos que regularmente se pacta para dicho tipo de proveedores para compañías similares del ramo. Debido a que la Compañía concentra sus cobros al contado y con tarjeta de crédito a 12 días para efectivizar el pago, el plazo antes mencionado (entre 35 y 60 días) es muy favorable en términos de aprovechamiento de la liquidez.

4.6.5 Planeación de compras

Al ser una Compañía prestadora de servicios, ésta no requiere un plan de abastecimiento de materia prima directa ni indirecta para mantener stocks ni para planificar su producción. Sin embargo, la adquisición de bienes y servicios para sus actividades operativas, se estima que tendrá una frecuencia mensual, plazo que guarda relación con el plan de pagos mencionado en el párrafo anterior.

4.6.6 Control de calidad requerido por la Compañía

Recogiendo algunos conceptos de productividad aplicables a las compañías del ramo, a continuación se detalla algunos indicadores de gestión, calidad, efectividad y eficiencia que la Compañía considerará para monitorear su negocio:

1. % de utilización de la capacidad instalada del local.
2. Índice de resistencia estructural de los juegos.
3. % de bacterias tolerables por cada juego.
4. % de bacterias tolerables en el local y en baños.
5. Inversión en limpieza y mantenimiento/costo neto de los activos.
6. No. de niños y adultos por juego.
7. Umbrales máximos de tolerancia y resistencia por cada juego.
8. Tiempos de espera por juego y en restaurantes
9. Tiempo de permanencia en el local por cliente
10. Tiempos promedios de uso de juegos niños, restaurante y juegos adultos.
11. Rentabilidad de cada línea de negocio.

4.6.7 Control de calidad a las compras

Pese a que se trata de una compañía prestadora de servicios, recogiendo algunos conceptos de productividad e indicadores aplicables a las compañías prestadoras

de servicio, a continuación se detalla algunos controles de calidad sobre las compras de bienes y/o servicios operativos, en los casos aplicables:

Tabla 4.5 Principales controles de calidad

Tipo de servicio	Controles
Juegos: saltarines, toboganes, inflables, estructura laberintos,	Antes de la recepción de los activos se efectuarán controles de calidad respecto a su resistencia, seguridades y capacidad. Durante los años de su uso se efectuarán revisiones diarias para asegurar el cumplimiento de estándares de limpieza y calidad, semanalmente se harán pruebas de
Juegos para padres: karaoke, billar, fútbolín.	resistencia, seguridad, deslizamiento y saneamiento.
Software operativo / contable	caja, manejo de inventarios, pago a proveedores y ventas son clave, por lo tanto el software contable deberá ser parametrizable y tener: claves de usuario, perfiles, código fuente, segregación de funciones (elaboración, revisión y aprobación), procesos de cuadro y conciliación diario y semanal en los antes referidos procesos. El kardex de inventario se efectúa automáticamente con aprobaciones y reportes diarios. Los controles de ajustes, reversos y cierre son procesos claves para el monitoreo del negocio. Se alimentarán bases de datos de clientes y proveedores para efectuar campañas y para monitorear el comportamiento histórico de la demanda, inventarios y proveedores.
Alimentos y bebidas	Semanalmente se planifican las compras de alimentos y bebidas en función de los datos históricos de consumos. En función de los precios y/o descuentos del mercado se evalúa el efectuar compras en sobrestock (alimentos no perecibles y bebidas alcoholicas). Cada semana se reciben los inventarios, se aplica un checklist de calidad en función del color, olor, textura y vencimiento de los items que se están adquiriendo.
Mantenimiento y limpieza	Semanalmente se efectuarán las compras de insumos correspondientes y se revisará que cumplan con los estándares ambientales y niveles de tolerancia permitidos para el uso en seres humanos y efectividad en la eliminación de bacterias y limpieza. Se aplicará checklists sobre la calidad, limpieza y seguridad de los activos e instalaciones.
Otros servicios: Honorarios cumpleaños y eventos, marketing, etc.	Previo a la contratación de cualquier servicio se solicitarán de 3 a 5 cotizaciones, se aplicará un checklist respecto de la calidad y seriedad del servicio, experiencia, costos, generación de valor agregado y contratos. Cada mes se monitoreará el cumplimiento de las cláusulas de calidad del bien o servicio adquirido y cumplimiento de normas de seguridad de la

4.6.8 Control de calidad a las compras

4.6.8.1 Implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas

1. Cada año el Comité gerencial aprobarán los indicadores para monitorear el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad, capacidad, limpieza y eficiencia.

2. Semanalmente el Administrador aplicará cuestionarios de control de calidad, seguridad, limpieza y eficiencia para verificar que dichos indicadores descritos, se cumplan. Emitirá un reporte con los cumplimientos.
3. El comité gerencial se reúne semanalmente para revisar dichos reportes, aprueba los correctivos a implementar, de existir, emite nuevas recomendaciones. Todas las decisiones y seguimiento se documenta en actas pre numeradas, sumilladas y firmadas.
4. Previo a recibir los activos el Administrador y la Gerencia aplicarán cuestionarios de control de calidad, resistencia, seguridades y capacidad con base en los estándares de cada ítem y comparados con los indicadores definidos anualmente por el Comité gerencial.
5. Diariamente el Administrador revisa el cumplimiento de los estándares de limpieza, calidad, resistencia y seguridad de los activos, baños y locales, para lo cual aplica cuestionarios de control de revisión basados en las mejores prácticas.
6. Como resultado de los reportes, el Comité gerencial documenta los desvíos y eventos de calidad, seguridad y/o limpieza ocurridos semanalmente y los archiva en una base de datos, la cual se analiza mensualmente para ver recurrencias o datos estadísticos que permitan la mejora continua de los procesos y operaciones de la Compañía.
7. El comité gerencial efectúa revisiones sorpresa e impredecibles para monitorear y validar los resultados y datos incluidos en los reportes emitidos.

4.6.8.2 Monitoreo y gestión

8. Cada 3 años el Comité Gerencial y el Directorio de la Compañía se reúnen para diseñar el plan estratégico de la Compañía, se actualiza la visión, misión, FODA, estrategias, tácticas y métricas para lograr los objetivos.
9. Cada año el Comité gerencial elabora y, junto con el Directorio aprueba el presupuesto anual de la Compañía. Dicho presupuesto incluye proyecciones

de estados financieros, presupuestos de ventas, costos, gastos, presupuesto de inversiones y financiamiento e indicadores de gestión, eficiencia, estratégicos, financieros y de calidad a cumplir.

10. Semanalmente el Comité monitorea el cumplimiento del presupuesto, métricas y de los indicadores, en las actas se da seguimiento y se establecen las acciones y responsables para remediar cualquier desvío, recomendación u observación.
11. Cada año el Gerente financiero administrativo elabora y/o actualiza las políticas y procesos de: Compras, de inventarios, compras de bienes, servicios y activos, pagos a proveedores, administración y manejo de cajas/cuadros y depósitos, controles de calidad, servicio y limpieza, atención al cliente, seguridad de la información, venta segura, presupuesto y contabilidad/impuestos, campañas de promoción, marketing y alianzas estratégicas, propuestas de valor.

4.6.8.3 Controles operativos, de compras y contables

12. El sistema operativo contable establece perfiles específicos para cada usuario con niveles de requisición, elaboración, revisión y aprobación diferentes y con segregación de funciones.
13. Las compras de bienes, servicios e inventario se planifican cada semana con base en el análisis y estimación histórica.
14. Cada día el Gerente general y/o gerente financiero revisan las órdenes de pago pendientes, verifican: el cumplimiento de toda la documentación para el pago, el cumplimiento de la política financiera, el cumplimiento tributario/contable, la proyección del flujo de tesorería, autorizan el pago en el sistema y efectúan la transferencia bancaria y/o firma de cheques, según los niveles de atribución establecidos en la política.

15. Previo al ingreso a bodega de las compras el administrador aplica cuestionarios de control de calidad en función del color, olor, textura y vencimiento de los ítems que se están adquiriendo.
16. Las compras son ingresadas en bodega y en el kárdex del sistema con la aprobación del Administrador y del Gerente Financiero.
17. El sistema está parametrizado para que los ingresos y pedidos de clientes se den de baja del kárdex al momento del ingreso del pedido en caja.
18. Al cierre diario se cuadra cajas e inventario mediante la toma física del inventario y de la caja con los reportes arrojados por el sistema.
19. En el cierre de inventario, cajas y ventas participa diariamente el Administrador, el cajero y el Gerente Financiero Administrativo. Cabe mencionar que en el cierre diario de caja se cuadran ventas, ingresos, tiempos de permanencia por cliente, preferencias de cada cliente, efectivo y vouchers. Toda esta información se carga en la base de datos histórica para generar a futuro campañas, promociones, publicidad, eventos, etc.
20. Cada semana se emiten reportes de ventas por cada línea de negocio y el sistema lo compara con lo presupuestado y el cuadro respectivo.
21. Cada semana el sistema emite al Gerente general y gerente financiero los reportes de compras, pagos, frecuencia y número de clientes, flujos de caja, cuadro de ventas, compras y costos totales y unitarios. Los resultados de los análisis de dichos reportes son informados semanalmente en el Comité gerencial para la toma de decisiones que corresponda.
22. Al fin de mes se generan los estados financieros, impuestos y nómina de la Compañía, el contador efectúa los cuadros correspondientes.
23. Periódicamente el Gerente Financiero y la Gerencia general de forma impredecible efectúan revisiones en todo el proceso y se realizan revisiones del cliente fantasma, encuestas de calidad por teléfono, mail y escritas.
24. Al final de cada semestre el Gerente general emite un informe sobre la evaluación de la calidad del servicio prestado por los proveedores y cumplimiento oportuno, con calidad y con base en las políticas de la

Compañía por parte de los proveedores de servicios, el Comité gerencia toma las decisiones y acciones que correspondan.

4.6.8.4 Plan de control de calidad

Tal como se menciona en numerales anteriores, los controles de calidad se efectuarán diaria y semanalmente. Existen ciertos reportes y/o información que se presentará de forma mensual y semestral.

5. PLAN FINANCIERO

5.1 GASTOS DE ARRANQUE

Los gastos de arranque no son significativos y son fácilmente asumibles en el primer año de operación. Adicionalmente, bajo NIIF: i) los siguientes costos son parte del valor del activo fijo hasta su puesta en marcha y por lo tanto se deprecian según la vida útil del activo: costos de importación y/o compra, transporte, costos de instalación y arranque, impuestos, aranceles, mantenimiento inicial, etc.; y, ii) el resto de gastos de constitución y puesta en marcha del negocio son parte del gasto y no se activan.

Los flujos necesarios para adquirir dichos activos junto con los antes mencionados costos de puesta en marcha de los activos y que se detallan en la sección 4.4 anterior, son financiados por el préstamo inicial para la adquisición de las inversiones iniciales y por el aporte de capital inicial; en tal sentido ya forman parte del flujo de inversión y financiamiento en cada año.

Tabla 5.1 Préstamo: tabla de amortización:

Monto	362.000					
tasa nominal	12,0%	Mercado				
Plazo	6					
Amortizacion	12					
cuotas	72	mensual				
De dividendo igual						
Cuota	fecha	Capital Inicial	Pago K	Pago Interés	Pago Dividendo	Saldo
0	01/01/2013					362.000
Primer año		362.000	(\$ 43.846)	(\$ 41.080)	(\$ 84.926)	\$ 318.154
Segundo año		318.154	(\$ 49.406)	(\$ 35.520)	(\$ 84.926)	\$ 268.748
Tercer año		268.748	(\$ 55.672)	(\$ 29.254)	(\$ 84.926)	\$ 213.076
Cuarto año		213.076	(\$ 62.733)	(\$ 22.193)	(\$ 84.926)	\$ 150.343
Quinto año		150.343	(\$ 70.689)	(\$ 14.237)	(\$ 84.926)	\$ 79.654
Sexto año		79.654	(\$ 79.654)	(\$ 5.272)	(\$ 84.926)	\$ 0

En el mercado existen préstamos otorgados por la CFN, cuya tasa de financiamiento oscila entre 11 y 12% (Sector PYMES BCE: 11%), a un plazo comprendido entre 5 a 10 años, cuyas condiciones de monto, gracia y períodos de pago se pueden adaptar a los flujos de cada compañía. En función de dichas condiciones la Compañía ha construido la tabla de amortización.

Análisis de alternativas de financiamiento:

1. CFN: ofrece financiamiento a PYMES entre 5 y 10 años a las tasas establecidas por el BCE (entre 10 y 12%), basado en los escenarios positivos de ingresos, factibilidad de mercado actual y potencial, indicadores financieros, flujo positivo proyectado y aporte patrimonial con garantía en los activos y/o fideicomiso de flujos de caja.
2. Adicionalmente, con base en dichos factores podríamos acceder a través de la CFN a una línea de financiamiento microempresarial otorgado por la CAF.
3. Sacrificando la estructura óptima de capital y financiamiento, y la estructura de control que hemos determinado, se puede evaluar el ingreso de 4 accionistas más o conseguir financiamiento de accionistas provisionales a través de los diferentes programas de emprendedores y/o venture capital.

4. Financiamiento total o parcial con Bancos: al 11.5%, a 5 años plazo mediante líneas de crédito para PYMES y proyectos, aprovechando relaciones mantenidas con: Produbanco, Internacional, Unibanco.
5. Diners Club / Pacificard, aprovechar línea de crédito productivo y/o crédito a establecimientos, con garantía de flujos controlados a través del pago de los consumos con tarjeta de crédito y/o con hipoteca de inmuebles de la Compañía.

Los gastos de arranque que se registran en el gasto del primer año comprenden: i) US\$1,200 de honorarios de constitución de la Compañía, ii) US\$1,500 de registro de nombres y marcas en el IEPI y iii) US\$850 de otros.

5.2 GASTOS DE PERSONAL

Para cada uno de los 3 escenarios, a continuación se detalla los salarios y sueldos de la nómina, considerando beneficios sociales, aportes al IESS y los gastos de honorarios, los cuales han sido estimados en función de la atención al incremento de la demanda y la carga operativa.

Tabla 5.2 Escenario bajo: detalle de gastos de personal:

	Nómina 2013			Nómina 2014	
	Sueldo	Total con beneficios		Sueldo	Total con beneficios
1 chef / Barman	600	1.530	1 chef	650	1.685
1 mesero / Barman	500	1.328	1 asistente de chef / mesero	350	1.054
1 parvulario/seguridad	450	1.227	1 mesero / Barman	550	1.475
1 Administrador	450	1.227	2 parvularios / seguridad	1.000	2.739
Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero)	800	1.934	1 Administrador	500	1.370
	2.800	7.246	Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero)	900	2.529
Carga mensual operación	1.581		Carga mensual operación	3.950	10.852
Carga anual operación	21.476		Carga anual operación	2.814	
Carga mensual administración	1.275		Carga mensual administración	1.545	
Carga anual administración	17.186		Carga anual administración	20.890	

	Nómina 2015			Nómina 2016 y 2017	
	Sueldo	Total con beneficios		Sueldo	Total con beneficios
1 chef	650	1.685	1 chef	700	1.791
1 asistente de chef	350	1.054	1 asistente de chef	375	1.108
2 meseros / Barman	1.100	2.950	2 meseros / Barman	1.140	3.035
3 parvulario/ seguridad/ y uno dedicado también a actividades de operación (caja, inventarios)	1.590	4.298	3 parvulario/ seguridad/ y uno dedicado también a actividades de operación (caja, inventarios)	1.650	4.424
1 Administrador	550	1.475	1 Administrador	570	1.516
Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero) y un asistente	1.300	3.370	Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero) y un asistente	1.400	3.581
	5.540	14.832		5.836	15.455
Carga mensual operación	4.071		Carga mensual operación	4.266	
Carga anual operación	54.772		Carga anual operación	57.279	
Carga mensual administración	2.041		Carga mensual administración	2.173	
Carga anual administración	27.298		Carga anual administración	29.002	

Tabla 5.3 Escenario medio – conservador: detalle de gastos de personal:

	Nómina 2013			Nómina 2014	
	Sueldo	Total con beneficios		Sueldo	Total con beneficios
1 chef / Barman	600	1,530	1 chef	650	1,685
2 meseros / Barman	1,000	2,656	1 asistente de chef / mesero	350	1,372
2 parvularios/seguridad	900	2,454	2 meseros / Barman	1,100	2,950
1 Administrador	450	1,227	3 parvularios / seguridad y uno dedicado a actividades operativas	1,500	4,109
Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero)	800	2,252	1 Administrador	550	1,475
	3,750	10,119	Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero)	1,000	2,739
Carga mensual operación	2,550		Carga mensual operación	5,150	14,330
Carga anual operación	34,690		Carga anual operación	3,972	
Carga mensual administración	1,275		Carga anual operación	53,808	
Carga anual administración	17,504		Carga mensual administración	1,710	
			Carga anual administración	23,026	

	Nómina 2015			Nómina 2016 y 2017	
	Sueldo	Total con beneficios		Sueldo	Total con beneficios
1 chef	650	1.685		700	1.791
1 asistente de chef	350	1.372		380	1.435
2 meseros / Barman	1.100	2.950		1.200	3.160
3 parvulario/ seguridad/ y uno dedicado también a actividades de operación (caja, inventarios)	1.600	4.319		1.700	4.530
1 Administrador	600	1.580		650	1.685
Administración y control (Gerente negocios y Gerente financiero) y un asistente	1.350	3.476		1.400	3.581
	5.650	15.382		6.030	16.181
Carga mensual operación	4.082		Carga mensual operación	4.391	
Carga anual operación	55.232		Carga anual operación	59.219	
Carga mensual administración	2.152		Carga mensual administración	2.262	
Carga anual administración	28.722		Carga anual administración	30.146	

Tabla 5.4 Escenario optimista: detalle de gastos de personal:

	Nómina 2013			Nómina 2014	
	Sueldo	Total con beneficios		Sueldo	Total con beneficios
1 chef / Barman	690	1.760	1 chef	767	1.988
2 meseros / Barman	1.150	3.054	1 asistente de chef / mesero	413	1.619
2 parvularios/seguridad	1.035	2.822	2 meseros / Barman	1.298	3.481
1 Administrador	518	1.411	3 parvularios / seguridad y uno dedicado a actividades operativas	1.770	4.849
Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero)	920	2.590	1 Administrador	649	1.740
	4.313	11.637	Administración y control (Gerente Negocios y Gerente financiero)	1.180	3.232
Carga mensual operación	2.933			6.077	16.910
Carga anual operación	39.894		Carga mensual operación	4.687	
Carga mensual administración	1.466		Carga anual operación	63.493	
Carga anual administración	20.130		Carga mensual administración	2.018	
			Carga anual administración	27.171	

	Nómina 2015		Nómina 2016		Nómina 2017	
	Sueldo	Total con beneficios	Sueldo	Total con beneficios	Sueldo	Total con beneficios
1 chef	780	2.022	854	2.184	875	2.238
1 asistente de chef	420	1.647	464	1.751	475	1.794
2 meseros / Barman	1.320	3.540	1.464	3.855	1.500	3.950
3 parvulario/ seguridad/ y uno dedicado también a actividades de operación (caja, inventarios)	1.920	5.183	2.074	5.526	2.125	5.662
1 Administrador	720	1.896	793	2.056	813	2.106
Administración y control (Gerente negocios y Gerente financiero) y un asistente.	1.620	4.171	1.708	4.368	1.750	4.476
	6.780	18.458	7.357	19.741	7.538	20.226
Carga mensual operación	4.899		5.357		5.489	
Carga anual operación	66.278		72.247		74.024	
Carga mensual Adm.	2.582		2.759		2.827	
Carga anual Adm.	34.466		36.778		37.683	

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

5.3.1 Evaluación a 5 años, sin pago de dividendos con perpetuidad:

Tabla 5.5 Estados financieros aperturados escenario bajo:

	Inversión					
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Balance General						
Activo						
Activo Corriente						
Caja / bancos	-	58.471	163.211	294.011	415.437	606.118
Cuentas por cobrar	-	9.614	9.999	13.267	16.841	18.523
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647
Inventario	-	1.727	2.073	2.384	2.670	2.937
Total Activo Corriente	-	73.879	179.479	314.009	439.442	632.225
Activo No Corriente						
Software contable/operativo, caja, AF, nómina e inventarios.	-	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Amortización acumulada	-	(1.500)	(3.000)	(4.500)	(6.000)	(7.500)
Intangibles neto	-	6.000	4.500	3.000	1.500	-
Terrenos	-	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000
Edificio	-	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500
Equipos - juegos	-	72.862	72.862	72.862	74.227	74.227
Muebles y Enseres	-	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500
vehiculos	-	-	-	-	-	-
Depreciación Acumulada	-	(34.638)	(69.276)	(103.913)	(119.453)	(154.546)
Activo Fijo Neto	-	428.224	393.586	358.949	344.774	309.681
Total Activo No Corriente	-	434.224	398.086	361.949	346.274	309.681
Total Activo	-	508.102	577.565	675.958	785.716	941.906
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Préstamo bancario porción corto plazo	-	49.406	55.672	62.733	64.471	85.873
Cuentas por pagar proveedores	-	10.568	10.829	11.131	13.686	14.150
Nómina por pagar	-	3.637	5.314	7.254	8.045	8.045
Impuestos y Participaciones	-	6.617	9.808	12.921	15.091	18.183
Total Pasivo Corriente	-	70.228	81.624	94.040	101.292	126.251
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo	-	268.748	213.076	150.343	85.873	0
Total Pasivo No Corriente	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo	-	338.976	294.700	244.383	187.165	126.251
Patrimonio						
Capital social y reservas	-	100.362	100.362	100.362	100.362	100.362
Reserva legal	-	6.877	18.250	33.121	49.819	71.529
Utilidad acumulada	-	-	61.887	164.253	298.091	448.371
Utilidad del ejercicio	-	61.887	102.366	133.838	150.280	195.393
Total Patrimonio	-	169.126	282.865	431.574	598.552	815.655
Total Pasivo y Patrimonio	-	508.102	577.565	675.957	785.717	941.906
Prueba: Activo = Pasivo + Patrimonio	-	-	-	-	-	-
	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

		Inversión					
		dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Estado de Ganancia y Pérdidas							
Ventas Netas		384.565	461.478	530.699	594.383	653.760	
Depreciación operación	-	32.963	32.963	32.963	33.418	33.418	
Amortización	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Sueldos operación y horas extra campamentos	-	26.457	42.883	59.753	67.535	67.535	
Alimentos y bebidas	-	57.582	69.099	79.464	88.999	97.890	
Mantenimiento y limpieza	-	14.400	14.861	15.394	15.917	16.457	
Honorarios cumpleaños y costos relacionados	-	28.920	28.920	28.920	56.019	57.921	
Costo de ventas	-	161.823	190.226	217.993	263.387	274.721	
Utilidad Bruta	-	222.742	271.252	312.706	330.996	379.039	
Sueldos administración	-	17.186	20.890	27.298	29.002	29.002	
Depreciación administración	-	1.675	1.675	1.675	1.675	1.675	
Gastos marketing y publicidad	-	44.500	45.924	47.571	49.186	50.857	
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647	
Servicios básicos	-	20.400	21.053	21.808	22.548	23.314	
Suministros y otros	-	18.600	19.195	19.884	20.559	21.257	
Impuestos municipales y patentes	-	2.016	2.076	2.651	3.189	4.030	
Gastos Administración y ventas		108.443	115.009	125.233	130.654	134.782	
Resultado de Operación	-	114.299	156.243	187.473	200.342	244.257	
Gastos Financieros	-	41.080	35.520	29.254	22.193	13.378	
Otros Ingresos/egresos	-	(41.080)	(35.520)	(29.254)	(22.193)	(13.378)	
Resultado antes de PL e Impuesto a la Renta	-	73.219	120.723	158.219	178.149	230.879	
Participación de los trabajadores - PL	-	1.983	3.108	4.233	4.972	6.132	
Impuesto a la renta	-	2.472	3.875	5.277	6.199	7.644	
Ejercicio	-	68.764	113.740	148.709	166.978	217.103	
Apropiación reserva legal	-	6.876	11.374	14.871	16.698	21.710	
Utilidad para accionistas	-	61.887	102.366	133.838	150.280	195.393	

		Inversión					
		dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	
Estado de flujos de efectivo							
Utilidad neta		68.764	113.740	148.709	166.978	217.103	
Depreciación		34.638	34.638	34.638	35.093	35.093	
Amortización		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Variación CXC		(13.680)	(515)	(3.419)	(3.721)	(1835)	
Variación inventario		(1.727)	(345)	(311)	(286)	(267)	
Variación CXP		20.822	5.129	5.355	5.515	3.557	
Flujo actividades de operación		110.316	154.147	186.472	205.079	255.151	
Inversión - Compra de activos fijos e		(470.362)	-	-	(20.919)	-	
Flujo actividades de inversión		(470.362)	-	-	(20.919)	-	
Aportes de capital		100.362	-	-	-	-	
Préstamo inicial para compra activo fijo		362.000	-	-	-	-	
Pago anual capital préstamo		(43.846)	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)	
Flujo actividades de financiamiento		418.516	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)	
Flujo efectivo para valoración		58.470	104.741	130.800	121.427	190.680	
Saldo inicial de caja		-	58.470	163.211	294.011	415.438	
Saldo final de caja		58.470	163.211	294.011	415.438	606.118	
Perpetuidad		819.280					
INVERSIÓN		(470.362)					
		(470.362)	58.470	104.741	130.800	121.427	190.680
VAN		28.784					
TIR		27%					
Tasa de descuento		25.5%					

(***) Valores estimados según planificación tributaria. Según se menciona en la sección 1.3.2.11, la forma más económica para el pago de dividendos es a través de honorarios a accionistas/administradores. Pago que no se incluye en el flujo ya que se pretende valorar la real capacidad de generar flujos del proyecto a 5 años. Sin embargo, en la práctica, dichos dividendos serán incluidos en el gasto deducible. Cabe mencionar que la industria, según información de la página web de la Superintendencia refleja pérdidas en los últimos años.

Para el 2016 se requiere nuevas inversiones en activos del core del negocio (juegos infantiles). El incremento en ventas es consistente con lo mencionado en la sección 3.8.

Tabla 5.6 Estados financieros condensados escenario medio:

					Inversión	
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Balance General						
Activo						
Activo Corriente						
Caja / bancos	-	79.534	213.848	409.321	608.508	891.200
Cuentas por cobrar	-	12.517	15.020	17.273	19.346	21.278
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647
Inventario	-	2.423	2.907	3.343	3.744	4.118
Total Activo Corriente	-	98.539	235.971	434.284	636.092	921.243
Activo No Corriente						
Activo Fijo, neto		428.224	393.586	358.948	344.774	309.681
Total Activo No Corriente	-	434.224	398.086	361.948	346.274	309.681
Total Activo	-	532.763	634.057	796.232	982.366	1.230.924
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Préstamo bancario porción corto plazo	-	49.406	55.672	62.733	64.471	85.873
Cuentas por pagar comerciales (Proveedores)	-	14.207	14.592	15.036	17.966	18.435
Nómina por pagar	-	6.256	8.310	8.903	9.647	9.647
Impuestos y Participaciones	-	6.459	7.338	11.013	12.164	15.463
Total Pasivo Corriente	-	76.328	85.912	97.685	104.248	129.418
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo	-	268.748	213.076	150.343	85.873	0
Total Pasivo No Corriente	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo	-	345.076	298.988	248.028	190.121	129.418
Patrimonio						
Total Patrimonio	-	187.687	335.069	548.203	792.245	1.101.507
Total Pasivo y Patrimonio	-	532.763	634.057	796.231	982.366	1.230.925
Prueba: Activo = Pasivo + Patrimonio	-	0	0	0	(0)	(0)
	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión dic-16	dic-17
Estado de Ganancia y Pérdidas						
Ventas Netas		500.660	600.792	690.911	773.820	851.122
Costo de ventas	-	221.880	257.702	274.301	326.067	339.184
Utilidad Bruta	-	278.780	343.090	416.610	447.753	511.938
Gastos Administración y ventas		146.651	156.435	167.545	174.380	179.506
Resultado de Operación	-	132.129	186.655	249.064	273.373	332.432
Gastos Financieros	-	41.080	35.520	29.254	22.193	13.378
Otros Ingresos/egresos	-	(41.080)	(35.520)	(29.254)	(22.193)	(13.378)
Resultado antes de PL e Impuesto a la Renta	-	91.049	151.135	219.810	251.180	319.054
Participación de los trabajadores - PL	-	1.657	1.670	2.972	3.177	4.358
Impuesto a la renta	-	2.066	2.082	3.705	3.961	5.433
Utilidad Neta del Ejercicio	-	87.325	147.383	213.134	244.042	309.263
Apropiación reserva legal	-	8.733	14.738	21.313	24.404	30.926
Utilidad para accionistas	-	78.593	132.644	191.820	219.638	278.337

	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión dic-16	dic-17
Estado de flujos de efectivo					
Utilidad neta	87.325	147.383	213.134	244.042	309.263
Depreciación	34.638	34.638	34.638	35.093	35.093
Amortización	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Variación CXC	(16.583)	(2.633)	(2.403)	(2.220)	(2.085)
Variación inventario	(2.423)	(485)	(436)	(401)	(374)
Variación CXP	26.923	3.317	4.714	4.825	3.767
Flujo actividades de operación	131.381	183.719	251.146	282.839	347.163
Inversión - Compra de activos fijos e intangibles	(470.362)	-	-	(20.919)	-
Flujo actividades de inversión	(470.362)	-	-	(20.919)	-
Aportes de capital	100.362	-	-	-	-
Préstamo inicial para compra activo fijo	362.000	-	-	-	-
Pago anual capital préstamo	(43.846)	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)
Flujo actividades de financiamiento	418.516	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)
Flujo de efectivo para valoración	79.534	134.313	195.474	199.187	282.692
Saldo inicial de caja	-	79.534	213.848	409.321	608.509
Saldo final de caja	79.534	213.848	409.321	608.509	891.201

Perpetuidad		1.214.619			
INVERSIÓN	(470.362)				
	(470.362)	79.534	134.313	195.474	199.187
VAN		259.146			282.692
TIR		39%			
Tasa de descuento		25.5%			

Para el 2016 se requiere nuevas inversiones en activos del core del negocio (juegos infantiles). El incremento en ventas es consistente con lo mencionado en la sección 3.8. Se mantiene en los 3 escenarios las políticas de: i) cobros a 12 días aproximadamente y 75% con tarjeta de crédito, ii) inventarios 3% del costo de alimentos y bebidas y iii) CXP a 30 días.

Tabla 5.7 Estados financieros condensados escenario optimista:

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión	
					dic-16	dic-17
Balance General						
Activo						
Activo Corriente						
Caja / bancos	-	338.395	785.619	1.342.029	1.944.196	2.669.224
Cuentas por Cobrar	-	21.278	25.534	29.364	32.887	36.176
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647
Inventario	-	4.118	4.942	5.683	6.365	7.002
Total Activo Corriente	-	367.858	820.291	1.381.423	1.987.943	2.717.049
Activo No Corriente						
Activo Fijo, neto		428.224	393.586	358.948	344.774	309.681
Total Activo No Corriente	-	434.224	398.086	361.948	346.274	309.681
Total Activo	-	802.082	1.218.377	1.743.371	2.334.217	3.026.730
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Préstamo bancario porción corto plazo	-	49.406	55.672	62.733	64.471	85.873
Cuentas por pagar proveedores	-	15.774	16.236	16.758	20.122	20.815
Nómina por pagar	-	7.195	9.805	10.684	11.769	12.059
Impuestos y Participaciones	-	10.710	12.608	14.665	16.099	17.946
Total Pasivo Corriente	-	83.085	94.321	104.840	112.461	136.693
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo No Corriente	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo	-	351.833	307.397	255.183	198.334	136.693
Patrimonio						
Total Patrimonio	-	450.248	910.980	1.488.188	2.135.883	2.890.037
Total Pasivo y Patrimonio	-	802.081	1.218.377	1.743.371	2.334.217	3.026.730

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión dic-16	dic-17
Estado de Ganancia y Pérdidas						
Ventas Netas		851.122	1.021.346	1.174.548	1.315.494	1.447.044
Costo de Ventas		293.543	345.894	374.550	440.343	464.843
Utilidad Bruta		557.579	675.452	799.998	875.151	982.201
Gastos Administración y ventas		161.588	173.745	187.330	198.810	207.472
Resultado de Operación		395.991	501.707	612.668	676.341	774.729
Ingresos Financieros		41.080	35.520	29.254	22.193	13.378
Gastos Financieros						
Otros Ingresos/Egresos		(41.080)	(35.520)	(29.254)	(22.193)	(13.378)
Resultado antes de P L e IR		354.911	466.187	583.414	654.148	761.351
Participación de los trabajadores - PL		2.237	2.428	2.762	2.872	3.202
Impuesto a la Renta		2.788	3.027	3.443	3.581	3.992
Utilidad Neta del Ejercicio		349.886	460.732	577.209	647.695	754.157
Apropiación reserva legal		34.989	46.073	57.721	64.770	75.416
Utilidad para accionistas		314.898	414.659	519.488	582.926	678.741

	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión dic-16	dic-17	
Estado de flujos de efectivo						
Utilidad neta	349.886	460.732	577.209	647.695	754.157	
Depreciación	34.638	34.638	34.638	35.093	35.093	
Amortización	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Variación CXC	(25.344)	(4.386)	(3.981)	(3.671)	(3.441)	
Variación inventario	(4.118)	(824)	(741)	(682)	(637)	
Variación CXP	33.680	4.969	3.458	5.884	2.828	
Flujo actividades de operación	390.241	496.630	612.083	685.819	789.500	
Inversión en compra de activos fijos e intangibles	(470.362)	-	-	(20.919)	-	
Flujo de actividades de inversión	(470.362)	-	-	(20.919)	-	
Aportes de capital	100.362	-	-	-	-	
Préstamo inicial para compra activo fijo	362.000	-	-	-	-	
Pago anual capital préstamo	(43.846)	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)	
Flujo actividades de financiamiento	48.516	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)	
Flujo efectivo para valoración	338.395	447.224	556.411	602.167	725.029	
Saldo inicial de caja	-	338.395	785.619	1.342.030	1.944.197	
Saldo final de caja	338.395	785.619	1.342.030	1.944.197	2.669.226	
Perpetuidad	3.115.166					
INVERSIÓN	(470.362)					
	(470.362)	338.395	447.224	556.411	602.167	725.029
VAN	1.637.631					
TIR	98%					
Tasa de descuento	25.5%					

Para el 2016 se requiere nuevas inversiones en activos del core del negocio (juegos infantiles). El incremento en ventas es consistente con lo mencionado en la sección 3.8. Se mantiene en los 3 escenarios las políticas de: i) cobros a 12 días aproximadamente y 75% con tarjeta de crédito, ii) inventarios 3% del costo de alimentos y bebidas y iii) CXP a 30 días.

5.3.2 Evaluación como una empresa en marcha considerando perpetuidad y el pago del 33% de dividendos con las utilidades anuales.

Tabla 5.8 Estados financieros aperturados escenario bajo – conservador:

	Inversión					
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Balance General						
Activo						
Activo Corriente						
Caja / bancos	-	37.842	108.460	194.647	265.980	391.530
Cuentas por cobrar	-	9.614	9.999	13.267	16.841	18.523
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647
Inventario	-	1.727	2.073	2.384	2.670	2.937
Total Activo Corriente	-	53.250	124.728	214.645	289.985	417.637
Activo No Corriente						
Software contable/operativo, caja, AF, nómina e inventarios	-	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Amortización acumulada software	-	(1.500)	(3.000)	(4.500)	(6.000)	(7.500)
Intangibles neto		6.000	4.500	3.000	1.500	-
Terrenos	-	192.000	192.000	192.000	192.000	192.000
Edificio	-	170.500	170.500	170.500	170.500	170.500
Equipos - juegos	-	72.862	72.862	72.862	74.227	74.227
Muebles y Enseres	-	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500
Depreciación Acumulada	-	(34.638)	(69.276)	(103.913)	(119.453)	(154.546)
Activo Fijo Neto		428.224	393.586	358.949	344.774	309.681
Total Activo No Corriente	-	434.224	398.086	361.949	346.274	309.681
Total Activo	-	487.473	522.814	576.594	636.259	727.318
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Préstamo bancario porción corto plazo	-	49.406	55.672	62.733	64.471	85.873
Cuentas por pagar proveedores	-	10.568	10.829	11.131	13.686	14.150
Nómina por pagar	-	3.637	5.314	7.254	8.045	8.045
Impuestos y Participaciones	-	6.617	9.808	12.921	15.091	18.183
Total Pasivo Corriente	-	70.228	81.624	94.040	101.292	126.251
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo	-	268.748	213.076	150.343	85.873	0
Total Pasivo No Corriente	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo	-	338.976	294.700	244.383	187.165	126.251
Patrimonio						
Capital social y reservas	-	100.362	100.362	100.362	100.362	100.362
Reserva legal	-	6.876	18.250	33.121	49.819	71.529
Utilidad acumulada	-	-	41.258	109.502	198.728	298.914
Utilidad del ejercicio	-	41.259	68.244	89.226	100.185	130.262
Total Patrimonio	-	148.497	228.114	332.211	449.094	601.067
Total Pasivo y Patrimonio	-	487.473	522.814	576.594	636.259	727.318

						Inversión				
						dic-16	dic-17			
Estado de Ganancia y Pérdidas						dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Ventas Netas		384.565	461.478	530.699	594.383	653.760				
Depreciación operación	-	32.963	32.963	32.963	33.418	33.418				
Amortización	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500				
Sueldos operación y horas extra campamentos	-	26.457	42.883	59.753	67.535	67.535				
Alimentos y bebidas	-	57.582	69.099	79.464	88.999	97.890				
Mantenimiento y limpieza	-	14.400	14.861	15.394	15.917	16.457				
Honorarios cumpleaños y costos relacionados cumpleaños y campamento	-	28.920	28.920	28.920	56.019	57.921				
Costo de Ventas		161.823	190.226	217.993	263.387	274.721				
Utilidad Bruta		222.742	271.252	312.706	330.996	379.039				
Sueldos administración	-	17.186	20.890	27.298	29.002	29.002				
Depreciación administración	-	1.675	1.675	1.675	1.675	1.675				
Gastos marketing y publicidad	-	44.500	45.924	47.571	49.186	50.857				
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647				
Servicios básicos	-	20.400	21.053	21.808	22.548	23.314				
Suministros y otros (abogados, comisiones tarjeta, otros menores)	-	18.600	19.195	19.884	20.559	21.257				
Impuestos municipales y patentes	-	2.016	2.076	2.651	3.189	4.030				
Gasto Administración y ventas		108.443	115.009	125.233	130.654	134.782				
Resultado de Operación	-	114.299	156.243	187.473	200.342	244.257				
Gastos Financieros		4.108	35.520	29.254	22.193	13.378				
Otros Ingresos/Egresos		(41.080)	(35.520)	(29.254)	(22.193)	(13.378)				
Resultado antes PL e Impuesto a la Renta	-	73.219	120.723	158.219	178.149	230.879				
Participación de los trabajadores - PL (***)	-	1.983	3.108	4.233	4.972	6.132				
Impuesto a la Renta (***)	-	2.472	3.875	5.277	6.199	7.644				
Utilidad Neta del Ejercicio		68.764	113.739	148.709	166.977	217.104				
Apropiación reserva legal		6.876	11.374	14.871	16.698	21.710				
Utilidad para accionistas (***)		61.887	102.365	133.838	150.280	195.393				

						Inversión				
						dic-16	dic-17			
Estado de flujos de efectivo						dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Utilidad neta		68.764	113.739	148.709	166.977	217.104				
Depreciación		34.638	34.638	34.638	35.093	35.093				
Amortización		1.500	1.500	1,500	1,500	1,500				
Variación CXC		(13.680)	(515)	(3.419)	(3.721)	(1.835)				
Variación inventario		(1.727)	(345)	(311)	(286)	(267)				
Variación CXP		20.823	5.129	5.355	5.515	3.556				
Flujo actividades de operación		110.317	154.146	186.472	205.078	255.151				
Inversión - compra de activos fijos e intangibles		(470.362)	-	-	(20.919)	-				
Flujo actividades de inversión		(470.362)	-	-	(20.919)	-				
Aportes de capital		100.362	-	-	-	-				
Pago de dividendos s/n política se reparte el 33% de dividendos		(20.629)	(34.122)	(44.613)	(50.093)	(65.131)				
Préstamo inicial para compra activo fijo		362.000	-	-	-	-				
Pago anual capital préstamo		(43.846)	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)				
Flujo actividades de financiamiento		397.887	(83.528)	(100.285)	(112.826)	(129.602)				
Flujo de efectivo para valoración		37.842	70.618	86.187	71.333	125.549				
Saldo inicial de caja		-	37.842	108.460	194.647	265.980				
Saldo final caja (***)		37.842	108.460	194.647	265.980	391.530				
Perpetuidad						539.438				
INVERSIÓN		(470.362)	37.842	70.618	86.187	71.333	125.549			
VAN		(144.624)								
TIR		15%								
Tasa de descuento		25.5%								

Para los 3 escenarios se mantienen las mismas condiciones descritas en la sección 5.3.1 anterior, lo único que se incluye para el análisis es el pago del 33% de dividendos que disminuyen el flujo y el patrimonio, los cuales servirán para apalancar el crecimiento a partir del quinto año en nuevos locales o subsidiarias y, adicionalmente, se incorpora la perpetuidad para la evaluación como negocio en marcha.

Tabla 5.9 Estados financieros condensados escenario medio:

	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión dic-16	dic-17
Balance General						
Activo						
Activo Corriente						
Caja / bancos	-	53.337	143.435	274.968	401.029	591.148
Cuentas por cobrar	-	12.517	15.020	17.273	19.346	21.278
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647
Inventario	-	2.423	2.907	3.343	3.744	4.118
Total Activo Corriente	-	72.342	165.558	299.931	428.613	621.191
Activo No Corriente						
Activo Fijo neto		428.224	393.586	358.948	344.774	309.681
Total Activo No Corriente	-	434.224	398.086	361.948	346.274	309.681
Total Activo	-	506.566	563.644	661.879	774.887	930.872
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Préstamo bancario porción corto plazo	-	49.406	55.672	62.733	64.471	85.873
Cuentas por pagar comerciales (Proveedores)	-	14.207	14.592	15.036	17.956	18.408
Nómina por pagar	-	6.256	8.310	8.903	9.647	9.647
Impuestos y Participaciones	-	6.459	7.338	11.013	12.206	15.576
Total Pasivo Corriente	-	76.328	85.912	97.685	104.280	129.504
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo	-	268.748	213.076	150.343	85.873	0
Total Pasivo No Corriente	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo	-	345.076	298.988	248.028	190.153	129.504
Patrimonio						
Total Patrimonio	-	161.490	264.656	413.850	584.734	801.369
Total Pasivo y Patrimonio	-	506.566	563.644	661.878	774.887	930.873
Prueba: Activo = Pasivo + Patrimonio	-	0	0	0	(0)	(0)
	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

Tabla 5.10 Estados financieros condensados escenario optimista:

					Inversión	
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Balance General						
Activo						
Activo Corriente						
Caja / bancos	-	235.325	549.967	935.707	1.348.485	1.853.055
Cuentas por Cobrar	-	21.278	25.534	29.364	32.887	36.176
Seguros	-	4.066	4.196	4.347	4.494	4.647
Inventario	-	4.118	4.942	5.683	6.365	7.002
Total Activo Corriente	-	264.788	584.639	975.101	1.392.232	1.900.880
Activo No Corriente						
Activo fijo neto		428.224	393.586	358.948	344.774	309.681
Total Activo No Corriente	-	434.224	398.086	361.948	346.274	309.681
Total Activo	-	699.012	982.725	1.337.049	1.738.506	2.210.561
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Préstamo bancario porción corto plazo	-	49.406	55.672	62.733	64.471	85.873
Cuentas por pagar proveedores	-	15.442	15.855	16.335	19.406	19.893
Nómina por pagar	-	7.195	9.805	10.684	11.769	12.059
Impuestos y Participaciones	-	8.726	14.191	16.427	19.083	21.786
Total Pasivo Corriente	-	80.768	95.524	106.178	114.729	139.611
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo No Corriente	-	268.748	213.076	150.343	85.873	-
Total Pasivo	-	349.516	308.600	256.521	200.602	139.611
Patrimonio						
Total Patrimonio	-	349.495	674.125	1.080.527	1.537.904	2.070.950
Total Pasivo y Patrimonio	-	699.011	982.725	1.337.048	1.738.506	2.210.561
Prueba: Activo = Pasivo + Patrimonio	-	0	0	0	0	0
	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok

	Inversión					
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Estado de Ganancia y Pérdidas						
Ventas Netas		851.122	1.021.346	1.174.548	1.135.494	1.447.044
Costo de Ventas		293.543	345.894	374.550	440.343	464.843
Utilidad Bruta		557.579	675.452	799.998	875.151	982.201
Gastos						
Administración y ventas		157.594	169.182	182.252	190.210	196.404
Resultado de Operación		399.985	506.270	617.746	684.941	785.797
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros		41.080	35.520	29.254	22.193	13.378
Otros						
Ingresos/Egresos		(41.080)	(35.520)	(29.254)	(22.193)	(13.378)
Resultado antes de PL e IR		358.905	470.750	588.492	662.748	772.419
Participación de los trabajadores - PL		1.336	3.113	3.524	4.162	4.863
Impuesto a la Renta		1.665	3.880	4.393	5.189	6.062
Utilidad Neta del Ejercicio		355.905	463.758	580.575	653.397	761.494
Apropiación reserva legal		35.590	46.376	58.058	65.340	76.149
Utilidad para accionistas		320.314	417.382	522.517	588.057	685.345

	Inversión				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Estado de flujos de efectivo					
Utilidad neta	355.905	463.758	580.575	653.397	761.494
Depreciación	34.638	34.638	34.638	35.093	35.093
Amortización	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Variación CXC	(25.344)	(4.386)	(3.981)	(3.671)	(3.441)
Variación inventario	(4.118)	(824)	(741)	(682)	(637)
Variación CXP	3.1362	8.489	3.594	6.812	3.480
Flujo actividades de operación	393.942	503.175	615.586	692.449	797.489
Inversión en compra de activos fijos e intangibles	(470.362)	-	-	(20.919)	-
Flujo de actividades de inversión	(470.362)	-	-	(20.919)	-
Aportes de capital	100.362	-	-	-	-
Préstamo inicial para compra activo fijo	362.000	-	-	-	-
Pago de dividendos s/n política se reparte el 33% de dividendos	(106.771)	(139.127)	(174.173)	(196.019)	(228.448)
Pago anual capital préstamo	(43.846)	(49.406)	(55.672)	(62.733)	(64.471)
Flujo actividades de financiamiento	311.744	(188.533)	(229.845)	(258.752)	(292.919)
Flujo efectivo para valoración	235.325	314.642	385.741	412.778	504.570
Saldo inicial de caja	-	235.325	549.967	935.708	1.348.486
Saldo final de caja	235.325	549.967	935.708	1.348.486	1.853.056
Perpetuidad		2.167.941			
INVERSIÓN	(470.362)				
	(470.362)	314.642	385.741	412.778	504.570
VAN	995.393				
TIR	74%				
Tasa de descuento	25.5%				

5.4 ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

5.4.1 Índices aplicables a la industria:

Tabla 5.11 Estados financieros escenario bajo, sin repartir dividendos:

	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Razón Corriente	105%	220%	334%	434%	501%
Prueba Ácida	103%	217%	331%	431%	498%
Razón Deuda / Equity	188%	95%	49%	25%	11%
Capital de Trabajo	3,65	97,855	219,97	338,151	505,974
Cobertura de Intereses	4	5	8	11	21
Rotación de CxC (Clientes)	40	47	46	39	37
Días de venta en CxC (Clientes)	9	8	8	9	10
Rotación de CxP	8	8	7	8	7
Días de CxP	47	46	50	48	51
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	-38	-39	-42	-39	-41
Margen Bruto	42%	41%	41%	44%	42%
Margen Neto	18%	25%	28%	28%	33%
Apalancamiento	200%	104%	57%	31%	15%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	14%	20%	22%	21%	23%
Rendimiento Sobre Patrimonio (ROE)	41%	40%	34%	28%	27%
Ebitda	150,437	192,381	223,611	236,935	280,85
Eficiencia operativa (gastos operativos/activo)	21%	20%	19%	17%	14%

Tabla 5.12 Estados financieros escenario medio, sin repartir dividendos:

	dic-13	dic-14	dic-15	Inversión	
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Razón Corriente	129%	275%	445%	610%	712%
Prueba Ácida	126%	271%	441%	607%	709%
Razón Deuda / Equity	170%	80%	39%	19%	8%
Capital de Trabajo	22,211	150,059	336,598	531,844	791,827
Cobertura de Intereses	4	6	10	14	28
Rotación de CxC (Clientes)	40	44	43	42	42
Días de venta en CxC (Clientes)	9	8	9	9	9
Rotación de CxP	8	9	8	9	8
Días de CxP	44	42	44	42	45
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	-35	-34	-35	-34	-36
Margen Bruto	44%	43%	40%	42%	40%
Margen Neto	17%	25%	31%	32%	36%
Apalancamiento	184%	89%	45%	24%	12%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	16%	23%	27%	25%	25%
Rendimiento Sobre Patrimonio (ROE)	47%	44%	39%	31%	28%
Ebitda	168,266	222,793	285,202	309,966	369,025
Eficiencia operativa (gastos operativos/activo)	28%	25%	21%	18%	15%

Tabla 5.13 Estados financieros escenario optimista, sin repartir dividendos:

	Inversión				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Razón Corriente	443%	870%	1318%	1768%	1988%
Prueba Ácida	438%	864%	1312%	1762%	1983%
Razón Deuda / Equity	71%	30%	14%	7%	3%
Capital de Trabajo	284,772	725,97	1,276,54	1,875,48	2,580,35
Cobertura de Intereses	11	15	22	32	61
Rotación de CxC (Clientes)	40	44	43	42	42
Días de venta en CxC (Clientes)	9	8	9	9	9
Rotación de CxP	9	9	9	10	9
Días de CxP	42	40	40	38	39
Ciclo de conversión de efectivo (Días)	-33	-31	-31	-29	-30
Margen Bruto	34%	34%	32%	33%	32%
Margen Neto	41%	45%	49%	49%	52%
Apalancamiento	78%	34%	17%	9%	5%
Rendimiento Neto Sobre Activos (ROA)	44%	38%	33%	28%	25%
Rendimiento Sobre Patrimonio (ROE)	78%	51%	39%	30%	26%
Ebitda	432,129	537,845	648,806	712,934	811,321
Eficiencia operativa (gastos operativos/activo)	20%	14%	11%	8%	7%

5.4.2 Análisis de índices VAN y TIR

Ver en los numerales 5.3.1 y 5.3.2 los resultados de los cálculos del VAN y TIR de cada escenario. Al valorar como proyecto (sin incluir dividendos) y, al compararlo como una valoración de empresa en marcha con perpetuidad (incluyendo el pago de dividendos) la TIR es muy similar debido a que la política de pagos del 33% ocasiona que el 67% de las utilidades disponibles para accionistas se reinvierta en la Compañía para financiar nuevos emprendimientos. Sin embargo, en términos generales, al analizar el VAN, la TIR y los indicadores financieros se desprende que el proyecto es viable, rentable y sustentable en el tiempo bajo los escenarios descritos en los numerales 5.3.1 y 5.3.2.

Análisis benchmark de la tasa de descuento – CAPM: con base en las consultas efectuadas, en Ecuador, Colombia, Perú o Chile no existen empresas del sector del entretenimiento que coticen en sus respectivas bolsas de valores locales. Adicionalmente, tampoco se obtuvo de la Bolsa de valores americana datos de

empresas similares a la Compañía que coticen en bolsa; por lo tanto, la Compañía escogió la información de estados financieros y betas de Compañías de entretenimiento que cotizan sus acciones en dicha Bolsa americana y, con dichos datos, desapalancamos sus betas para actualizarlas a la realidad ecuatoriana y de la empresa para estimar y soportar el CAPM al cual la Compañía ha descontando los flujos de caja en cada escenario (26%). Aplicamos también una prima adicional por riesgo según la percepción del riesgo de cada accionista, y su estimación costo de oportunidad frente a la situación actual en Ecuador.

Tabla 5.14 Análisis y cálculo de la tasa de descuento:

		Compañías que cotizan en SEC			Beta
Paso 1: (**) cálculo de Betas Cías americanas similares al 31-12-12	Six Flags				1,14
	Game stop corp				1,01
	Disney				1,09
					3,24
					Promedio 1,08 Mediana 1,09
	Compañía	Beta	Deuda	Patrimonio	Tasa impuestos Compañía
Paso 2: des apalancar cada una de las Cías con saldos al 31-12-12	Six Flags	1,14	1.405.206	892.219	21%
	Game stop corp	1,01	-	3.042.100	38%
	Disney	1,09	14.311.000	39.759.000	33%
	Compañía	Beta des apalancada			
Paso 3: des apalancamiento betas	Six Flags	0,508			
	Game stop corp	1,010			
	Disney	0,879			
		2,397			
	Promedio	0,799			
	Mediana	0,879			
Se puede escoger promedio o mediana.		0,879			
Tasa impuesto a la renta mas PL		32,85%			
Tiesgo país al 31-12-12		826			
Paso 4 apalacamiento de betas a la realidad ecuatoriana y de la empresa					2,34
T Bill a 5 años	0,65%	Web: US Department of Treassury al 31-12-12			
Riesgo país	8,26%	Web: BCE al 31-12-12			
CAPM	18,5%				
Prima adicional riesgo accionista	7%				
Tasa Descuento Final	25,5%				

Costo de capital óptimo (WACC): Si bien los flujos de efectivo consideran el pago del préstamo bancario, por lo tanto, es correcto descontar el proyecto al CAPM, la Compañía ha estimado que el costo de capital promedio ponderado óptimo, construido bajo varios escenarios de apalancamiento (WACC 1er año – 1er escenario), el menor es del 11.4%, el cual, comparado con el costo de la deuda al 12% es menor. Según el cálculo de los referidos escenarios, la mejor estructura de capital (WACC de menor costo – 11.4%) corresponde a una relación de deuda del 65% y 35% de patrimonio.

5.4.3 Análisis del punto de equilibrio:

Tabla 5.15 Análisis punto de equilibrio para el primer año de cada escenario:

	Primer escenario, primer año	Segundo escenario, primer año	Tercer escenario, primer año
Cientes promedio atendidos según proyección de ventas	46.326	56.252	95.629
Precio promedio	8,5	9,16	9,2
Total costo	165.156	225.214	296.876
Total costo unitario	3,6	4,0	3,1
Total gastos administración y ventas	108.443	146.651	161.588
Punto de equilibrio (No. de clientes mínimo) para cubrir costos	33.649	43.678	49.027
Punto de equilibrio (No. de clientes mínimo) para cubrir costos y gastos	55.743	72.119	75.711

6. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

Los valores económicos de los impactos de la Compañía en la sociedad y en la región se observan en la información financiera presentada en cuadros anteriores, en los cuales se detalla los costos que incurre la compañía y que contribuyen a mover la economía y al movimiento del circulante a través de compras a

proveedores de bienes, servicios y activos fijos, pagos de nómina y pagos de contribuciones, impuestos y tasas al Gobierno.

Impacto social: La compañía considera el cumplimiento de todas las regulaciones impositivas, laborales y ambientales vigentes. Tiene un compromiso de responsabilidad y de gobierno corporativo altos y dentro de sus planes de expansión está el abrir locales para otros segmentos de la población y, con una visión de marketing social, se ha comprometido con efectuar eventos benéficos para niños de escasos recursos y con enfermedades. Otra de las actividades que genera impacto es la calidad del servicio, limpieza y cuidado de los niños por expertos, lo que genera un impacto social a nivel de entretenimiento con calidad.

Impacto regional: Durante los 5 primeros años del proyecto, éste se lo realizará en Quito – Cumbayá, se espera en el largo plazo ampliar locales en varias zonas del Norte y Sur de Quito y a otras provincias, y, en 8 años abrir locales en Colombia y Perú; con lo cual se espera tener un impacto en los sitios antes mencionados, generando compras a proveedores, pagos de servicios y remuneraciones, pago de impuestos y generación de empleo y negocios en el país, y, a futuro en la región.

Es posible que algunos juegos de entretenimiento, tales como saltarines, toboganes y laberintos sean importados, cuyo costo se verá reflejado como una importación tanto en la balanza comercial y en la de pagos.

Generación de empleo directo: En el escenario conservador el proyecto iniciará con 6 personas y en 5 años terminará con 11 personas atendiendo el mismo local; mientras que en el 5to año del escenario optimista se espera cerrar con 14 personas. La Compañía contribuye a la generación de empleos e ingresos (la mayoría por encima del salario mínimo vital y por encima del salario digno) que, considerando el pago de utilidades contribuye a la generación de empleo, sustento y desarrollo de los trabajadores y sus familias.

Ventas nacionales y locales: Como se puede apreciar en los cuadros financieros anteriores, la Compañía en los 5 primeros años efectuará la venta de sus servicios en el mercado local, ventas que generan ingresos que contribuyen al PIB, incentivan el consumo y el movimiento del circulante en la economía en los valores de ventas y utilidades detallados en dichos cuadros.

Impacto ambiental: Al ser una empresa prestadora de servicios el impacto ambiental es mínimo, sin embargo, tal como se menciona en secciones anteriores, la empresa trabaja bajo rigurosos estándares de limpieza en sus locales, cuenta con políticas de manejo de desechos peligrosos y seguridad industrial, que son uno de sus distintivos. Adicionalmente, trabaja con sistemas de iluminación, diseño de exteriores y calefacción con bajo impacto ambiental para poder acceder a beneficios tributarios.

7. CONCLUSIONES

La creación de Smiles Fun Park según el estudio de mercado realizado es factible ya que cubre necesidades de padres que requieren pasar tiempo de calidad con sus hijos y compartir momentos de esparcimiento con amigos en un ambiente seguro y limpio, mediante una propuesta de valor diferente e innovadora.

En Ecuador los negocios de entretenimiento y recreación familiar han mostrado un crecimiento importante en ventas (volumen e ingresos), ya que, las familias demandan de nuevos sitios de diversión, innovadores, limpios y seguros, la coyuntura económica del país ha favorecido al consumo de este tipo de servicios.

Los indicadores económicos actuales influyen positivamente en el desempeño financiero, operativo y económico de la compañía, revelan al menos en el mediano plazo estabilidad, crecimiento de la economía ecuatoriana y liquidez que

incentivan el consumo de este servicio; señalan que el proyecto es sustentable ya que no prevé que en el largo plazo exista una crisis que restrinja el consumo de los servicios ofertados por la compañía.

Analizando el negocio desde los tres escenarios financieros propuestos se puede concluir que los indicadores financieros, el VAN y la TIR revelan que el proyecto es factible, rentable y sustentable.

Aún cuando el negocio es riesgoso no sólo por el monto de inversión sino por la facilidad de ingreso de nuevos competidores de menor calidad, la factibilidad de Smiles Park Fun, está en su diferenciador en cuestión de servicio, infraestructura, personal calificado, limpieza, administración por procesos, innovación constante, que permiten crear fidelidad, manejar una mejora continua en tiempos de repuesta y seguridad, características valorada por los potenciales clientes.

Se concluye que una gestión por procesos apoyada en un sistema de gestión de calidad genera ventajas dentro de la administración y operatividad del negocio, debido a los niveles de control implementado y seguimiento que se da a cada uno de los procesos.

8. BIBLIOGRAFIA

- Revista Líderes (2013): Resumen de Principales Indicadores Económicos Ecuador, 15 de abril de 2013.
- El Universo (2012): Reducción de la clase media en Ecuador. Ecuador, Noviembre 2012
- El Telégrafo (2013): Reducción de la clase media en América Latina. Ecuador, febrero 2013
- Fondo Monetario Internacional(2013): Inflación 2013: URL: <http://www.imf.org/external/spanish/>
Descargado 12/04/13.
- Revista Ekos (2013): Estadísticas: URL: http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=229&idr=1#
- Superintendencia de Compañías (2013): Tamaña de la Industria: URL: <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubc=Inicio>
Descargado 14/04/13.
- INEC (2013): Estratos Sociales: URL: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
Descargado 14/04/13
- Banco Central del Ecuador (2013). Estadísticas Económicas: URL: <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
Descargado 15/04/13
- Ross Westerfield Joffe (2009): Finanzas Corporativas. Estados Financieros. Octava Edición. México, Distrito Federal.
- R. Wayne Mondy (2010): Administración de Recursos Humanos. Análisis de Puestos. Décima primera Edición. México.
- Armstrong, K. & (2008). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México.

ANEXO 1 - PLAN DE CONTINGENCIAS

1. El no depender de un costo de arriendo protege a la Compañía de escenarios futuros de incertidumbre y crisis.
2. El mantener un sistema adecuado de planificación estratégica (financiera y de negocios), costeo y control le permite planificar a la Compañía en el mediano y largo plazo.
3. Tal como se comenta en capítulos anteriores, la compañía planea obtener ahorro suficiente en los 5 primeros años para ampliar sus operaciones en Ecuador y/o en Colombia o Perú, esto como un plan contingente en casos de crisis a futuro atada a escenarios de desdolarización, cierre de créditos con China, inflación, caída del precio del petróleo, RILD negativa, etc.

ANEXO 2 - DISEÑO DE LA PLANTA

