



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

MEJORA DE UN CENTRO DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborado Por:

Yamile Frech Morales

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

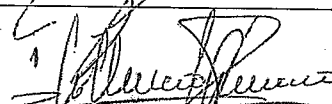
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional, Yamile Frech Morales**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

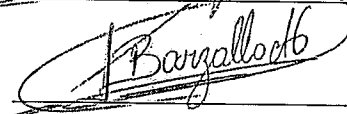
DIRECTOR DE TESIS



Raúl Morcayo

REVISORES:





DIRECTOR DEL PROGRAMA

Daniel Susaeta

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **YAMILE FRECH MORALES**

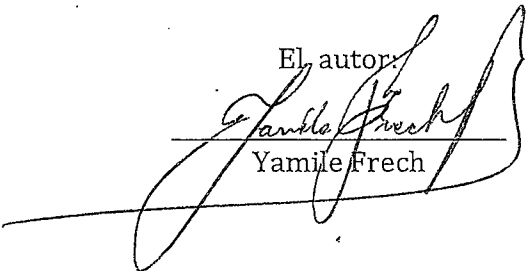
DECLARO QUE:

La Tesis "**Mejora de un centro de entretenimiento para niños**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

El autor:


Yamile Frech



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

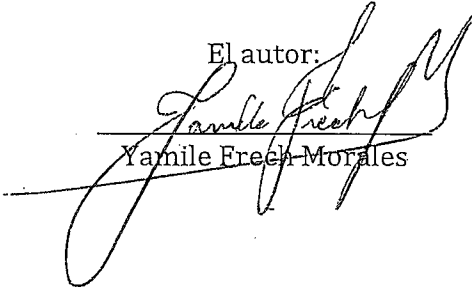
AUTORIZACIÓN

YO, YAMILE FRECH MORALES

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Mejora de un centro de entretenimiento para niños**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

El autor:


Yamile Frech Morales

Agradecimiento

Al IDE Business School y a los profesores que forman parte de esta escuela y de las escuelas de negocios de la red IESE, que participaron en este programa de maestría. Agradezco muy especialmente a su director general Ph.D. Gabriel Rovayo Vera, y a mi director de tesis, Doctor Raúl Moncayo Robles, por todo su tiempo y dedicación durante estos dos años de estudio.

Me gustaría expresar también un reconocimiento a María Auxiliadora Neme y a todos mis amigos sin cuyo tiempo y apoyo, esta tesis no hubiera sido posible. Agradezco a todas las instituciones que compartieron su información para el desarrollo de la investigación.

Un especial agradecimiento a mis padres y a mi familia, por ser mi fuente de inspiración y apoyo incondicional, a quienes dedico esta tesis y mis estudios de maestría.

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Modelo de Negocios Canvas.....	5
3. Antecedentes.....	6
4. Justificación:	6
5. Planteamiento de la Hipótesis del Proyecto.....	6
6. Objetivos	7
6.1. General	7
6.2. Específicos	7
7. Marco teórico.....	7
7.1. Modelo de Negocios Canvas	7
7.2. Análisis de la Industria	8
7.3. Desarrollo de la Investigación	11
7.4. Plan de Marketing y Comunicación.....	15
7.5. Plan de Operaciones	16
7.6. Plan de Recursos Humanos	17
7.7. Análisis de Riesgos.....	18
7.8. Plan Financiero	18
8. El Proyecto	23
8.1. Concepto del Negocio.....	23
8.2. Visión.....	23
8.3. Misión.....	23
8.4. Valores	23
9. Análisis de Mercado	24
9.1. Análisis de la Industria de Centros de Entretenimiento Infantil.....	24
9.2. Análisis PEST	28
9.3. Análisis de los Factores Competitivos.....	36
9.4. Análisis Financiero de la Industria.....	42
9.5. Investigación de Mercado.....	44
10. Plan de Marketing.....	64
10.1. Descripción de la Mejora.....	64
10.2. Propuesta de Valor	65
10.3. Estimación del Mercado Potencial	65
10.4. Segmentación de Mercado.....	65
10.5. Estrategia de Marketing y Comunicación.....	66
10.6. Plan de Ventas	76

11. Plan de Operaciones	79
11.1. Constitución de la Compañía	79
11.2. Importación.....	81
11.3. El Nuevo Local.....	82
11.4. Flujo del Proceso de Servicio.....	82
11.5. Horarios del Personal del Local.....	83
11.6. Capacidad Instalada del Negocio	84
12. Plan de Recursos Humanos.....	85
12.1. Políticas de Recursos Humanos.....	86
12.2. Estructura Organizacional	87
12.3. Perfil y Definición de Funciones:	87
12.4. Condiciones de Trabajo	93
12.5. Definición de la Compensación e Incentivos	93
12.6. Beneficios de Zona Kids.....	93
13. Plan de Riesgos.....	94
13.1. Tipos de Riesgos	94
13.2. Probabilidad del Riesgos	95
13.3. Análisis de la Severidad de los Riesgos	95
13.4. Prevención de Riesgos, Asignación de Responsables.....	96
14. Plan Financiero	97
14.1. Proyecciones de Resultados y Flujos de Efectivo.....	98
14.2. Descuento de Flujos.....	99
15. Conclusiones y Recomendaciones	100
16. Bibliografía	101
17. Anexos.....	103
Anexo 1	103
Anexo 2	104
Anexo 3	105
Anexo 4	106
Anexo 5	108
Anexo 6	109
Anexo 7	110
Anexo 8	111
Anexo 9	112
Anexo 10.....	113
Anexo 11	114

Anexo 12.....	116
Anexo 13.....	117
Anexo 14.....	118
Anexo 15.....	120
Anexo 16.....	126

1. Resumen Ejecutivo

Esta tesis tiene como propósito evaluar la factibilidad de crear un plan de mejora para el negocio existente Zona Kids.

Zona Kids es actualmente un negocio familiar fundado hace 5 años. Su actividad principal es el entretenimiento infantil para niños entre las edades de 1 a 8 años, a través de 20 máquinas infantiles mecánicas con capacidad de 1 a 3 niños cada una. Está ubicado en el centro comercial Mall del Sol, en una isla de 112 m².

Los propietarios de Zona Kids se proponen mejorar sus ingresos y encontrar un camino estratégico de crecimiento y rentabilidad. Al mismo tiempo, el centro comercial planea una ampliación para el 2014, para la cual la gerencia general del centro comercial ha solicitado a Zona Kids desarrollar una propuesta atractiva que presente un valor agregado al centro comercial.

Siendo un negocio familiar, se propone un cambio radical para convertirlo en una compañía que genere rentabilidad sostenible en el tiempo. Se mantendrá el segmento objetivo de niños de 1 a 8 años y sus acompañantes, pero además de esto se incluirá a las marcas como un segmento objetivo adicional. Todo esto a través de: ampliación a un local cerrado de 300 m², compra de cinco nuevas máquinas y un muro de escalar infantil, adecuación de un espacio para celebrar cumpleaños y eventos, una estrategia de marketing y comunicación apalancada en marcas auspiciantes, una estructura organizacional que permita en el futuro tener más de un local, pero siempre dentro de centros comerciales, pues se ha demostrado que fuera de éstos, los centros de entretenimiento infantiles no constituyen un atractivo de visita.

Para realizar este proyecto se requerirá una inversión de USD\$ 109.872, entre los activos fijos y el capital mínimo requerido en un escenario conservador. Para las proyecciones se ha considerado un horizonte de 5 años, con el cual se obtendría un VAN de USD \$ 152.491 y una TIR del 42,39%.

Después de los análisis realizados a lo largo de la tesis, se concluye que el plan de mejora es altamente rentable. Actualmente la utilidad es mínima alcanzado apenas un 0,2% de los ingresos. A través de este proyecto se llevará la utilidad, en un escenario conservador, al 19% de los ingresos.

2. Modelo de Negocios Canvas

A través del Business Model Canvas, podemos tener una rápida visión de la propuesta de mejora de Zona Kids, que describiremos en el desarrollo de esta tesis.

Business Model Canvas

Infraestructura		Oferta de Valor	Clientes	
Actividades Clave	Asociaciones Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con el Cliente	Segmentos de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> -Cambio de local. -Adecuación y ambientación infantil del local y zona de eventos. -Incremento de mix de máquinas. -Implementación de paquetes de cumpleaños y eventos, temáticas y concursos mensuales -Asociación con marcas, a través de los auspicios para generar activaciones que generen valor al nuevo local. Ej: Show de magia -Horarios con temáticas especiales: Ej. show de luces. 	<ul style="list-style-type: none"> -Centro Comercial Mall del Sol. -Agencias de Publicidad y agencias especializadas en activación de marca. -Empresas nacionales y multinacionales con marcas que apunten al segmento niños o a sus padres. 	<ul style="list-style-type: none"> -Centro de entretenimiento infantil con un mix adecuado de máquinas infantiles, una zona de cumpleaños, y concursos mensuales, que consiga la alegría de los niños. -Un local cerrado donde los padres/acompañantes perciban que pueden tener un mayor control sobre los niños y se sientan cómodos. -Proveer un lugar donde las marcas puedan realizar sus interacciones con su segmento de clientes, a través de activaciones y organización de concursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -El local es el primer lugar de interacción. -Publicidad a través de radio, volantes y redes sociales -Venta directa de personal de servicio al cliente. -Interacción en Redes sociales. -Fidelización a través de las tarjetas de consumo y estadísticas de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Niños de 1 a 8 años. -Padres y acompañantes de niños de 1 a 8 años. -Marcas con segmento niños.
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> -Financiamiento para mejoras y adecuación. -Auspicios de marcas. 		<ul style="list-style-type: none"> -El propio local. -El centro comercial. -Agencias de Publicidad y Activación de marca. -Redes sociales 	
Finanzas				
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> -Costos y Gastos: Costos Variables: 20,5% de las ventas Costos y gastos Fijos: 60,5% de las ventas 		<ul style="list-style-type: none"> -Ingresos: Máquinas: 56% Cumpleaños y eventos: 22,6% Auspicios: 15,8% Tarjetas: 1,7% Bar: 2.4% 		

A lo largo de esta tesis se analizará en detalle cada uno de los puntos de este cuadro.

3. Antecedentes

Zona Kids es un lugar de entretenimiento infantil, basado en juegos mecánicos para niños de 1 a 8 años y se encuentra ubicado en una isla del centro comercial Mall del Sol. Este negocio se abrió hace 5 años y opera a través de la figura de una persona natural, que representa a dos hermanos con casi 15 años de experiencia en este tipo de diversión.

Actualmente este centro de entretenimiento está en una isla de 112 m². Este negocio cuenta con ventas anuales de 144 mil dólares, con beneficios netos correspondientes al 30% de las ventas.

El proyecto en estudio corresponde a una mejora para el local de Zona Kids, ya que existe la oportunidad de obtener un nuevo espacio en la futura expansión del centro comercial en un ala cercana a la zona donde está ubicado actualmente el negocio. Dentro de este lugar se podrá contar con un local cerrado con un mayor metraje.

4. Justificación:

Un sano entretenimiento infantil es cada día más preferido por los padres que buscan darles a sus hijos un momento de diversión y de sonrisas para compartir. Así mismo para aquellos abuelitos o familiares que ayudan a estos padres en el cuidado de los niños mientras trabajan, se hace necesario que puedan encontrar en un centro comercial un aliado para entretener a los niños durante todas estas horas, y al mismo tiempo ellos poder dar una vuelta y disfrutar de la diversión junto con ellos.

En Guayaquil aún no hay un lugar donde los niños de 1 a 8 años puedan vivir la magia de su edad, un mundo de colores hecho para ellos, con actividades destinadas a sus edades. Normalmente deben compartir esos sitios con los niños más grandes donde la ambientación en general es más oscura y la música está orientada a adolescentes.

Así mismo las empresas realizan cada vez más activaciones, donde hacen interactuar sus marcas directamente con el consumidor a través de experiencias únicas, logrando una mayor eficiencia de sus campañas y un impacto mucho mayor en la recordación de marca e intención de compra. Según Alejandro Corona, especialista de BTL en México, “su fuerza radica en generar una conexión emocional con el consumidor / shopper que se traduce en una respuesta directa como es la venta”. (Corona, 2013)

José Daroca, director comercial de Glue Argentina, red de activación de marcas perteneciente al grupo WPP, asegura que actualmente “casi no hay campañas que no tengan en cuenta una activación en su plan de comunicación. (INFOBAE, 2013).

Este proyecto pretende agregar valor a las familias que buscan un lugar donde poder disfrutar de la felicidad de sus niños.

5. Planteamiento de la Hipótesis del Proyecto

Probar la factibilidad de generar un mayor ingreso y una mayor rentabilidad para un negocio de entretenimiento infantil existente, a través de una ampliación en el

mismo centro comercial donde opera actualmente, sustentada en una nueva estrategia de marketing, basada en acuerdos con marcas con segmento infantil (1 a 8 años), una mayor oferta de máquinas, un nuevo servicio de cumpleaños, ambientación infantil, eventos y concursos constantes y diferentes, que constituyan para el mercado una propuesta innovadora, y sea un espacio para la creatividad de las marcas donde puedan interactuar con su segmento objetivo y al mismo tiempo agregar valor al centro de entretenimiento.

6. Objetivos

6.1. General

Generar más ingresos y mayor rentabilidad en un negocio de entretenimiento infantil en el Mall del sol de la ciudad de Guayaquil.

6.2. Específicos

- Analizar a través de la teoría la industria de entretenimiento infantil y la factibilidad del proyecto.
- Realizar una investigación de mercado profunda a los clientes potenciales y actuales, que permita determinar las necesidades y oportunidades para el proyecto de mejora de la empresa.
- Elaborar un plan de negocios que sirva para estructurar las mejoras, a través de la estrategia de marketing.
- Diseñar un plan de operaciones y de recursos humanos que permitan el crecimiento ordenado de la empresa. .
- Realizar un análisis financiero con las diferentes proyecciones de costos y ventas, para poder evaluar la rentabilidad y factibilidad de la empresa en diferentes escenarios.

7. Marco teórico

Para enmarcar el estudio, primero se revisarán las metodologías que serán utilizadas para la realización de esta tesis.

7.1. Modelo de Negocios Canvas

El modelo de negocios Canvas es una herramienta para la dirección estratégica y el emprendimiento. Permite describir, diseñar, desafiar, inventar e impulsar un modelo de negocios. (Business Model Generation, 2013). A través de esta herramienta describiremos brevemente el plan de mejora de Zona Kids para obtener una visión de lo que este proyecto será.

“Entendemos que un modelos de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta,

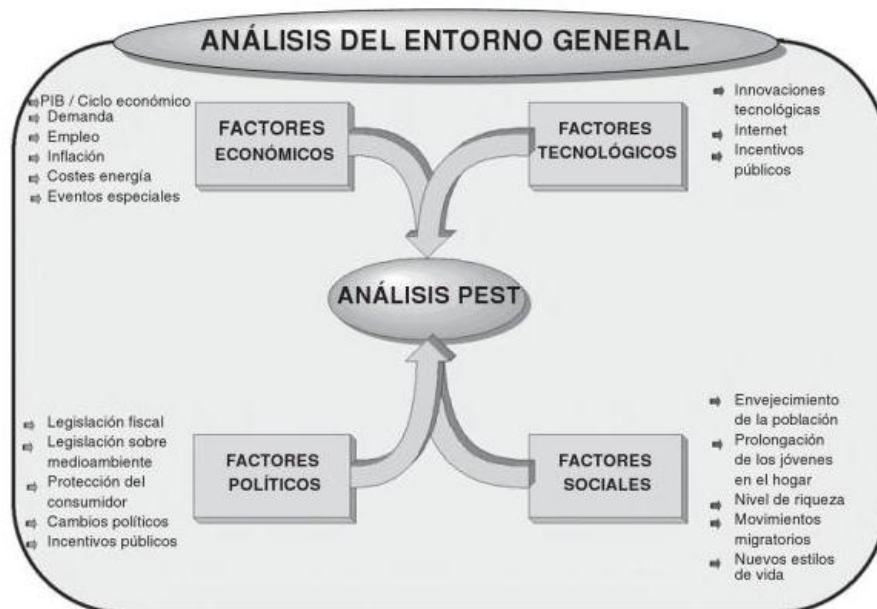
infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas”. (Osterwalder & Pigneur)

7.2. Análisis de la Industria

7.2.1. Análisis del entorno

Se utilizará la metodología de análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de los factores externos que pueden llegar a afectar el desarrollo futuro de la empresa.

“En este análisis se define cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio”. La figura siguiente sintetiza dichos factores: (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez)



Fuente: Pedro Martínez y Milla Gutiérrez

Factores Políticos

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía”. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez)

En esta tesis se revisarán los factores políticos y regulaciones que se considera son relevantes para el negocio: impuestos a las importaciones, políticas laborales y ley de propiedad intelectual.

Factores económicos

“Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector,

por lo tanto, se deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.” (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez). Se analizará algunos de estos factores como lo son el PIB, la inflación, el empleo, los ingresos y estructura de gastos del hogar.

Factores tecnológicos

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final”. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez) Se revisará el equipamiento tecnológico que usan las familias en Ecuador, sobre todo en lo que respecta a uso de internet y redes sociales, con un propósito de conocer medios para realizar promociones.

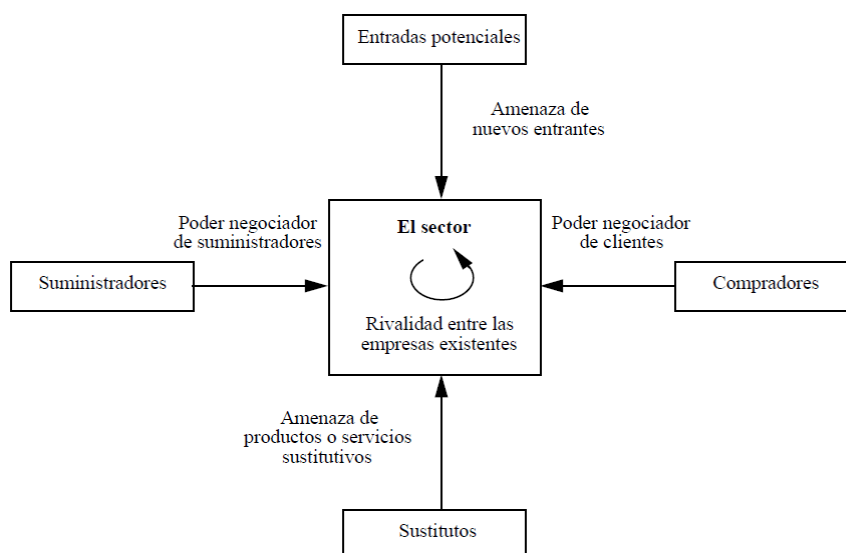
Factores sociales y demográficos

“La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad”. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez) Se analizará la proyección de la población en las provincias del Guayas y en el país, por grupos de edad, de esta forma encontrar el potencial de crecimiento en el segmento de edad de 1 a 8 años, escogido para este negocio.

7.2.2. Análisis de los factores competitivos

Para este análisis se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permite identificar la fuerza de los factores competitivos en los sectores y su rentabilidad. (Porter M. E., 1980)

Factores cruciales en la competencia de un sector



“Los cinco factores competitivos –entrada, peligro de sustitución, poder negociador de compradores, poder negociador de proveedores y rivalidad entre los competidores actuales– reflejan el hecho de que la competencia en un sector va mucho más allá de los competidores establecidos. Los clientes, los proveedores y los que potencialmente pueden entrar en el sector, son todos competidores de las empresas establecidas, los cuales pueden ser más o menos prominentes según

las circunstancias particulares. La competencia, en este sentido amplio, puede llamarse rivalidad ampliada". (Porter M. E., 1980)

Se analizará cada uno de estos factores para determinar la posición actual de Zona Kids en la industria de estudio, y posteriormente desarrollar una estrategia competitiva que presente una diferenciación a lo existente en el mercado.

Barreras de Entrada

"Los que van a entrar en un sector aportan nueva capacidad, el deseo de conseguir participación de mercado y, a menudo, recursos importantes. Como resultado, los precios pueden bajar o los costes subir, reduciendo la rentabilidad". (Porter M. E., 1980)

Según Porter, hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada: Economías de escala, desventajas de costos independientes a la escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, política de gobierno y diferenciación de producto.

Productos sustitutos

"Todas las empresas en un sector compiten, en un amplio sentido, con empresas que fabrican productos sustitutos. Los sustitutos limitan el potencial de una industria colocando un techo sobre los precios que las empresas en el sector pueden marcar. Cuanto más atractiva sea la relación precio- rentabilidad ofrecida por los sustitutos, más fuerte será la tapadera de los beneficios del sector". (Porter M. E., 1980)

Poder negociador de los compradores

"Los compradores compiten con el sector forzando los precios a la baja, exigiendo una calidad más alta o más servicios, y haciendo que los competidores se enfrenten entre sí, todo ello a costa de la rentabilidad del sector". (Porter M. E., 1980)

Se analizará a los tipos de cliente del sector y las razones de sus decisiones de consumo en uno u otro lugar, para de esta forma determinar su poder de negociación y las posibles decisiones estratégicas a tomar en el plan de marketing.

Poder negociador de los proveedores

"Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación sobre los participantes en un sector elevando los precios o rebajando la calidad de los artículos comprados o de los servicios ofrecidos." (Porter M. E., 1980)

"Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son, en su mayoría, las inversas de aquellas que hacen poderosos a los compradores. Un grupo proveedor es poderoso cuando:

- *Está dominado por pocas empresas y está más concentrado al sector al que vende.*
- *No está obligado a luchar contra otros productos sustitutos para vender en el sector.*
- *El sector no es un cliente importante de un grupo de proveedores.*
- *El grupo proveedor presenta una amenaza verosímil de integración hacia adelante." (Porter M. E., 1980)*

Intensidad de Rivalidad entre competidores existentes

“La rivalidad entre competidores existentes tiene la forma conocida de luchar por una posición, utilizando tácticas como competencia de precios, batallas de publicidad, introducciones de producto y servicio creciente al cliente o garantías” (Porter M. E., 1980)

Según Porter, las rebajas de precio son fácilmente imitadas y causan perjuicio a toda la industria, pero *“las batallas de publicidad, pueden aumentar la demanda o elevar el nivel de diferenciación de producto en el sector en beneficio de todas las empresas”*. (Porter M. E., 1983)

“Cuando el producto o el servicio se percibe como un bien de consumo o casi de consumo, la elección del comprador se basa fundamentalmente en precio y servicio, lo cual resulta en fuertes presiones para una competencia intensa en precios y en servicios. Como ya se ha discutido, estas formas de competencia son particularmente volátiles. Por otro lado, la diferenciación crea niveles de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtades para vendedores particulares.”

En la sección del plan de marketing se utilizarán también estos conceptos de diferenciación.

7.3. Desarrollo de la Investigación

Para recopilar la información necesaria se ha utilizado:

- Información secundaria:
“Es aquella que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe”. (Kotler & Keller, 2006) Por lo general, según esos autores, se debe comenzar por esta fuente, antes de recurrir a la investigación de fuentes primarias que suelen ser muy costosas, además que la información secundaria está disponible al instante y constituye un punto de partida. Cuando la información necesaria no existe o no es suficiente se hace necesario recabar información primaria.

Algunas fuentes de información secundaria, que están citadas a lo largo de este documento, han sido necesarias para recopilar información importante para conocer la industria y el entorno.

- Información primaria:
“Existen tres enfoques diferentes de investigación en función de las necesidades de información:

Investigación exploratoria: la más apropiada para realizar una primera aproximación al problema porque facilita un primer reconocimiento del problema y de las posibles acciones a desarrollar. En este caso suelen resultar más adecuadas las técnicas cualitativas. Estas estudian mediante procedimientos no estructurados los aspectos internos y profundos del individuo con la finalidad de descubrir las causas y motivaciones de su conducta. La validez de sus resultados se fundamenta en la intensidad del análisis y no en la extensión del mismo, por consiguiente estudian de forma exhaustiva muestras reducidas. Las principales técnicas cualitativas

utilizadas en marketing son la reunión de grupo, la entrevista en profundidad, las técnicas proyectivas y la observación.

Investigación descriptiva: proporciona una información más detallada del problema que permite describir sus características principales. La investigación descriptiva puede ser transversal, cuando la información se recoge una sola vez en una o varias muestras, o longitudinal, cuando se recoge varias veces de una misma muestra. Para este planteamiento resultan más adecuadas las técnicas cuantitativas. Estas permiten cuantificar y medir, mediante procedimientos estructurados, determinadas magnitudes de la conducta del individuo con el fin de generalizar los resultados a nivel estadístico. En este caso, la validez de los resultados reside principalmente en la extensión del análisis y no en su nivel de profundidad, ya que se realizan estudios no profundos de muestras muy amplias. Las principales técnicas cuantitativas son la encuesta, los estudios continuos, especialmente el panel, y los estudios ómnibus”

La investigación causal: permite establecer relaciones causa-efecto entre las variables estudiadas. La experimentación es la técnica más apropiada para identificar y medir relaciones causales.” (Fernández, 2004)

“Las técnicas de obtención de información son complementarias y frecuentemente se utilizan de forma conjunta para la resolución de un mismo problema. Una práctica habitual es la aplicación de técnicas cualitativas para obtener información de partida útil en el diseño metodológico y en la interpretación de resultados de técnicas cuantitativas”. (Fernández, 2004)

Para recabar la información primaria se han realizado 4 estudios de mercado:

- a) Censo de centros de entretenimiento en centros comerciales, mediante observación.
- b) Investigación cualitativa, a través de entrevistas en profundidad.
- c) Investigación cuantitativa a clientes de Zona Kids por medio de encuestas.
- d) Investigación cuantitativa a clientes del Mall del Sol a través de encuestas.

Definición de la muestra:

a) Censo:

“Un censo incluye una enumeración completa de los elementos de una población” (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004). Para esto ha visitado a cada uno de los centros comerciales objetivo (con más de 20 locales) en la ciudad de Guayaquil y Samborondón.

b) Entrevista en profundidad:

“La entrevista en profundidad emplea una guía de preguntas, que reclama el conocimiento de ciertos puntos de información con respecto a un tema, que se espera conocer de forma exhaustiva, profundamente, como su nombre lo indica y que se analiza con detalle desde diferentes perspectivas” (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2005). Para este estudio exploratorio se ha realizado 4 entrevistas, ya que como vimos anteriormente en este tipo de técnicas lo más importante no es el número de casos, sino el nivel de profundidad del análisis.

c) Estudios cuantitativos:

“Para la realización de una investigación mediante una encuesta se debe “seguir de manera sistemática el procedimiento previsto para realizar una encuesta considerando una serie de decisiones clave que se pueden agrupar en varios apartados: determinar los objetivos de la investigación, elegir el tipo de encuesta, definir el plan de muestreo, diseñar el cuestionario, realizar el trabajo de campo con la recogida final de la información y finalmente el análisis de los resultados”. (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2005)

Para la definición de la muestra se debe tener en cuenta que “una muestra es un subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio”. “Las características de la muestra, llamada estadística, se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de población”. “La población objetivo debe definirse en términos de elementos, unidades de muestreo, extensión y tiempo. (Malhotra, Dávila, & Treviño, 2004). Para el análisis se han escogido dos grupos objetivo: clientes de Mall del Sol con niños de 1 a 8 años, y clientes de Zona Kids.

“Para definir una muestra se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar. (Z), donde $z = 1.96$ para un 95% de confianza o $z = 1.65$ para el 90% de confianza.
- b. Estimar las características del fenómeno investigado. Donde deberemos considerar la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores $p + q$ será invariablemente siempre igual a 1, cuando no contemos con suficiente información, le asignaremos $p = .50$ $q = .50$.
- c. Determinar el grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación. Éste puede ser hasta del 10%; ya que variaciones superiores al 10% reducen la validez de la información.
- d. Se aplica la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población” (Elías, 2008):

Población infinita	Población Finita
$n = \frac{p \cdot q}{e^2}$	$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$
Cuando no se sabe el número exacto de unidades del que está compuesta la población.	Cuando se conoce cuántos elementos tiene la población
En donde: Z = nivel de confianza. p = Probabilidad a favor. q = Probabilidad en contra.	N = Universo e = error de estimación. n = tamaño de la muestra

Fuente: (Elías, 2008)

Para los estudios cuantitativos realizados se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

Estudio a clientes de Mall del Sol

Valor a estimar:

- Muestra = n = ?
- e = 5% = 0.05
- Nivel de Confianza: 95% (donde Z = 1.96 en la tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)
- Universo = N= 1'500.000 visitantes
- Probabilidad a favor y en contra = 50% = 0,5

Aplicamos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(1-0,5)(1500.000)}{(1500.000)(0,05)^2+(1,96)^2(0,5)(1-0,5)} = 384$$

La muestra necesaria para este estudio es de 384 casos.

Estudio a clientes de Zona Kids

Valor a estimar:

- Muestra = n = ?
- e = 5% = 0.05
- Nivel de Confianza: 95% (donde Z = 1.96 en la tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)
- Universo = N= 900 familias
- Probabilidad a favor y en contra = 50% = 0,5

Aplicamos en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(1-0,5)(900)}{(900)(0,05)^2+(1,96)^2(0,5)(1-0,5)} = 270$$

La muestra necesaria para este estudio es de 270 casos.

7.4. Plan de Marketing y Comunicación

7.4.1. Estrategias de diferenciación

“Para no caer en la trampa de los productos básicos, los mercadólogos deben empezar por creer que cualquier cosa es susceptible diferenciación. Las marcas se pueden diferenciar en función de numerosas variables. La forma más evidente de diferenciación y, por lo general, la más convincente para los consumidores es la que se basa en las características del producto o servicio. Sin embargo, en mercados competitivos, las empresas no se pueden limitar a esto, y deben ir más allá. Existen otras dimensiones que ayudan a una empresa a diferenciar su oferta de mercado: el personal, el canal y la imagen”. (Kotler & Keller, *Dirección de Marketing*, 2006) Se planteará una clara estrategia de diferenciación que permita a Zona Kids posicionarse con la nueva oferta de productos propuesta.

7.4.2. Las cuatro P

Para la planificación estratégica de mercadotecnia de Zona Kids nos referiremos a la Mezcla de la Mercadotecnia de Philip Kotler y Gary Armstrong (Kotler & Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998). En su libro la describen como *“el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”*. *“Después que la compañía ha decidido cuál será su estrategia competitiva general, está preparada para planificar la mezcla de la mercadotecnia, que consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las numerosas posibilidades se pueden reunir en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.*

Producto

“Significa la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta”. (Kotler & Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998)

Precio

“Significa la combinación de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto” (Kotler & Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998).

Plaza (distribución)

“Incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, 1998).

Promoción

“Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren” (Kotler & Amstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998).

“Un programa de mercadotecnia efectivo combina todos estos elementos en un programa coordinado, diseñado para lograr los objetivos de marketing de la empresa, al proporcionar valor a los clientes. Las cuatro P constituyen el estuche de instrumentos tácticos de la compañía para su posicionamiento en los mercados meta” (Kotler & Amstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998).

7.4.3. Estrategia de comunicación

“Las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer, recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público”. “Aunque la publicidad suele ser un elemento central del programa de comunicación de una empresa, no es el único, ni siquiera el más importante. La mezcla de comunicaciones de marketing está integrada por seis tipos de comunicación principales:

- a. Publicidad: toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la presentación de ideas, bienes o servicios.*
- b. Promoción de ventas: conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.*
- c. Eventos y experiencias: conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa destinados a crear interacciones con la marca.*
- d. Relaciones públicas y publicidad: conjunto de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos individuales.*
- e. Marketing directo: utilización del correo, postal, el teléfono, el fax, el correo electrónico o internet para comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales, o para solicitar una respuesta a éstos.*
- f. Venta personal: interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos”. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)*

Para la comunicación de Zona Kids utilizaremos algunos de estos tipos de comunicación descritos anteriormente, siendo los más importantes: eventos, experiencias, venta personal y marketing directo.

7.5. Plan de Operaciones

“La capacidad de un sistema operativo en una empresa cualquiera, entendida como la cantidad de bienes o servicios que éste puede proveer en un determinado periodo de tiempo, es una de las variables de diseño que mayor impacto tiene sobre sus desempeño. Si la demanda que llega a un sistema operativo es menor que la capacidad disponible, la alta dirección tendrá suficientes motivos para preocuparse; pues los diferentes recursos operativos, personal, maquinaria, equipos, etcétera, tendrán tiempo ocioso y esto afectará a sus estructuras de

costes. En cambio si la demanda que llega es mayor a la capacidad disponible, el motivo de preocupación se dirige ahora al impacto que esto tiene en la satisfacción de los clientes, pues se producirán filas de espera perjudicando probablemente su percepción del servicio recibido”. (Susaeta, 2009)

“La tabla de utilización de recursos en su forma básica es:

Recursos	Consumos de tiempo				Tiempo promedio de un producto mix	Cantidad disponible de recursos	Tiempo de ciclo	Capacidad
	Producto A	Producto B	...	Producto N				
recurso a								
recurso b								
...								
...								
...								
recurso n								
	27%	13%				
	Mix de demanda							

La primera columna de la tabla registra toda la lista de los recursos operativos necesarios en el proceso. En el siguiente grupo de columnas se consigna los consumos de tiempo requeridos de cada recurso para producir los diferentes productos que el sistema operativo consigue. El resto de las columnas o campos de la tabla sirven para realizar los cálculos necesarios para determinar lo que cada recurso puede producir y así determinar la capacidad total del sistema”. (Susaeta, 2009)

Se realizará una adaptación de esta tabla para la oferta de los principales productos de Zona Kids: cumpleaños y juegos.

7.6. Plan de Recursos Humanos

“La clave en la selección de personal consiste en estar seguro de que las características personales que uno está buscando sean un fiel reflejo de las cualidades necesarias para rendir en el trabajo. Esto, a su vez, exige que:

Se describan los requisitos del puesto lo más precisa y completamente posible.

Se evalúe el encaje del candidato con estos requisitos.” (Roberts, 1993)

“Existen dos conjuntos de factores que se pueden usar para analizar los requisitos de un puesto y, luego, determinar el grado de encaje entre un individuo y ese puesto:

- Factores generales, entre los que se cuentan la formación académica y la experiencia.
- Factores personales, entre ellos la capacidad intelectual, la personalidad, la motivación” (Roberts, 1993).

En Zona Kids se establecerá el organigrama, la descripción de funciones y los perfiles requeridos, de tal forma de contar con el personal adecuado para la consecución de los objetivos.

7.7. Análisis de Riesgos

Para el análisis de riesgos y la planificación de estrategias para mitigarlos, se ha utilizado la metodología de Gestión de Riesgos del PMI.

“Los riesgos de un proyecto se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es un evento o

condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos”. (Project Management Institute, 2008)

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto”.

7.8. Plan Financiero

A lo largo del marco teórico del plan financiero se ha tomado en consideración los conceptos financieros aprendidos durante la maestría, que se resumen en el libro “Finanzas para Directivos” de Gabriel Rovayo Vera, en su segunda edición. Estos conceptos se exponen.

Para evaluar la factibilidad del presente proyecto se ha efectuado un presupuesto de ventas, de costos y de gastos contemplando la capacidad instalada, potencial demanda y potencial crecimiento de ventas y de gastos.

Las proyecciones consideran las necesidades operativas de financiamiento (NOF), y la amortización de la inversión inicial en juegos y en adecuaciones necesarias, considerando su vida útil, valor que se toma en cuenta para la determinación de los flujos de caja libres.

Los pasivos han sido proyectados considerando el costo de la inversión inicial para la adquisición de máquinas y adecuaciones, financiamiento del capital de trabajo y la acumulación de beneficios proyectados.

Las proyecciones han sido elaboradas bajo tres escenarios: pesimista, conservador y optimista. En cada uno ha considerado distintas premisas de crecimiento en ventas y costos marginales.

Con el presupuesto debidamente revisado se ha procedido a determinar dos variables necesarias para análisis: El flujo de caja libre (Free Cash Flow) que me permitirá valorar el proyecto y el flujo de caja del accionista (Equity Cash Flow) que permitirá valorar la decisión de inversión desde el punto de vista del accionista.

Los flujos de caja libre del negocio (Free Cash Flow) han sido descontados mediante la aplicación del WACC, mientras que los flujos de caja del accionista (Equity Cash Flow) han sido descontados mediante la aplicación del K_e (CAPM o costo del capital)

Tasas de descuento, retorno y de colocación: alternativa sin riesgo

A la fecha del análisis, los bonos globales del Ecuador a 12 años plazo se cotizan en el mercado internacional con una tasa de rendimiento del 13.08%, la tasa de interés activa referencial está en 8.59%, la tasa pasiva es del 4.05% y la inflación acumulada del 4.22%. La tasa de rendimiento de las inversiones en cédulas hipotecarias (considerada como del menor riesgo), fluctúa entre el 4% y 6%.

Para obtener la Beta (β) o tasa de rendimiento promedio necesaria para calcular el WACC (Promedio Ponderado del Costo de Capital) para descontar los flujos futuros, fueron obtenidos los índices publicados por Aswath Damodaran, determinados en base a 5,928 compañías de distintos sectores e industrias. Para establecer el valor, seleccionamos la información relativa a la industria del entretenimiento.

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Entertainment Tech	31	1,39	7,80%	7,49%	1,29	16,71%	1,55

Fuente: Aswath Damodaran

Estimaciones y plazos

La aplicación del método utilizado en este estudio permite considerar para el cálculo de la factibilidad del proyecto un plazo de 5 años. De acuerdo al Plan de Negocios y Proyecciones elaboradas por Zona Kids, se espera recuperar la inversión y obtener rentabilidad antes de este periodo de tiempo.

Metodología para descuento de fondos

Este método consiste en descontar a valor presente los flujos proyectados en el tiempo y es el más utilizado de todos. Se basa en el principio de que el valor del bien radica en su capacidad de generar flujo de fondos operacionales, fondos disponibles para los accionistas o flujos libres (free cash flow). Esto se realiza mediante la aplicación de la fórmula del valor actual de flujos futuros, siendo estos, en este caso, años. El flujo utilizado en la valoración corresponde al de disposición a los accionistas. Este cálculo se expresa de la siguiente forma:

$$\boxed{\text{Valor del Activo Neto}} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{FCF_t}{(1 + k_e^{unlevered})^t} + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{r_t D_t t\%}{(1 + k_d)^t}$$

Siendo:

- CF_i = Flujo de efectivo generado por la compañía en el periodo **i**
- V_n = Valor residual o perpetuo de la compañía en el año **n**
- k = Tasa de descuento apropiada para riesgo de los flujos de fondos
- k_d = Tasa bancaria.

Considerando que el valor residual (V_n) en esta fórmula pretende establecer un valor perpetuo en el tiempo de los flujos de efectivo de una entidad, considerándola como un negocio en marcha y con un crecimiento constante,

1. El crecimiento no puede considerarse constante ya que depende de la medida en que se realicen inversiones de capital de trabajo y generen oportunidades de negocio.
2. Existe una muy significativa influencia de la Alta Dirección y los inversionistas en la operación de la Compañía y, consecuentemente, en la generación de negocios.
3. A mediano plazo existen factores externos que pudieran afectar las operaciones de la entidad, en la medida como su Administración adopte medidas preventivas en el desarrollo de su estrategia de negocios.

La tasa k corresponde a la tasa de rendimiento esperado de la inversión, influido por el riesgo del mercado. Entre mayor es el riesgo del mercado, mayor es la tasa de descuento. Para determinar la tasa k apropiada para descontar los flujos de efectivo futuro, es necesario utilizar la tasa que refleje de la mejor manera el riesgo del mercado. La apropiada para descontar el flujo de fondos futuros corresponde al WACC.

Concepto y determinación del promedio ponderado del costo de capital (WACC):

El **WACC** (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*) es la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos, en el "enterprise approach". Esta tasa muestra el valor que crean las corporaciones para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo de ese capital y sirve para agregar valor cuando se emprenden ciertas inversiones y estrategias.

El WACC es un porcentaje que servirá de referencia para aceptar inversiones cuya rentabilidad se encuentre por encima de este valor. Por lo tanto, constituye una tasa mínima de rendimiento esperado y es apropiado descontar los flujos de fondos a esta tasa. Se calcula de la siguiente manera:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Donde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital

K_e : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

K_d : Costo de la deuda financiera - hh

T: Tasa de impuesto a las ganancias

Determinación del costo de oportunidad de los accionistas (K_e) aplicando el método CAPM:

El Método CAPM (del inglés *Capital Asset Pricing Model*, o **CAPM**) es un modelo frecuentemente utilizado en la economía financiera. El modelo es utilizado para determinar la tasa de retorno teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a una cartera de inversiones adecuadamente diversificada. El modelo toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo no-diversificable (conocido también como riesgo del mercado o riesgo sistemático), representado por el símbolo de beta (β), así como también el retorno esperado del mercado y el retorno esperado de un activo teóricamente libre de riesgo.

Comúnmente, esta tasa es igual a la tasa sin riesgo (tasa de rendimiento de los bonos Estadounidenses) más una prima de riesgo local por la “beta” (β) del sector y más el riesgo país. Esta prima de riesgo “beta” se obtiene de comparar el rendimiento de la compañía con sus similares del mercado. En el Ecuador no se publican de forma oficial las “betas” de rendimiento por sector, pero se obtuvo un referencial internacional y, luego de aplicar un procedimiento matemático para extraer el apalancamiento financiero e impositivo para posteriormente apalancarla con las tasas locales, se obtuvo 2 referencias apropiadas para la Compañía. Estas referencias permitieron calcular un rango de tasas WACC para proveer distintos escenarios al inversionista y al Accionista.

La tasa K_e se expresa en la siguiente fórmula como $E(r_i)$ y se calcula de la siguiente manera:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

- $E(r_i)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i .
- β_{im} es el *beta* (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado), también

$$\beta_{im} = \frac{Cov(r_i, r_m)}{Var(r_m)}, \text{ y}$$

- $(E(r_m) - r_f)$ es el exceso de rentabilidad del portafolio de mercado.
- (r_m) Rendimiento del mercado.
- (r_f) Rendimiento de un activo libre de riesgo.

Tropicalización de Beta (β)

Datos Internacionales (*)				Estructura de deuda Estimada Proyecto			
Industria	Beta (β)	D/E	Tasa de Impuesto (t)	Beta (β) desap.	D/E	Tasa de Impuesto (t)	Beta (β) apalan.
Entertainment Tech	1,39	7,80%	7,49%	1,30	60,00%	33,70%	1,81

- (*) = Información publicada por Damodaran sobre la base de 5928 compañías, actualizado enero 2011
- D/E= Es la relación de deuda total menos proveedores, del total del Activo.
- (t) = Es la tasa de impuestos vigente en Ecuador al 31 de diciembre 2012 (15% trabajadores y 22% IR)
- (β)= Es el índice de rendimiento promedio del sector o industria.
- (β) desapalancada= Es la beta, sin la carga de deuda e impuestos
- (β) apalancada= Es la beta, con la carga del endeudamiento de la Empresa y la tasa de impuestos en Ecuador.

Determinación de la tasa Ke:

Datos Internacionales (*)		Componentes para el cálculo de Ke				
Industria	Beta (β) apalan.	Rf	Rm	Pr (Rm-Rf)	Rp	Ke
Entertainment Tech	1,81	2,95%	8,59%	5,64%	13,08%	26,25%

- Rf** = Tasa sin riesgo de los Bonos del Tesoro americano, reportada a diciembre 2012
- Rm**= Es el riesgo de mercado reflejado en la tasa activa referencial en Ecuador, reportada a diciembre 2012
- Pr**= Es la prima de riesgo o exceso de rentabilidad del portafolio de mercado determinado por la diferencia entre el riesgo del mercado y la tasa sin riesgo
- Rp** = Es el riesgo país del Ecuador, reflejado en la tasa de rendimiento de los Bonos Globales del Ecuador, reportada a diciembre 2012

Cálculo de la tasa de descuento WACC

Estructura de deuda Estimada Proyecto				
Ke	Kd	E/ (D+E)	D/(D+E)	WACC
26,25%	11,00%	40,00%	60,00%	14,88%

Kd= Corresponde a la tasa de interés promedio de bancos locales

8. El Proyecto

8.1. Concepto del Negocio

Zona Kids será un centro de entretenimiento para niños de 1 a 8 años, compuesto por una zona de juegos mecánicos infantiles y juegos de habilidad. Se complementa con otorgar una zona para la celebración de cumpleaños o eventos de los niños y actividades mensuales ligadas a temas infantiles. Se propone ser un lugar seguro y divertido para los niños y cómodo para los padres o acompañantes. Es un lugar donde las marcas pueden realizar activaciones y lanzamientos de sus productos orientados al público infantil.

8.2. Visión

Ser el destino de entretenimiento preferido por los niños de 1 a 8 años, por sus padres o acompañantes y por las marcas, en los sitios donde estamos ubicados hoy y a futuro.

8.3. Misión

Proveer un servicio de sana diversión y entretenimiento que exceda las expectativas de nuestros clientes y acompañantes, logrando beneficios para la empresa, sus colaboradores y las marcas auspiciantes.

8.4. Valores

- Respeto: a los niños y sus acompañantes, a los colaboradores, a los auspiciantes y proveedores.
- Atención y amabilidad: Aseguramos que nuestros clientes estén en un ambiente agradable y sean tratados con cordialidad.
- Honradez: integridad hacia cada uno de los actores del negocio y administración cuidadosa de los recursos.
- Ambiente impecable y excelente presentación, decoro del local y personal

- Ética: Trabajamos con auspiciantes que tengan valores similares a los nuestros.
- Innovación constante: estamos comprometidos para generar nuevas ideas que creen valor para el mercado.
- Calidad: Prestamos atención a cada detalle que afecte la precisión de nuestro servicio.
- Orientación a resultados: Generar beneficios para el negocio, para los colaboradores y ser un sitio que genere tráfico al centro comercial.

9. Análisis de Mercado

9.1. Análisis de la Industria de Centros de Entretenimiento Infantil

Para realizar un acertado análisis de esta industria y poder reducir el amplio campo de acción al cual podríamos referirnos cuando hablamos de entretenimiento, es importante que citemos a la “International Association of Amusement Parks and Attractions” (IAAPA, 2013), la más grande asociación mundial de parques de diversión que opera desde 1919 y representa a más de 4300 miembros en más de 97 países, incluido el Ecuador. IAAPA estudia regularmente la industria y aglomera a los más importantes actores de cada uno de los países: proveedores, propietarios y personas dedicadas a la industria. Esta asociación tiene su sede principal en los Estados Unidos y realiza una categorización de los centros de diversión y atracción, así:

- Parques Temáticos / Parques de Diversión
- Casinos & Resorts
- **Centros de Entretenimiento Familiar**
- Atracciones de Historia / Culturales
- Museos / Centros de Ciencia
- Parques Acuáticos / Resorts
- Zoológicos / Acuarios
- Otras atracciones

Esta tesis encaja dentro de los centros de entretenimiento familiar, donde IAAPA realiza una subdivisión (IAAPA, Family Entertainment Center Benchmark Study, 2011 - 2012):

- Centros de entretenimiento familiar con atracciones en interior, exteriores o ambas.
- Centros de entretenimiento infantil

Centro de Entretenimiento Familiar, es un destino de recreación/entretenimiento que está orientado a las familias y pueden también atraer a jóvenes o adultos mayores. Estos destinos tienen una combinación de dos o más atracciones de baja tecnología y otros elementos de impulso techados y/o al aire libre. (IAAPA, Family Entertainment Center Benchmark Study, 2011 - 2012)

Un centro de entretenimiento infantil, está definido como aquel destino de recreación que contiene por lo menos dos o más atracciones mecánicas de baja

tecnología y está ubicado en interiores, exteriores o una combinación de los dos (IAAPA, Family Entertainment Center Benchmark Study, 2011 - 2012). Este sitio tiene como segmento objetivo a los niños, los padres, si bien son animados a unirse a la diversión con sus hijos son un segmento secundario. Sin embargo, ellos deben disfrutar de la experiencia, pues son quienes traerán de vuelta a los niños.

Es importante tener en consideración que en **Ecuador y en Latinoamérica** la industria de parques de diversión y entretenimiento, que engloba los centros de entretenimiento infantil, está poco desarrollada en relación a los países de Norteamérica, Asia/Pacífico y Europa. La información disponible corresponde a toda la industria de parques de diversión, que incluye la división de centros de entretenimiento. Si bien no se especifica qué porcentaje corresponde a esta división, estas cifras son un referente del desarrollo de la industria en el mundo. En el siguiente cuadro podemos observar los beneficios generados por la industria a nivel global del 2003 al 2007 y una estimación del el 2008 al 2012:

Beneficios en Millones de USD
Parques de Diversión y Parques Temáticos a Nivel Global

Región	2003	2004	2005	2006	2007	2008e	2009e	2010e	2011e	2012e	Prom. 08-12
United States	10.300	10.775	11.230	11.524	11.990	12.476	12.959	13.540	14.034	14.538	
% Cambio	4	4,6	4,2	2,6	4	4,1	3,9	4,5	3,6	3,6	3,9
Europa	4.099	4.320	4.511	4.727	4.946	5.174	5.455	5.795	6.198	6.828	
% Cambio	1,2	5,4	4,4	4,8	4,6	4,6	5,4	6,2	7	10,2	6,7
Asia Pacífico	5.487	5.640	5.710	6.110	6.367	6.697	7.062	7.499	7.896	8.419	
% Cambio	0,5	2,8	1,2	7	4,2	5,2	5,5	6,2	5,3	6,6	5,8
Latinoamérica	248	252	241	247	261	273	285	299	313	328	
% Cambio	-2,4	1,6	-4,4	2,5	5,7	4,6	4,4	4,9	4,7	4,8	4,7
Canadá	404	454	463	482	487	511	527	549	566	588	
% Cambio	0,7	12,4	2	4,1	1	4,9	3,1	4,2	3,1	3,9	3,8
Total	20.538	21.441	22.155	23.090	24.051	25.131	26.288	27.682	29.007	30.701	
% Cambio	2,4	4,4	3,3	4,2	4,2	4,5	4,6	5,3	4,8	5,8	5,0

Fuente: IAAPA, EDUCATION INDUSTRY STATISTICS, 2010

Al analizar las variaciones, observamos que la proyección de crecimiento de la industria para Latinoamérica es de 4,7% anual en promedio, según las estimaciones de IAAPA. Así mismo, vemos que los beneficios se concentran en primer lugar en Estados Unidos (47%), mientras Asia (27%) y Europa (22%) están en segundo y tercer lugar respectivamente. América Latina apenas genera el 1% de los beneficios, lo que explica que exista muy poca información publicada para la región y no haya estudios específicos referidos a la industria en Ecuador.

Según las cifras de IAAPA (IAAPA, EDUCATION INDUSTRY STATISTICS, 2010), sólo en los Estados Unidos para el 2008, la industria movilizó a más de 300 millones de visitantes, con más de 400 parques de atracción, y más de dos mil centros de entretenimiento familiar. En Europa, la industria movilizó a 150 millones de visitantes, con 300 parques de atracción.

Después de esta introducción para la comprensión de la industria, se revisará las industrias con las que se compite, el crecimiento, potencial y posicionamiento de la industria. Luego se describirá el análisis PEST y el análisis mediante las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1983). Al revisar esta información es importante tener en cuenta que esta tesis considera una mejora del negocio y una expansión dentro de la misma ciudad de Guayaquil y sus alrededores.

9.1.1. Industrias en las que compite el proyecto

Un centro de entretenimiento infantil (1 a 8 años de edad), principalmente compite con los centros de entretenimiento familiar, donde la oferta está dirigida a niños y adultos de todas las edades.

Según el estudio de mercado realizado por Neme Consulting Group, 2013, cuyos resultados son analizados con repuestas múltiples, de una base de 300 encuestados y del cual tendremos más detalles en el capítulo de investigación de mercados, las familias eligen un centro de entretenimiento, principalmente según los siguientes parámetros:

Ubicación	94%
Servicio y oferta	76%
Seguridad	71%
Costos	68%

Es decir, la ubicación es un factor clave para el éxito de este tipo de negocios, es por esto, que los centros de entretenimiento infantil se ubican en los centros comerciales más concurridos de la ciudad, buscando tener un mercado asegurado para el desarrollo satisfactorio del negocio y donde ofrecen facilidades de acceso y seguridad, así como áreas de estacionamiento.

Las industrias en las que compite este proyecto corresponden a aquellas que participan en el consumo de entretenimiento de los potenciales clientes del propio centro comercial. Directamente, podemos mencionar a los otros centros de entretenimiento de los cuales se podrá ver más detalles en el análisis de las fuerzas de Porter en la sección de rivalidad y competencia. Pueden considerarse también industrias competidoras a los cines, y los restaurantes con segmento de juegos gratuitos para niños, que para efectos del análisis de las fuerzas de Porter (Porter, 1983), serán considerados sustitutos.

9.1.2. Nivel de crecimiento de la industria

A nivel de América Latina, como analizamos en las estadísticas de la industria de los parques de diversiones, donde se incluye a los centros de entretenimiento (IAAPA, EDUCATION INDUSTRY STATISTICS, 2010), el crecimiento es de un 4,7%.

Es importante resaltar que siendo la ubicación un factor clave para el desempeño del negocio, el crecimiento está relacionado con las aperturas y el éxito de las nuevas plazas comerciales de la ciudad.

Para 1979, existía solamente el centro comercial Policentro en Guayaquil (Universo, 2011), y para el 2013, en la ciudad y sus alrededores (Durán y Samboronón), según la investigación realizada para esta tesis, actualmente hay 56

centros comerciales, de los cuales 21 son considerados como familiares, los otros corresponden a oficinas, comercio, restaurantes, bares y discotecas. Además aún hay un proyecto en construcción que es el Centro Comercial Oasis, ubicado en la autopista Narcisca de Jesús (Terminal Terrestre-Pascuales), el cual se analizará como potencial sitio para la expansión de Zona Kids, el negocio propósito de esta tesis.

Crear un centro de entretenimiento infantil (1-8 años) independiente de un lugar donde no existe otro tipo de ancla, está destinado al fracaso. Es por esto que a nivel mundial observamos que el crecimiento en plazas independientes está enfocado en parques temáticos multiedad y multitarget, donde la inversión inicial supera los 15 millones de dólares (IAAPA, Family Entertainment Center Benchmark Study, 2011 - 2012).

9.1.3. Identificación del potencial de la industria

El potencial de esta industria en Ecuador aún es grande, pues como hemos mencionado anteriormente, Latinoamérica en general está aún lejos del desarrollo de otros países en cuanto a entretenimiento familiar, representando apenas el 1% de la industria mundial (cuadro 1).

Si bien América Latina y Ecuador específicamente, no son destinos de parques de diversiones ni tecnológicos, como si lo son Estados Unidos y Europa, aún hay mucha creatividad por explotar y fuerte inversión por hacer para poder de alguna forma llegar a parecerse a la oferta de los centros de entretenimiento infantil en Norteamérica para satisfacer a la poblaciones locales y también al turismo.

9.1.4. Posición de la industria

En la oferta en el mercado de kiddie rides¹ en Guayaquil específicamente encontramos que la mayoría de máquinas son de industria colombiana y china. Los diseños, la estructura y acabados, están lejos de parecerse a los fabricantes italianos, quienes están caracterizados por tener los mejores diseños e innovaciones de la industria, según indica Daniel Safie (Safie, 2013), empresario Salvadoreño con amplia experiencia en el sector a nivel Latinoamérica.

Es una industria incipiente, pues aún depende mucho del crecimiento de la oferta de centros comerciales y su propio crecimiento. Podrían existir empresarios visionarios, que creen centros comerciales destinados al ocio, donde se incluya sitios de diversión para todo tipo de edades y consolidar dentro de un mismo lugar un parque temático de entretenimiento familiar con múltiples actividades. En Quito se ha intentado hacer algo en el Teleférico, donde además de Vulcano Park, existían centros de entretenimiento con kiddie rides y redemption² machines,

¹ Kiddie Ride es un pequeño juego mecánico de diversión de niños operado con monedas o tarjetas electrónicas que usualmente están en centros de entretenimiento infantil. Estas máquinas funcionan con diferentes movimientos, dependiendo del diseño, para entretener al niño que la usa. Es común en la industria el uso del término en inglés para referirse a estos juegos específicos.

² Redemption Machine, es una máquina de juego que otorga un tipo de premio al jugador dependiendo de la habilidad del jugador, normalmente otorgan puntos que luego pueden ser canjeados por pequeños premios. Están ubicados en los centros de entretenimiento

restaurantes, y otros negocios. Por simple observación se puede determinar el fracaso de una gran mayoría de locales que están actualmente cerrados. Apenas se encuentra operando el Vulcano Park, el Teleférico y algunos pequeños negocios. Aún falta mucha experiencia y asesoría de expertos en el sector y por lo tanto hay mucho por hacer en el mercado nacional y mucho más en Guayaquil que es nuestro mercado objetivo.

En Guayaquil, esta industria además es fragmentada, ya que encontramos muchas empresas participantes, en su mayoría, dueñas de un solo sitio de entretenimiento, las cuales están descritas posteriormente, en el análisis de la rivalidad y competencia. Aún no hay un local que se especialice en niños de 1 a 8 años, además del sitio propósito de este proyecto de mejora de negocio. Todos los sitios actualmente apuntan a todas las edades. Veremos más adelante en la investigación de mercados las ventajas y desventajas de apuntar a todas las edades, así como las de especializarse en este segmento.

9.2. Análisis PEST

Para revisar el impacto de los factores externos, que están fuera del control de la empresa, se ha utilizado la metodología de análisis PEST, cuyas siglas se refieren a los factores del macro entorno de una empresa: Político, Económico, Social y Tecnológico. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez)

9.2.1. Efectos de la Política y Regulaciones

A continuación se cita algunas regulaciones que pueden afectar al desempeño del negocio:

Impuestos a las importaciones

Las máquinas para Zona Kids son importadas desde EEUU. Cualquier incremento en los aranceles (Ad-Valorem) encarecería la importación, tanto de equipos como de repuestos. Aquellos competidores y negocios sustitutos que importan de los países de la Comunidad Andina de Naciones tienen una ventaja en costos, por el Tratado Preferencial Convenio Internacional (TPCI) (SENAE, 2013) que libera a los productos de estos países de la tarifa arancelaria, sin embargo, como lo mencionamos antes, los diseños y tecnología son inferiores. Para el caso de EEUU se debe pagar el 30% de Ad-Valorem, mientras que si la máquina viene de Colombia, este arancel es cero.

Políticas Laborales

El Salario Básico Unificado para el 2012 era de 292 dólares y para el 2013 es de 318 dólares, esta variación resulta del incremento de la inflación proyectada para el 2012 (5,05%) y el aumento de la productividad (3,76%) que en conjunto suman 8,81%.

familiares de los cuales tratamos en este documento. Igualmente el uso del término en inglés es común en la industria.

El objetivo de los incrementos del gobierno es cerrar la brecha entre la canasta básica familiar (un indicador de 75 productos) calculada por el INEC y los ingresos de una familia tipo de 4 miembros que en promedio tienen 1,6 perceptores de salarios.

Como podemos observar en el cuadro, la tendencia de los últimos 5 años presenta un incremento promedio del 9,7%. Debemos tomar en cuenta que estos incrementos afectan los beneficios sociales y las horas extraordinarias.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Salario Básico Unificado USD	200	218	240	264	292	318
Variación		9,0%	10,1%	10,0%	10,6%	8,9%

Fuente: Cifras Económicas del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>

Por otro lado, desde el 2012, el Código de Trabajo del Ecuador vigente en la actualidad, en su artículo 17, dispone que para los contratos eventuales se debe pagar a un colaborador de sueldo básico un 35% adicional al valor hora que la política laboral exija para el sector al cual corresponda. El sueldo básico actual para el código sectorial de auxiliar de servicio al cliente de Zona Kids es de 322,73 dólares más beneficios, de tal forma que un trabajador temporal llega a costar al mes 435,68 dólares más beneficios.

Otro efecto que incide es el pago del salario digno, establecido en el Código Orgánico de la Producción y calculado cada año por el Ministerio de Relaciones Laborales. De acuerdo a esto los empleadores que no hayan pagado a todos sus colaboradores un valor igual o superior al salario digno mensual establecido para el año (368,05 dólares para el 2012), tendrá que calcular una compensación económica adicional para estos trabajadores, siempre que el empleador sea: sociedad o persona natural obligada a llevar contabilidad que hayan tenido utilidades del ejercicio. Para el pago esta compensación, el empleador deberá destinar hasta el 100% de las utilidades del ejercicio.

Si tomamos en cuenta que las empresas de entretenimiento como Zona Kids, dado los productos sustitos que existen en el mercado, no suben sus precios cada año, pues estos incrementos, afectan directamente a los ingresos. Así mismo la contratación de empleados temporales se vuelve necesaria en feriados y períodos especiales como Navidad. Todo esto encarece la operación, por tanto se hace muy importante definir un correcto calendario de trabajo para el personal fijo, y así mismo para el personal contratado temporalmente.

Propiedad Intelectual

Para este negocio, la propiedad intelectual juega un importante papel para la puesta en marcha, la operación y la promoción.

Para este análisis se realizó una entrevista al experto en Propiedad Intelectual y Negocios, Abg. Flavio Arosemena Burbano, presidente de Arosemena Burbano & Asociados³, y anterior Subdirector Regional del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) en la ciudad de Guayaquil (2006 - 2007). A continuación se detalla lo más relevante de esta entrevista y algunas conclusiones.

Importación y Uso de Personajes

³ www.rosemenaburbanoyasociados.com.

De acuerdo a la Ley de propiedad intelectual Artículo 20, letra d, que contempla todos los derechos que tiene el autor de un personaje, de un diseño, de una canción, de una película, etc., es decir los derechos para que una reproducción sea utilizada, o hacer copias; así también el derecho para que toda comunicación pública sea autorizada, por ejemplo para pasar en el cine una película; y así algunos otros actos de explotación; se requiere antes del permiso de reproducción del propietario de dichos derechos. Uno de esos actos de explotación es la importación, si se quiere traer un producto que contiene: una obra, personaje, película, serie, entre otros, se tiene que pedir permiso. Eso, a criterio de este experto, puede considerarse un abuso, porque se podría importar un producto que sea una copia original en algún país a excelente precio, y traerlo, pero en el Ecuador no es posible hacerlo antes de tener un permiso específico para el asunto. En la mayoría de países desarrollados esto es posible sin ningún permiso adicional. Si bien la Norma de Propiedad Intelectual Andina dice que la importación al territorio de cualquier país miembro de copias hechas sin autorización del propietario del derecho, es decir, de ejemplares ilegales, está prohibida, la importación de copias autorizadas, no importa donde se hayan producido o comprado, están aprobadas. Es decir, que contempla también un derecho de importación, que no lo exige para obras originales, sino para copias no autorizadas.

Para el caso de Ecuador, entonces, si se compra una máquina que contenga personajes de Disney y esa máquina está licenciada por el propio Disney en el país de producción, es decir que es una máquina original 100%, igual no se puede traer al país por este derecho de importación, por lo menos en el mundo de lo que es la propiedad intelectual, a menos que antes se obtenga el permiso del titular del derecho o quien lo representa. Normalmente estas grandes empresas tienen representantes en todas partes.

Para este proyecto de mejora de negocio a desarrollar hay algunas opciones que se pueden implementar:

- Usar personajes famosos, pagando los derechos
- Crear personajes, que es más difícil pero a largo plazo es mejor. Crear propiedad intelectual propia, que toma más tiempo y recursos.
- Usar personajes locales, pagando los derechos

La propiedad intelectual es un campo muy amplio que debería beneficiar al emprendedor, sin embargo para el proyecto en cuestión, de cierta manera bloquea el uso de personajes famosos para los niños. Por otro lado el desarrollo de personajes propios podrían convertirse en activos que generen valor y se pueden transformar en una ventaja comparativa frente a la competencia.

9.2.2. Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio

Como veremos en la información que se expone a continuación, en el período de análisis 2009-2012, el país crece, el desempleo se reduce y la inflación se controla consistentemente.

Producto Interno Bruto

El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente, es así como, la tasa de crecimiento promedio anual en el periodo 2009-2012 es del 4% (dólares del

2007). En el 2012, el PIB fue de USD 84.682.266 millones de dólares (USD 63.293.398 dólares de 2007) y el PIB per cápita alcanzó los USD 5.456 (USD 4.078 dólares de 2007).

Producto Interno Bruto

	USD Corrientes PIB	USD 2007 PIB	USD 2007 Var. Anual %	USD Corrientes PIB per cápita	USD 2007 PIB per cápita
2009	62.519.686	54.557.732	0,6	4.242	3.702
2010	67.812.330	56.112.385	2,8	4.517	3.738
2011	77.831.607	60.279.286	7,4	5.098	3.948
2012	84.682.266	63.293.398	5,0	5.456	4.078

Fuente: IEM Junio
2013 (BCE, 2013)

La industria de los centros de entretenimiento infantil está considerada dentro del rubro “Otros Servicios”, donde se incluye: Actividades inmobiliarias y entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios. Como podemos observar en el cuadro siguiente, en el período 2009-2012 se mantiene con una participación de alrededor del 7% del PIB, y su crecimiento promedio es del 8%.

PIB de la Industria Otros Servicios* en Miles de USD

Período / Industria	Otros Servicios (1)	Var. Anual	% PIB
2009	4.600.573	4%	7%
2010	5.171.319	12%	8%
2011	5.529.967	7%	7%
2012	5.912.681	7%	7%

Fuente: IEM Junio 2013 (BCE, 2013)

Inflación

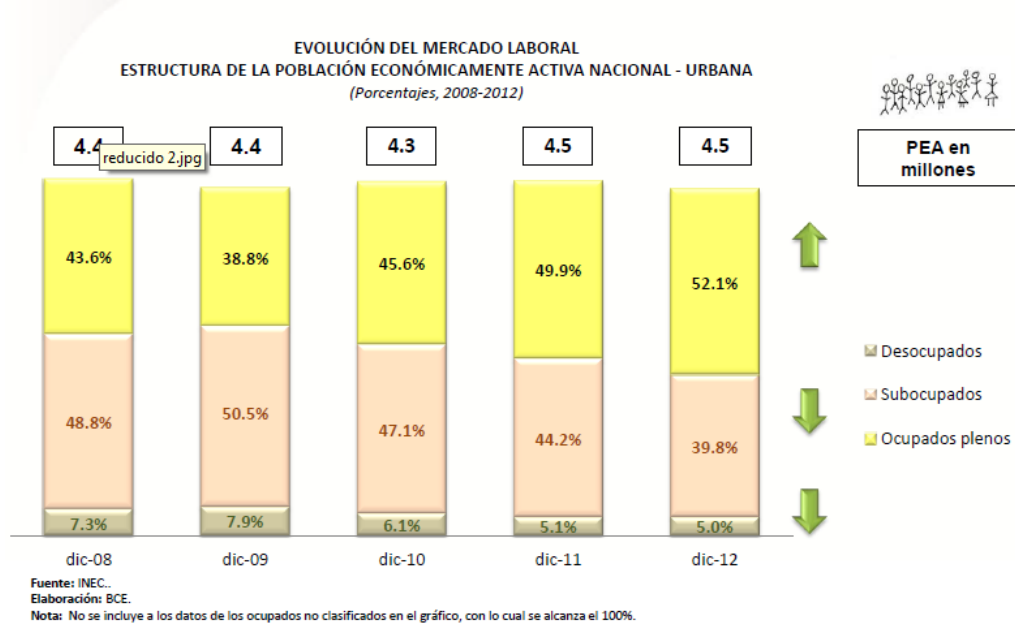
La inflación en el Ecuador presenta una desaceleración para el 2013 si comparamos la inflación acumulada a Junio de este año (0,94) con la de los años anteriores. Para el 2012 la inflación alcanzó un 4,16%.

Año	Anual	Acumulada a Junio
2010	3,33	1,87
2011	5,41	2,81
2012	4,16	2,4
2013	ND	0,94

Fuente: IEM Junio 2013 (BCE, 2013)

El empleo

La población económicamente activa en Ecuador (PEA) es de 4.5 millones a diciembre 2012. Tal como observamos en el cuadro, el desempleo se reduce de 7,9% en 2009 al 5% en 2012. Vemos una importante disminución del subempleo en el mismo período, de 50,5% a 39,8%. Es decir que el empleo formal y la ocupación plena es creciente en el período de estudio.



Podemos concluir que a efectos del consumo esto es positivo, ya que contar con un mayor porcentaje de consumidores que laboran en el mercado formal, se traduce en una mayor estabilidad de ingresos y por lo tanto mayor estabilidad en el consumo.

Ingresos del hogar

Para el 2012, en el área urbana existen 3,8 personas por hogar en promedio con 2 perceptores de ingresos por hogar. El promedio de ingresos mensuales en áreas urbanas es de USD 1046, y el de gastos corrientes USD 943. (INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales - ENIGHUR, 2011-2012)

Al analizar el gasto corriente, conformado por el gasto monetario y no monetario, se estima que el 77,2% (USD 727) corresponde al gasto monetario, donde el mayor porcentaje lo constituye el gasto de consumo de los hogares (97,6%). Esto se refiere al valor de los bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares para satisfacer sus necesidades.

Si revisamos la estructura del gasto de consumo monetario en el área urbana, según divisiones, vemos que de los 1.919.353.935 dólares de gasto estimado, el 4,8% se destina a recreación y cultura.

Hogares y Gasto Corriente de Consumo Mensual, Gasto Promedio Mensual por Hogar, Según División de Gasto

Área geográfica y división de gasto	Total de hogares	Total de gasto USD	Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio USD
Total		2.393.571.816	
Área urbana		1.919.353.935	
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2.638.985	432.944.058	164
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	740.708	12.655.068	17
Prendas de vestir y calzado	2.564.511	149.244.449	58
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	2.632.209	156.847.937	60
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del mismo	2.646.837	112.726.241	43
Salud	2.486.871	140.669.009	57
Transporte	2.476.937	280.849.774	113
Comunicaciones	2.387.488	101.367.027	42
Recreación y cultura	2.378.983	91.349.305	38
Educación	897.313	95.010.599	106
Restaurantes y hoteles	2.231.130	156.263.255	70
Bienes y servicios diversos	2.648.876	189.427.212	72

Fuente: (INEC, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales - ENIGHUR, 2011-2012)

El consumo mensual en recreación y cultura se estima en USD 109.284.976. Los servicios de recreación y culturales, donde estaría este proyecto, representan USD 18.683.939 (17%).

9.2.3. Análisis Social

Para el 2013, según las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el país hay 15'774.749 habitantes, siendo Guayas la provincia más poblada del país, con un 25% de la población (INEC, Proyección Población por años en edades simples INEC, Censo de Población, 2010).

Ecuador tiene una población predominantemente joven, el 50% de la población tiene hasta 24 años. Al analizar la provincia del Guayas encontramos que el 20% tienen hasta 9 años. De lo cual podemos concluir que los proyectos de diversión para estas edades van a un importante número de usuarios potenciales.

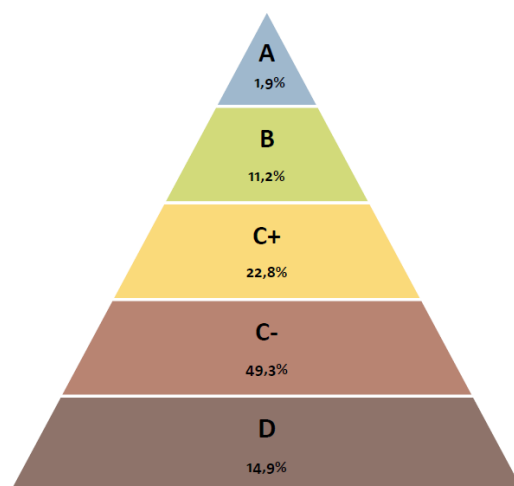
Según las proyecciones, hasta el 2020 se mantiene un porcentaje similar respecto a las edades.

Proyecciones de Población por Grupos de Edad 2013

Grupos de Edad	Total País	%	Guayas	%
TOTAL	15.774.749	100%	3.963.541	25%
< 1 año	337.546	2%	80.667	2%
1 - 4	1.353.854	9%	323.391	8%
5 - 9	1.671.194	11%	400.976	10%
10 - 14	1.599.563	10%	383.654	10%
15 - 19	1.493.458	9%	361.138	9%
20 - 24	1.368.846	9%	339.034	9%
25 - 29	1.256.868	8%	321.478	8%
30 - 34	1.152.203	7%	303.515	8%
35 - 39	1.033.394	7%	277.189	7%
40 - 44	913.959	6%	246.589	6%
45 - 49	806.708	5%	218.342	6%
50 - 54	697.202	4%	189.454	5%
55 - 59	578.249	4%	155.754	4%
60 y más	1.511.705	10%	362.360	9%

En Ecuador, en las áreas urbanas, donde se encuentra el 67% de la población, existe un total de 3,8 personas por hogar, con un promedio de 2 perceptores de ingresos.

Así mismo Los NSE en Ecuador Guayaquil están distribuidos según el último censo de esta forma: (INEC, Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, 2011).



Es importante tener en cuenta que el proyecto de estudio no discrimina niveles socio económicos, (a excepción del NSE D, por considerarse que sus ingresos no contemplan gastos en este tipo de entretenimiento), ya que la segmentación de mercado está elaborada en función del lugar y ocasiones de consumo.

9.2.4. Análisis tecnológico

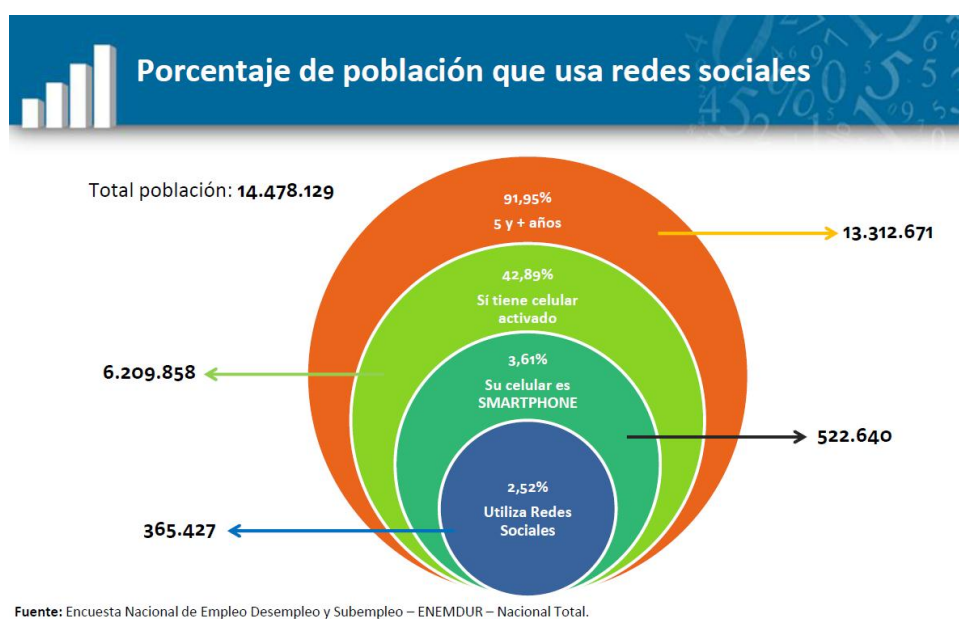
En lo que se refiere al equipamiento tecnológico en Ecuador, según los datos del INEC (INEC, Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total, 2011), tenemos que el 24,7% de hogares cuenta con computadora de escritorio y un 9,8% tiene un computador portátil.

El 31,4% de ecuatorianos utilizó internet en 2011, 5,7 puntos más que lo registrado en el 2008. De éstos, el 54,4% lo usa por lo menos 1 vez al día, mientras el 39,5% por lo menos 1 vez a la semana.

El 35% de la población de Guayas es usuaria de internet, siendo la tercera provincia del país, después de Pichincha (44,5%) y Azuay (36,9%).

En lo que respecta a la telefonía celular, el 78,8% de hogares cuenta con este servicio, 8,9 puntos más que lo registrado en el 2008. El 8,4% de la población cuenta con un celular inteligente.

Si lo analizamos en Guayas, tenemos que 50,6% de las personas cuentan con un celular activado. En esta provincia se registra el mayor uso de teléfonos celulares inteligentes (14,3%), de los cuales un 76,3% lo usan para redes sociales.



Este análisis se hace relevante en cuanto a la consideración de mantener una página en redes sociales del proyecto en estudio y para analizar alternativas de promoción a través de internet.

En lo que respecta a la industria de centros de entretenimiento infantil estudiada en este proyecto, debemos resaltar que en Ecuador se usa poco la tecnología desde el punto de vista de marketing, pues según conversaciones mantenidas con administradores de estos centros de entretenimiento infantil, se llega a la conclusión de que no se utiliza actualmente la información de los clientes para realizar campañas o levantar información específica del perfil de clientes. En efecto, no se utiliza la tecnología de sistemas de información que se adquiere

internacionalmente, sino que se ha desarrollado software para las empresas individualmente.

En lo que respecta a la variación tecnológica de los juegos infantiles utilizados, es importante considerar que más que la complejidad tecnológica como tal, lo que prima en esta industria es la creatividad de las figuras y también el movimiento de las máquinas. Si consideramos las máquinas de recompensas, igualmente la tecnología no ha variado significativamente a nivel internacional.

9.3. Análisis de los Factores Competitivos

A través del modelo de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se identificarán las características estructurales clave del sector de centros de entretenimiento infantil con el objetivo de establecer más adelante una estrategia y posicionamiento que le permita a la empresa competir con éxito y obtener rentabilidad.



9.3.1. Nuevos entrantes:

Por una parte, la inversión es medianamente elevada, entre adecuaciones de local, concesión del Centro Comercial, costo de maquinaria, y el costo de la importación. Por otro lado, debemos considerar que para ingresar al centro comercial, un competidor tendría que venir con una propuesta considerablemente innovadora que desplace a la oferta actual, pues los centros comerciales tienen políticas establecidas sobre el número de participantes de cada sector, para asegurar una oferta atractiva y útil para los visitantes.

Podemos citar también al conocimiento del manejo del negocio como tal. Al estar poco desarrollado, se conoce poco sobre el giro del negocio en el país y por lo tanto los nuevos entrantes no lo encuentran atractivo.

Las marcas generalmente son genéricas, estos sitios se conocen como: el parque, el play zone, los juegos, etc. Por lo tanto no hay lealtad a la marca lo cual

facilitaría el ingreso de competidores. Es por esto que se hace necesario tener una diferenciación en servicio y en oferta de máquinas.

En cuanto a las barreras de salida se puede decir que la dificultad o facilidad de salir del negocio dependerá mucho del número de establecimientos con los que se cuente. En el mercado hay una sola empresa realmente grande, que cuenta con 19 sitios de entretenimiento a nivel nacional (incluyendo Play Zone, Xtreme y Cosmic Bowling), con reconocimiento de marca y de buen tamaño (Grupo Dehler). En general la salida dependerá de encontrar inversionistas interesados en el negocio.

9.3.2. Productos sustitutos:

La amenaza de sustitutos a nivel general podríamos decir que es relativamente alta, pues este tipo de diversión puede ser fácilmente reemplazada por otros lugares de entretenimiento que son gratuitos o están incluidos como parte del servicio comercial de un establecimiento.

Se debe tener en cuenta a los siguientes lugares:

Espacios lúdicos de establecimientos comerciales: Es decir lugares que no están creados para público infantil específicamente pero adecuan zonas para ellos, por ejemplo la zona infantil de Mc. Donald's o KFC, o cuyo fin es que los padres o acompañantes puedan realizar sus compras tranquilamente (Ej: zona reservada de niños de Village Plaza).

Lugares abiertos: Parques municipales que cuentan con atracciones para niños; complejos que existen dentro de las ciudadelas privadas, clubes deportivos, zoológicos, piscinas, academias de fútbol para niños, playa (en temporada de playa).

Los sustitutos específicos del negocio dentro del centro comercial se reducen considerablemente, pues todos son pagados, dependerá mucho del nivel de atractividad del sitio para lograr una baja amenaza de estos sustitutos. Es importante tener como referencia que en el Mall del Sol, el 1% de visitantes declara que su motivo de visita es ir los juegos, hacer compras (49%), ir al banco (18%) y comer (8%), estos datos corresponden a respuestas múltiples. (Market Asesores, 2012) Ver Anexo 1

9.3.3. Poder de negociación de los clientes:

En esta industria no se observan niveles altos de fidelidad. Y son los clientes quienes eligen ir a un lugar o a otro. Los clientes escogen un lugar para ir de acuerdo a su conveniencia. Según la investigación de mercado realizada, de la cual se tendrá un capítulo completo en esta tesis, la forma de elegir un sitio de entretenimiento para niños radica en 4 principales consideraciones: ubicación (94%), oferta y servicio (76%), seguridad (71%) y costos (68%).

Este sector ha sido incapaz de lograr una diferenciación de producto que vincule a sus clientes lo suficiente para crear fidelidad.

Es importante separar a los clientes según su ocasión de consumo:

- Clientes diarios
- Clientes de cumpleaños o eventos (esto será algo nuevo para la empresa).

Clientes diarios: Son los padres o acompañantes quienes escogen a qué centro comercial van y dentro de éste, a que sitios específicos llevarán a los niños. Entonces, primero debemos asegurar el haber escogido correctamente los centros comerciales para el negocio y luego brindarles todas las facilidades para asegurarles una estancia agradable y segura para sus niños y para ellos, además de un precio razonable.

Clientes de cumpleaños o eventos: Estos son los mismos clientes diarios, que podrían convertirse también en clientes de eventos. Podríamos decir que es la empresa la que tiene el poder de negociación, ya que crea la oferta de tal forma que sea agradable al cliente. Se establecen horarios específicos para este tipo de celebraciones que no alteren la atención normal en horas pico del establecimiento. Al mismo tiempo los precios se fijan en base a paquetes que no son negociables y corresponden a lo determinado por el mercado. Una vez más dependerá de la diferenciación en la oferta, servicio y seguridad, el que se pueda establecer precios superiores a los de la competencia.

El mercado de juegos infantiles no presenta niveles de lealtad sostenidos por parte del consumidor, es por esto que se debe utilizar mucha creatividad e innovación para crear fidelización de los clientes.

9.3.4. Poder de negociación de los proveedores:

Si lo analizamos desde el punto de vista de la cantidad de oferta de máquinas y juegos infantiles podríamos decir que los proveedores no tienen un poder de negociación alto, ya que se podría escoger entre múltiples fabricantes. Sin embargo, hay fabricantes que tienen un prestigio elevado, por sus diseños y excelente desempeño mecánico. Ellos tienen sus condiciones ya establecidas y no están dispuestos a negociar precios ni políticas de pago, en este caso podemos citar a los fabricantes italianos. Al mismo tiempo en el mundo hay muchos clientes que en busca de tener una oferta diferencial están dispuestos a pagar por sus máquinas.

Es decir, que la negociación estará en caso de los proveedores de prestigio, siempre que el negocio apunte a tener una oferta diferencial de máquinas y diseños. Si se busca tener juegos genéricos, pues se podrá negociar con proveedores Chinos por ejemplo o incluso dentro de Latino América, que si están dispuestos a negociar para entrar en un mercado y desarrollarlo.

Al hablar del sistema informático de aplicaciones: facturación, emisión de tarjetas, acreditación de saldos en tarjetas, base de datos de clientes, registro de uso por máquina, si bien es cierto que se puede desarrollar localmente, lo mejor es comprar los sistemas internacionalmente utilizados y probados para este tipo de negocios, para lo cual existen variedad de desarrolladores. Está en manos de la empresa el escoger uno u otro sistema y por lo tanto, se puede negociar con los diferentes proveedores disponibles.

En lo que respecta al sitio, específicamente los centros comerciales, el poder de negociación dependerá mucho del tamaño del negocio, su innovación constante y su atractividad para ganar afluencia de visitantes al propio centro comercial. Si es un local grande, puede llegar a ser considerada un ancla que genera una mayor afluencia de personas en áreas donde se requiere mayor tráfico de visitantes y esto ayudará a tener un mayor poder de negociación a la empresa. Es importante tener en cuenta que ingresar y mantenerse en un centro comercial en este país depende

también de las buenas relaciones con sus administradores y referencias comerciales que se tengan, pues son ellos quienes finalmente deciden aceptar un negocio y extender los contratos de concesión. Un centro comercial es más que un proveedor, es más bien un socio estratégico, ya que proporciona no solamente el espacio sino que garantiza la afluencia de clientes.

9.3.5. Rivalidad y Competencia:

Dado que aún el mercado es poco desarrollado la rivalidad entre competidores aún es limitada. Lo más importante es la ubicación, y luego el número de establecimientos y máquinas. La diferenciación es limitada, pues todos los sitios ofrecen casi lo mismo.

Entre los lugares de entretenimiento con mayor demanda para los niños en la ciudad de Guayaquil están los siguientes:

Competidores de lugares cerrados

Estos son los sitios que compiten directamente con el proyecto, tanto en diversión ocasional como en celebración de eventos:

Play Zone y Xtreme Games Center: Cuentan con 6 centros de entretenimiento familiar en Guayaquil y alrededores. Su oferta está orientada a todos los miembros de la familia, desde los 2 años en adelante. Están ubicados en: Mall del Sur, San Marino, Riocentro Sur, Riocentro Ceibos, Riocentro Norte y Paseo Shopping de vía Daule.

Este competidor es el más importante, ya que los propietarios pertenecen al Grupo Dehler, que maneja a nivel nacional 4 importantes centros comerciales: San Marino Shopping (Guayaquil), San Luis Shopping (Quito), Quicentro Shopping (Quito), Quicentro Sur (Quito) y tienen capacidad económica como para montar un nuevo centro comercial en Guayaquil y/o alrededores.

Esta es la única marca que actualmente está utilizando tarjetas magnéticas de recarga, sin embargo, en base a observación en los propios locales, las tarjetas no tienen nombre y no utilizan campañas de retención a través de la personalización. Su estrategia es retener a los clientes desde los 2 años y mantenerlos fieles hasta su edad adulta, por medio de la oferta de máquinas para todas las edades.



- **Family Place:** Centro de diversión ubicado en el C.C Mall del Sol ofrece una serie de juegos para niños desde 2 años y adolescentes. Este sitio compite directamente con el proyecto de esta tesis, al ir a parte del mercado objetivo y estar en el mismo centro comercial.



- **Fun Zone y Aventura Park:** Centros de diversión familiar orientados a todas las edades. Tienen 5 puntos, ubicados en La Rotonda, City Mall, Plaza Mayor, Village Plaza y Durán Outlet (centro comercial en remodelación).



Como hemos descrito, todos los sitios de la competencia no están especializados en un rango de edad específico, sino en todos los miembros de la familia como tal.
Competidores indirectos – Lugares abiertos

Se considera como indirectos a los Lugares Abiertos, pues el destino final es el centro de entretenimiento como tal, mientras que en los centros comerciales, existe más de una razón para ir, que no necesariamente es la Ver Anexo 1, sino que se presenta como una ocasión de hacerlo. Estos son:

- **River Park:** Parque de diversión que ofrece atracciones de forma sana y segura al aire libre en la Vía a Samborondón. Ofrece 18 atracciones diferentes como son las formula Karts, mini golf, bumper buggy entre otros.



- **Tierra de la Diversión:** Parque de diversión con pequeña oferta de máquinas y cuyo principal objetivo es la celebración de eventos. Está ubicada también en la vía a Samborondón.



- **Play Land Park:** Parque de diversión estacional en Guayaquil, ofrece múltiples juegos para grandes y chicos, pero su estadía se limita a dos meses del año.



- **Play & Jump:** es un parque infantil ubicado en vía a Samborondón. cuenta con juegos inflables. Tiene como objetivo principal la diversión de niños con edades entre 3 y 12 años.



9.4. Análisis Financiero de la Industria

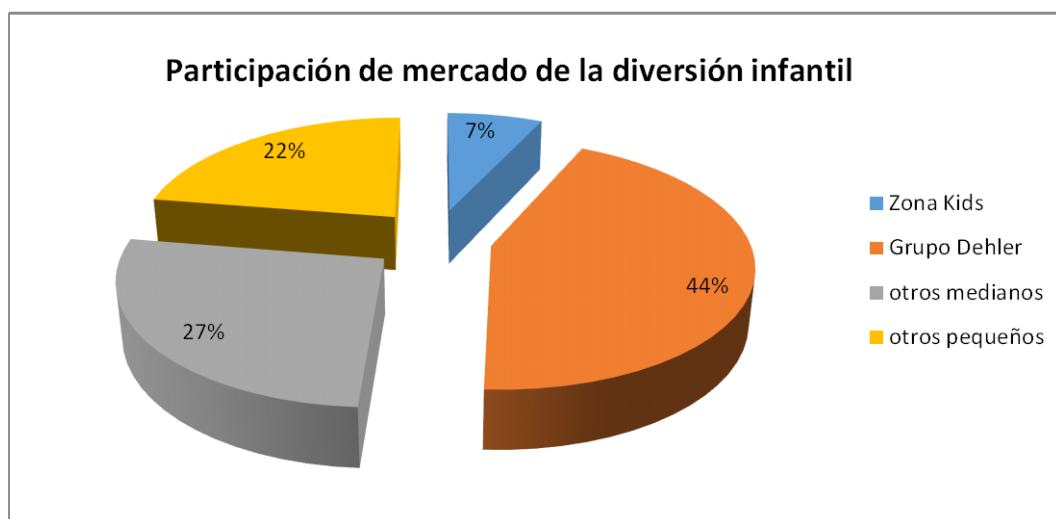
9.4.1. Análisis de participación de mercado de la industria

Para este análisis, vamos a tomar en cuenta la facturación mensual real de Zona Kids, y lo vamos a homologar a la competencia, tomando en consideración las siguientes variables:

1. Tipo de negocio:
 - a. Diversión Infantil
 - b. Cumpleaños
2. Cantidad de máquinas
 - a. Local grande con más de 20 máquinas
 - b. Local mediano entre 10 y 20 máquinas
 - c. Local pequeño con menos de 10 máquinas
3. Cantidad de locales

Diversión Infantil

Nombre	Locales/ puntos	USD/ máquina	No. de máquinas	Ventas /mes	Ventas/año total locales	Participación
Zona Kids	1	\$ 600	20	\$ 12.000	\$ 144.000	7%
Grupo Dehler	5	\$ 600	25	\$ 15.000	\$ 900.000	44%
Otros medianos	4	\$ 600	19	\$ 11.400	\$ 547.200	27%
Otros pequeños	8	\$ 600	8	\$ 4.800	\$ 460.800	22%
Total Guayaquil y Samborondón					\$ 2.052.000	100%

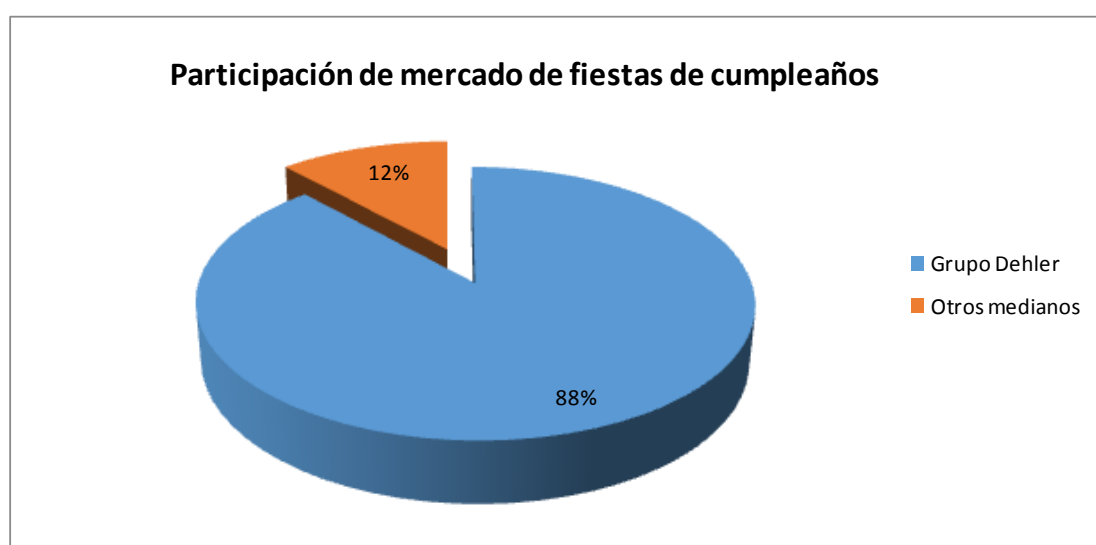


De este análisis rescatamos que Zona Kids está en la categoría de locales medianos con una participación del 7% mercado. Esta participación es homogénea para todos los locales que entran en la categoría de medianos. El único que tiene liderazgo en participación es el grupo Dehler (44% promedio) que tiene 5 locales, sin embargo, están categorizados como locales grandes por la cantidad de máquinas por local.

Cumpleaños

Para el tipo de negocio de cumpleaños podemos tomar en cuenta una estimación conservadora, ya que no hay datos de fuentes secundarias publicados, es decir se estima 3 cumpleaños cada semana, con un promedio de 12 al mes por cada local. El precio se ha tomado de lo que actualmente cobra cada uno de estos sitios.

Nombre	Locales/ puntos	Costo de cumpleaños	Fiestas al mes	Ventas /mes	Ventas/año total locales	Participación
Zona Kids	1	\$ -	0	\$ -	\$ -	0%
Grupo Dehler	5	\$ 450,00	12	\$ 5.400,00	\$ 324.000,00	88%
otros medianos	1	\$ 300,00	12	\$ 3.600,00	\$ 43.200,00	12%
otros pequeños	8	\$ -	0	\$ -	\$ -	0%
Total Guayaquil y Samborondón					\$ 367.200,00	100%



Actualmente, Zona Kids no participa en el mercado de fiestas de cumpleaños, así que hay una oportunidad en esta categoría. Grupo Dehler tiene el liderazgo absoluto en esta categoría de eventos, ofreciendo paquetes atractivos con todo incluido: diversión, torta, invitaciones, decoración, sorpresa y animación

9.4.2. Análisis de la estructura de ingresos y gastos

Estructura de ingresos

Según el más reciente estudio de IAAPA sobre los centros de entretenimiento en América Latina se observa que un gran porcentaje de los ingresos corresponde a la facturación de los juegos (tickets de compra). Los otros ingresos representan una tercera parte de la facturación.

Ingresos de Centros de Entretenimiento de Latinoamérica

Tickets de compra	67%
Eventos y otros ingresos*	33%

* Incluye: tarjetas, alquiler de máquinas, snacks

Fuente: (IAAPA, Family Entertainment Center Benchmark Study, 2011 - 2012)

Estructura de gastos

La estructura de gastos de los centros de entretenimiento familiar (según IAAPA). En Latinoamérica se presentan en el siguiente cuadro, donde los porcentajes están referidos a la participación sobre las ventas:

Ventas	100%
Costos Totales	
Gastos de Marketing y Promoción	7%
Gastos de Premios	10%
Gastos de Nómina	27%
Seguros	3%
Reparación y Mantenimiento	11%
Expansión, Mejoras y Nuevas Atracciones	7%
Servicios Básicos	3%
Arriendos o inversión de local	11%
Total	79%
Utilidad	21%

De esta información financiera, podemos concluir que es una industria rentable.

9.5. Investigación de Mercado

Para conocer al mercado tenemos dos secciones: Los antecedentes a la investigación, donde se encuentran datos relevantes de los centros comerciales, y la investigación de mercados específica para el proyecto de mejora del centro de entretenimiento objeto de esta tesis.

9.5.1. Antecedentes de la Investigación de Mercados

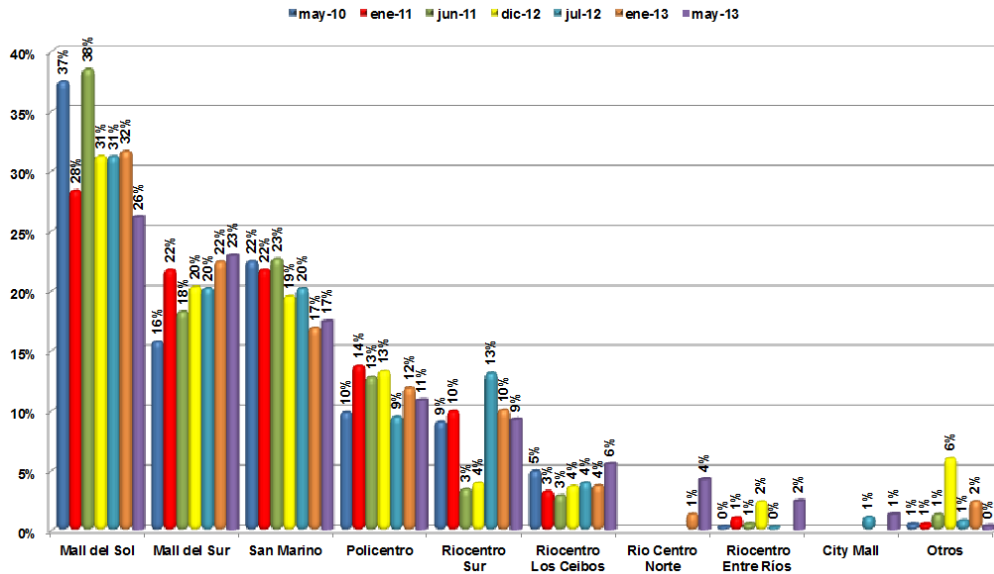
En esta sección se expondrá información referente a los centros comerciales. La primera parte corresponde a estudios realizados para Mall del Sol y la segunda parte a información de Datafast respecto a los montos manejados con tarjetas de crédito de los centros comerciales más importantes.

9.5.2. Estudios de centros comerciales

Se ha recopilado información propiedad del centro comercial de dos estudios sobre centros comerciales realizados en diferentes periodos y a diferentes muestras: público en general y clientes de Mall del Sol.

En este primer cuadro, que hace referencia al **público en general**, podremos ver cuáles son los centros comerciales más visitados de Guayaquil y las razones de visita. Este estudio fue realizado en hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos Alto (A), Medio Alto (B) y Medio Típico (C) y tiene una representatividad sobre la población de 95% y un margen de error +/- 3%.

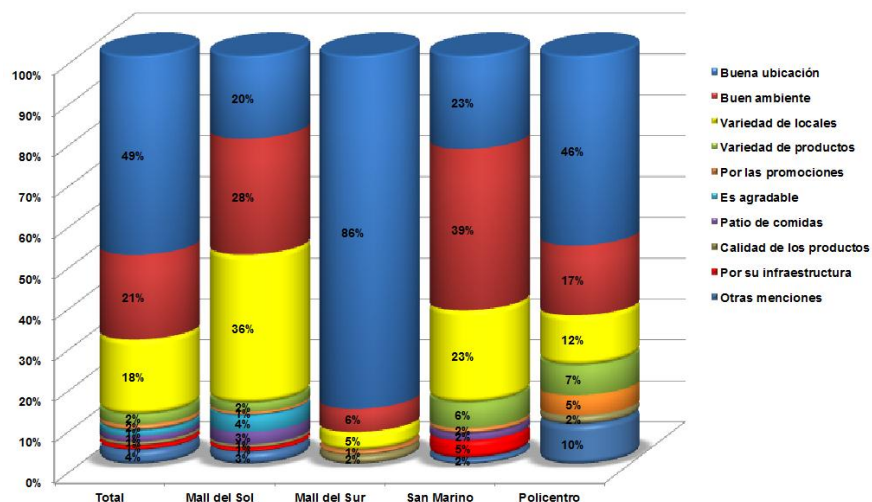
Centro Comercial más visitado Público en General



Pese que la tendencia del 2010 al 2013 indica que la afluencia de gente ha disminuido, Mall del Sol sigue liderando, como el centro comercial más visitado, por el 28% de la población estudiada, seguido por Mall del Sur (23%) y San Marino (17%).

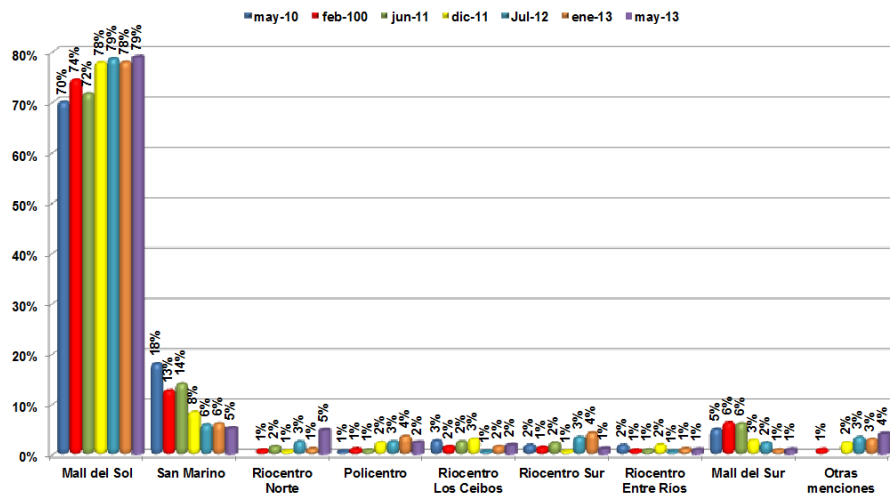
El siguiente cuadro hace referencia a las razones de visita, siendo la ubicación la de más importancia, sin embargo eso no ha sido una limitante para que el Mall del Sol, por su variedad de locales tenga liderazgo como favorito dentro de la población estudiada.

Razones de visita a su centro comercial favorito Público en General



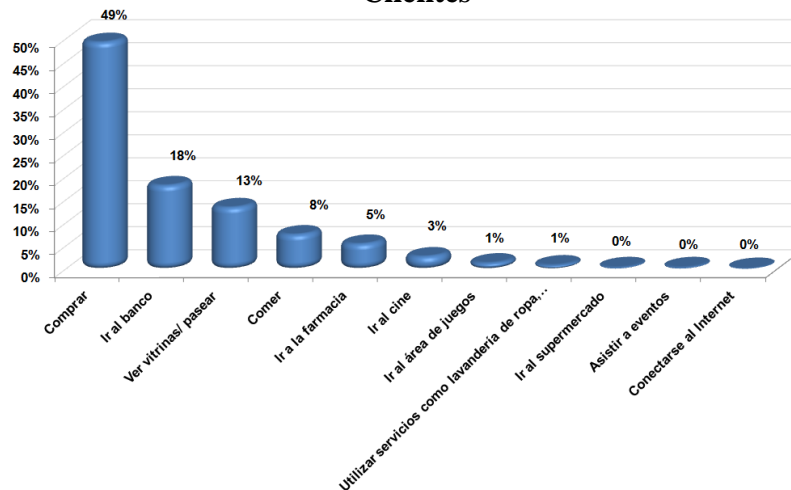
Al analizar la información de los **clientes actuales** que visitan el Mall del Sol, cuyas encuestas se realizaron por intercepción dentro de las instalaciones del centro comercial en estudio, vemos que sólo un 5% indican compartir sus visitas con San Marino y un 4% con Riocentro Norte.

Centro Comercial más visitado Clientes actuales



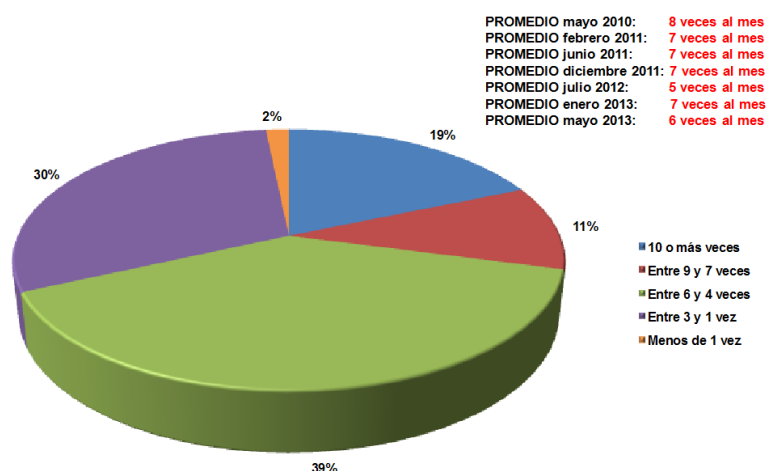
Cuando se pregunta sobre el motivo principal de visita al Mall del Sol, el 1% de los encuestados declaran que lo hacen principalmente para visitar los juegos, entiéndase que pueden ser los de Zona Kids o los competidores. Las áreas de juegos constituyen una motivación de visita.

Motivo principal de visita al Mall del Sol Clientes



Es importante analizar la frecuencia de visita de los clientes del centro comercial. Como observamos en el siguiente cuadro el 69% de los usuarios del Mall lo visitan 4 o más veces. El promedio, según este mismo estudio, es de 6 veces.

Frecuencia de visita al Mall del Sol



9.5.2.1. Ranking de centros comerciales según consumo con tarjetas de crédito

Se ha recopilado información de Datafast, donde se puede observar los niveles de facturación mediante tarjetas de crédito, de los diferentes centros comerciales de Guayaquil, lo que nos servirá como referente de tamaño de mercado de estas plazas. Pese a que este negocio no se maneja actualmente con tarjetas de crédito, esta información es un indicador del consumo y del poder adquisitivo de los consumidores de cada centro comercial.

Como podemos observar, el centro comercial con mayor facturación a través de tarjetas de crédito es Mall del Sol, seguido de lejos por Policentro, que apenas alcanza un 48% del monto facturado por el líder.

Ventas en centros comerciales más importantes*
a través de tarjetas de crédito
Enero - Junio 2013 / En miles de dólares

Nombre	Ventas Acumuladas	%
Mall del Sol	42.396	19,6%
Policentro	20.172	9,3%
Village Plaza	19.447	9,0%
San Marino	18.377	8,5%
Riocentro Puntilla	17.100	7,9%
Riocentro Norte	16.595	7,7%
Riocentro Ceibos	16.000	7,4%
City Mall	13.950	6,4%
Mall del Sur	12.447	5,7%
Riocentro Sur	8.376	3,9%
Albán Borja	6.096	2,8%
Paseo Shopping Vía Daule	5.150	2,4%
La Piazza	4.008	1,9%
Plaza Lagos	3.276	1,5%
Aventura Plaza	2.130	1,0%
Plaza Navona	1.949	0,9%
Terminal Terrestre	1.830	0,8%
Rotonda	1.789	0,8%
C.C. Las Terrazas	1.313	0,6%
Plaza Mayor	1.118	0,5%
C.C. Boca	1.048	0,5%
CC la Torre	561	0,3%
CC Blue Coast	498	0,2%
Piazza Villa Club	491	0,2%
C.C. Samborondón	352	0,2%
Total	216.470	100%

*No Incluye Supermaxi, ni Mi Comisariato

Fuente: Datafast

Estos datos que hemos analizado en esta sección nos permiten tener una visión más clara del tamaño del centro comercial en donde está ubicado Zona Kids, y el potencial que tiene para el desarrollo del negocio, dada la preferencia de los clientes y su liderazgo en facturación.

Es importante también que tengamos en cuenta que según la información comercial proporcionada por la administración, Mall del Sol recibe un millón de visitas cada mes.

9.5.3. Estudios realizados

Esta investigación de mercado se ha realizado para conocer la oferta existente de centros de entretenimiento en lugares cerrados, conocer al consumidor y al decisor de compra de esta industria y sus hábitos de entretenimiento fuera del hogar, además de su satisfacción con la oferta actual. Al mismo tiempo se pretende descubrir ideas de los padres y acompañantes sobre lo que debería ser la diversión de los niños y cómo creen que un local de entretenimiento puede transportarlos a un ambiente donde vivan la magia y fantasías propias de su edad.

Se ha realizado 4 estudios en el mes de junio 2013, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

No.	Estudio	Metodología	Casos
1	Censo de centros de entretenimiento infantil con máquinas de 1 a 8 años	Observación	35
2	Evaluación de nueva propuesta de entretenimiento infantil en Mall del Sol para niños de 1 a 8 años	Estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad	4
3	Evaluación de nueva propuesta de entretenimiento infantil en Mall del Sol para niños de 1 a 8 años	Estudio cuantitativo a través de encuestas por intercepción en Mall del Sol	384
4	Evaluación de clientes de Zona Kids	Cuantitativo a través de encuestas en Zona Kids	270

Con los resultados se identificarán las oportunidades en el mercado y se determinará las estrategias apropiadas y exitosas que ayuden a redefinir una propuesta de valor atractiva para el segmento objetivo.

9.5.4. Análisis de los resultados

9.5.4.1. Censo de competidores en centros comerciales:

Ficha Técnica

Estudio:	Censo de Centros de Entretenimiento Infantil o Familiar que incluyan juegos para niños de 1 a 8 años.
Metodología:	Censo
Alcance:	Guayaquil y Samborondón
Casos:	35
Grupo Objetivo:	Centros y Plazas Comerciales con más de 20 locales.
Realización:	Junio de 2013

Objetivos

- Conocer la oferta existente en el mercado para niños de 1 a 8 años en centros comerciales de Guayaquil.
- Conocer la ubicación de cada uno de estos centros y tamaño.
- Indagar sobre precios
- Saber si ofrecer celebración de cumpleaños

Resultados

En el siguiente cuadro podemos observar a los competidores que están en la zona de influencia del Mall del Sol. En el Anexo 3 se podrá observar el listado completo. En el Anexo 4 se puede ver fotos de algunos de los locales y su oferta.

Oferta de juegos

Censo de Centros de Entretenimiento en Centros y Plazas Comerciales* Sector Norte de Guayaquil – Junio 2013

Centro Comercial	Nombres	Juegos Infantiles	Centro de Entretenimiento Infantil	Número de Puntos	Número de Máquinas			Total
					Kiddie Rides de 1 a 8 años	De 5 años en adelante	Más de 8 años	
SECTOR NORTE								
Mall del Sol*	Family Place	si	si	1	22	3	9	34
	Zona Kids	si	si	1	24	0	0	24
	Sin nombre	si	no	1	3	0	0	0
City Mall	Sin nombre	si	no	1	3	0	0	3
	Fun Zone	si	si	1	10	5	17	32
Riocentro Norte	Extreme	si	si	1	9	13	25	47
San Marino	Play Zone	si	si	1	15	15	40	70
Plaza Mayor	Sin nombre	si	no	1	4	0	3	7
Terminal Terrestre	Sin nombre	si	no	1	2	0	3	5
Plaza La Garzota	Sin nombre	si	no	1	4	0	0	4

*Incluye los lugares que cuentan con oferta para el segmento (1 a 8 años)

Como primer competidor directo tenemos a Family Place en el Mall del Sol. Este sitio ofrece una oferta similar a la de Zona Kids, con 9 máquinas con segmento de adolescentes y adultos. Este centro no ofrece eventos y cumpleaños, está ubicado al igual que Zona Kids en una isla en una de las entradas del Mall.

Como segundo competidor, debemos mencionar al más grande, un Play Zone que se encuentra en San Marino Shopping. Recordemos que un 5% de los clientes del Mall del Sol también declaran ser usuarios de este centro comercial (Ver Antecedentes de la Investigación). En este centro encontramos 30 máquinas que están dirigidas a los mismos segmentos de Zona Kids. El resto están enfocadas a adolescentes y adultos. En este centro de entretenimiento está un sitio de bolos integrado, en el segundo piso. Los cumpleaños y eventos los ofrecen en este segundo piso.

Luego tenemos en Riocentro Norte, un Extreme que cuenta con 22 máquinas que van a nuestro mismo segmento. Este lugar también debemos tenerlo muy en cuenta por cuanto un 4% de los clientes del Mall del Sol también van a este otro

centro comercial. (Ver Antecedentes de la Investigación). Este sitio también ofrece celebración de cumpleaños.

El tercer lugar a considerar es el Fun Zone ubicado en City Mall, con 15 máquinas dirigidas al mismo segmento que Zona Kids. En este Fun Zone también se ofrece la celebración de cumpleaños.

En cuanto a precios, en promedio todos los sitios cobran lo mismo, alrededor de USD 0,50 por cada juego mediano y USD 1 por los juegos más grandes.

Zona Kids no cuenta con otro tipo de máquinas más que kiddie rides. Se espera que la investigación de mercados nos otorgue conclusiones sobre qué otro tipo de máquinas se debe ofrecer para que los clientes permanezcan más tiempo en el local, por tanto que consuman más.

Oferta de cumpleaños/eventos

En el siguiente cuadro podemos observar los **precios de celebración de cumpleaños/eventos** de estos tres lugares considerados como competidores directos de la zona de influencia, ya que su oferta está dirigida a nuestro mismo segmento.

Centro Comercial	Nombres	Cumpleaños/ Eventos	Precio** 30 niños en Fin de Semana USD	Precio** 30 niños de Lunes a Jueves USD
San Marino*	Play Zone	Si	495	446
Riocentro Norte	Extreme	Si	279	279
City Mall	Fun Zone	Si	280	280

*Se toma en cuenta solo la oferta combinada Play Zone, Bolos.

** Los precios incluyen IVA

Cada uno de estos lugares incluye en el precio:

- Tres horas de local (son 4 en City Mall)
- Una hora de juegos (son 2 en City Mall y ofrece exclusividad de máquinas)
- Torta
- Atención del Personal
- Decoración de globos, mesa y sillas.
- Caritas pintadas (no en City Mall)
- Invitaciones (no en City Mall)
- Banda de Identificación (no en City Mall)
- Sorpresas con 4 productos (no en City Mall)
- Banner con el nombre del cumpleaños (no en City Mall)

Si bien en Mall del Sol hay un lugar que ofrece cumpleaños, este es Europark, este lugar está orientado a niños de más de 8 años. Es por esto que no se ha considerado dentro del análisis.

Al no existir oferta para celebración de cumpleaños y eventos para niños de 1 a 8 años en Mall del Sol, se considera que hay una oportunidad de crecer en este rubro.

9.5.4.2. Entrevistas en profundidad a decisores de compra:

Como se expuso anteriormente en el marco teórico, una entrevista en profundidad es un estudio exploratorio. Lo que buscamos con este estudio es encontrar las motivaciones del decisor de uso de los juegos, para adoptar actitudes frente al sitio de entretenimiento infantil. Ver Anexo 4

Ficha Técnica:

Estudio:	Evaluación de Nueva Propuesta de Entretenimiento en Mall del Sol para niños de 1 a 8 años.
Tipo:	Cualitativo
Metodología:	Entrevistas en profundidad
Alcance:	Guayaquil (usuarias de Mall del Sol)
Casos:	4
Grupo Objetivo:	Madres con niños de 1 a 8 años clientes de Mall del Sol
Realización:	Junio de 2013

Objetivos

- Identificar las variables que se consideran indispensables para un entretenimiento infantil dentro de un Centro Comercial.
- Conocer cuáles son las motivaciones y frenos de las madres de los niños para llevarlos a un sitio de entretenimiento.
- Identificar cuáles son los factores influenciadores y qué emociones le genera este tipo de diversión para sus hijos.
- Percepción de Zona Kids, conocer su preferencia en cuanto a juegos actuales y propuestos.
- Evaluar la nueva propuesta de entretenimiento: migrar de una isla a un local cerrado.
- Identificar qué tipo de actividades consideran que generarían mayor atraktividad para ellas y sus hijos, que haga del sitio uno de sus destinos preferidos para diversión.
- Evaluar las nuevas máquinas que se instalarían donde pueden interactuar los niños con su acompañante.
- Evaluar si celebrarían sus eventos y cumpleaños con la nueva propuesta.

Resultados:

El entretenimiento infantil para ellas es sinónimo de diversión.

Diversión es sinónimo de **sonrisas**. Las madres se divierten rompiendo la **rutina** y compartiendo con sus hijos. La diversión implica ver a sus hijos felices, tomarles fotos, disfrutar con ellos y **crear memorias**.

Motivaciones:

Lo más importante al decidir llevar a sus hijos a un centro de entretenimiento de un centro comercial, es el motivo de la salida. A veces salen solo a divertirse, otras a hacer sus compras y aprovechan para que sus hijos disfruten. En el siguiente cuadro se exponen detalles de sus hábitos.

¿Con quién?	Razón de ir	Razón del Centro Comercial	¿Frecuencia?	Escoger el lugar de entretenimiento
Sola con sus hijos o con su pareja	A hacer compras, comer algo y divertir a sus hijos.	Cercanía o conveniencia del centro comercial en cuanto a variedad de locales	Una vez por semana	Oferta y servicio del local, seguridad para los niños. Donde más se divierta.
Con un grupo pequeño de la familia, (esposo, abuelos, primos)	A pasear, comer, encontrarse con la familia, los primos de los niños.	Encontrarse en un lugar que tiene todo para todos.	Una vez al mes	Oferta y servicio del lugar, comodidad para esperarlos y conversar. Donde se diviertan.

Influenciadores:

Una vez que están en el centro comercial son los **niños** quienes piden ir al centro de entretenimiento. *“Mi hija de dos años me lleva de la mano a los juegos”*. El saber que pueden satisfacer a sus hijos les causa emociones positivas. *“Mis hijos disfrutan de la música de las máquinas”*. La seguridad de las máquinas les atrae, ya que son diseñadas para niños. Las promociones llaman la atención, así como los regalos de globos o caritas pintadas. Un factor importante es el sentimiento de culpabilidad, los niños se aburren haciendo compras y luego los padres quieren compensarlos.

Zona Kids:

Les gusta que sea sólo para niños pequeños y que sea un lugar iluminado. *“Los Play Zone son para niños grandes, es muy oscuro y parece discoteca”*. Piensan que debería tener más asientos, más espacio entre las máquinas. Después de caminar en el centro comercial, quieren descansar mientras los hijos se divierten. A veces se descuidan de sus hijos y no los encuentran, preferirían un lugar con una sola puerta de ingreso por seguridad. Le falta decoración, más variedad de máquinas y promociones.

Nueva propuesta de lugar cerrado:

En general dicen que sería ideal, les importa mucho la seguridad, ya que se distraen conversando o con el celular. Su propia comodidad es importante. *“Un lugar donde pueda sentarme y ver a mi hijo al mismo tiempo”*. Al mismo tiempo piensan que debe seguir siendo un lugar para niños, que la decoración sea orientada a ellos, que se sientan en un lugar de fantasía.

Otras actividades que puedan realizarse en el local:

Mencionan algunas actividades como regalos de **globos**, ver **zanqueros** y **magos**. Que puedan venir disfrazados y recibir algo por el disfraz. Al indagar sobre actividades específicas como concursos de canto, de modelaje, de arte, etc., expresan que les encantaría participar con sus hijos de esos concursos y que se sentirían ellas parte del concurso también. Es un **sentimiento de autorealización a través de sus hijos**.

Inclusión de nuevas máquinas:

Se les mostró fotografías de dos de las máquinas propuestas y el video de una. Además se les mostró la foto de un muro de escalar. Ver Anexo 5

Les gusta que sean interactivas y los niños puedan usar sus habilidades. Les atrae que puedan participar ellas también, ayudar a sus hijos a ganar o a interactuar con el juego. *“No importa lo que recibas, es sentir que ganaste o lo lograste”*.

Celebración de eventos o cumpleaños:

Les gustaría siempre que sea un lugar cerrado. Estar al aire libre, en una isla, no les hace sentir cómodos. Sería novedoso y se podrían incluir concursos como los mencionados en las actividades. *“Que me ayuden a organizar y me den opciones de paquetes”*. Un lugar cómodo donde puedan sentarse a disfrutar de las alegrías de sus hijos.

Si bien los resultados de un estudio como este no son concluyentes es importante reconocer y analizar las respuestas de las madres. Se buscará posteriormente confirmar algunos de los hallazgos de este estudio exploratorio mediante las encuestas del estudio cuantitativo.

9.5.4.3. Encuestas cuantitativas a clientes de Mall del Sol.

Objetivos

- Indagar sobre las actividades de entretenimiento que realiza el target y cuánto declaran gastar en este rubro cada mes.
- Identificar al acompañante de los niños (decisor de compra), sus preferencias y razones de escoger uno u otro sitio de juegos.
- Medir el conocimiento y uso de Zona Kids, satisfacción de usuarios y no usuarios, conocer sus sugerencias.
- Evaluar la posibilidad de celebrar cumpleaños en Zona Kids y su nivel de gasto en este rubro.
- Indagar sobre el uso de la red social Facebook.

Ver Anexo 6

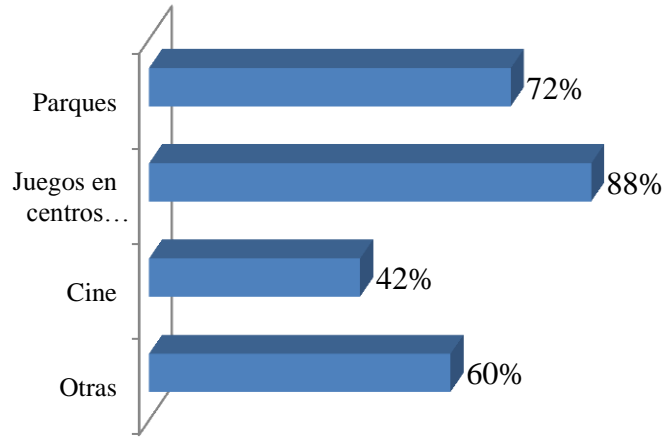
Ficha Técnica

Estudio:	Evaluación de Nueva Propuesta de Entretenimiento en Mall del Sol para niños de 1 a 8 años.
Tipo:	Cuantitativo
Metodología:	Encuestas por intercepción en Mall del Sol
Alcance:	Guayaquil (usuarios de Mall del Sol)
Muestra:	384 casos
Grupo Objetivo:	Madres/padres con niños de 1 a 8 años
Realización:	Junio de 2013
Consideraciones:	95% de nivel de confianza y 5% de margen de error

Resultados

Actividades de entretenimiento:

¿Cuál de las siguientes actividades de entretenimiento realizan sus hijos de 1 a 8 años fuera del hogar? Respuesta Múltiple



Al pedir que especifiquen cuáles son esas otras actividades, encontramos:

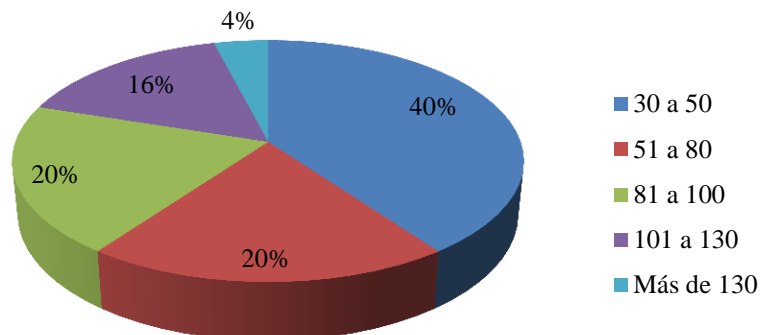
Otras actividades	
Matinés	65%
Fútbol	25%
Piscina	33%
Otros	15%

Respuesta Múltiple,
La base corresponde al 60% que respondieron otras.

Es importante aclarar que el grupo objetivo utiliza la palabra **matiné** en vez de cumpleaños.

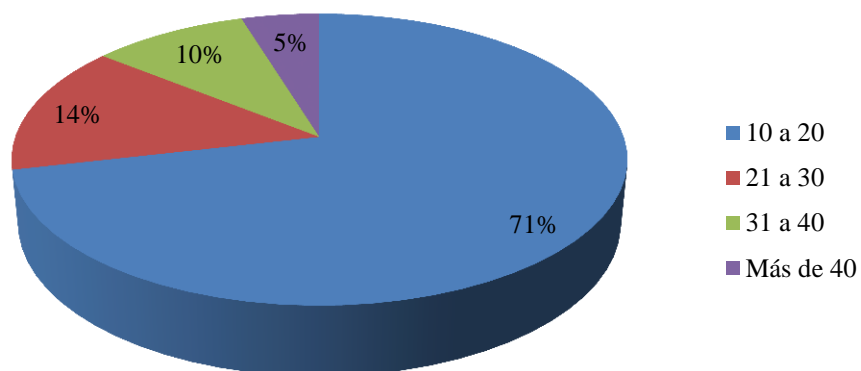
¿Cuántos dólares gasta al mes en estas actividades de entretenimiento?

El gasto mensual promedio es de 71 dólares. Si lo vemos por rangos, encontramos que hay un 40% que gasta más de 80 dólares.

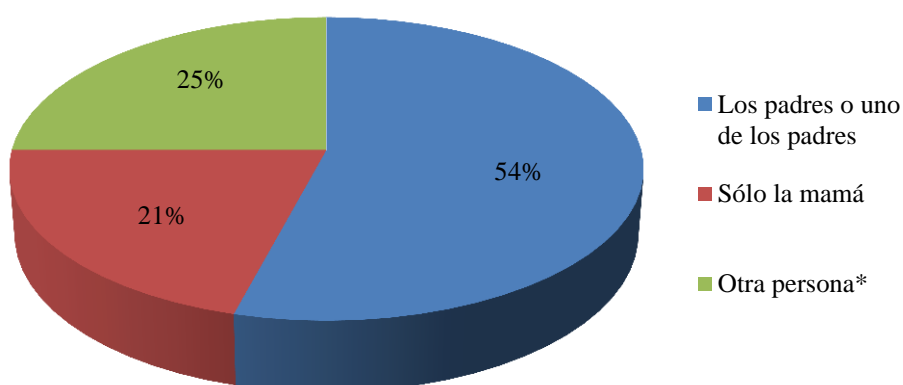


¿Cuántos dólares gasta al mes en los juegos de centros de entretenimiento?

En promedio destinan 17,6 dólares.



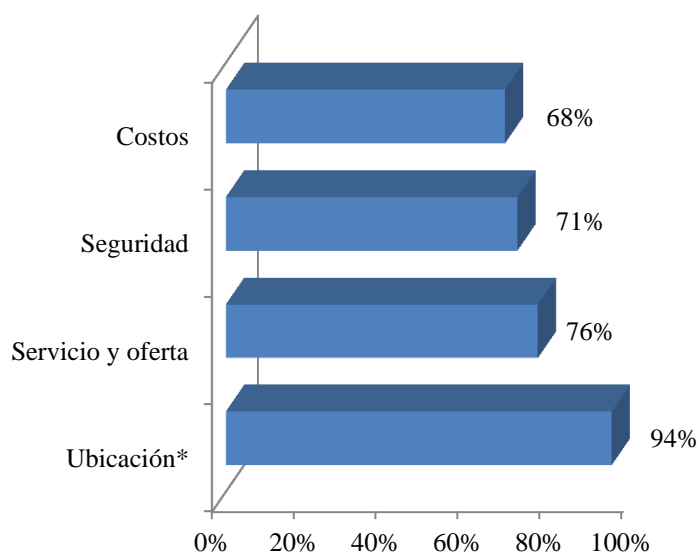
¿Quién los acompaña la mayor parte de las veces a realizar estas actividades?



Hay un importante 25% que viene acompañado por otra persona fuera de sus padres, el 90% corresponde a abuelitos.

¿Qué es lo más importante para escoger un centro de juegos de entretenimiento? Respuesta Múltiple

Como observamos en el siguiente gráfico, la ubicación constituye uno de los elementos más importantes. Lo que se ha agrupado en ubicación constituye a las respuestas referidas al centro comercial. Entre estas respuestas tenemos: que les guste el centro comercial donde está ubicado el centro de entretenimiento, que haya parqueo y más cosas que hacer.



*Respuestas referidas al centro comercial

¿Conoce Zona Kids? ¿La isla de juegos para niños que está cerca a Sukasa?

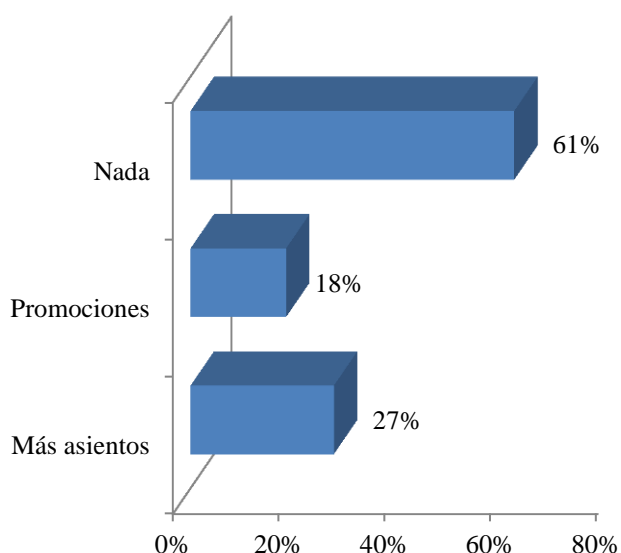
Si bien el sitio es conocido por el 99% de los encuestados, la marca no es conocida por el 34% de las personas encuestadas, necesitaron indicaciones sobre la ubicación de la isla para responder.

¿Sus hijos son clientes de esta isla?

El 88% de los encuestados declara que sus hijos son clientes de Zona Kids. Un 75% dice que también es cliente del otro sitio similar dentro del Mall.

¿Qué le falta a Zona Kids para que lo visite con más frecuencia? Respuesta Múltiple.

Se podría decir que los clientes del local están bastante satisfechos, sin embargo piden poder sentarse y que se realicen promociones.



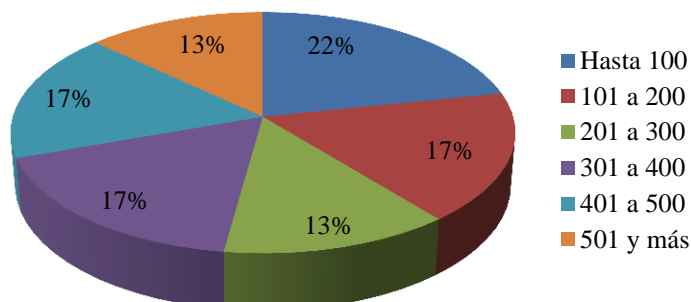
Si usted fuera el propietario de Zona Kids ¿Qué haría usted para mejorar? Respuesta Múltiple.

En general piden actividades y promociones en mayores porcentajes. Estos son dos temas que se deberán desarrollar en la estrategia de mercadeo para la nueva propuesta de Zona Kids.



¿Cuántos dólares gasta en cada celebración de cumpleaños de sus hijos?

En promedio gastan 326 dólares. El 48% de los encuestados gasta más de 300 dólares.



Si Zona Kids tuviera un área de cumpleaños ¿Les celebrarían a sus hijos en este sitio?

¿Celebraría Cumpleaños?		¿Por qué si?		¿Por qué no?	
Si*	30%	Le encantaría a los niños	84%	Sería muy caro	98%
No	10%	Saldrían de lo común	11%	Es muy abierto	2%
Otras respuestas**	60%	Para cambiar	5%		

Base: 400 personas

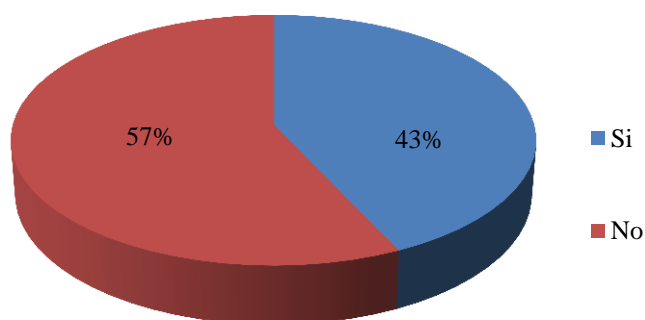
Base: 360 personas

Base: 40 personas

**Un 60% de las personas respondió que sí, siempre y cuando sea más privado y el precio les convenga.

En general podemos decir que es una respuesta positiva siempre y cuando se realicen las adecuaciones necesarias y se migre a un local cerrado.

¿Utiliza usted Facebook?



Un 43% de los encuestados utiliza esta red social, es decir que se podría utilizar campañas en Facebook dentro de las promociones.

9.5.4.4. Encuestas cuantitativas a clientes de Zona Kids:

Objetivos

- Conocer quién acompaña a los niños al local, su edad, sector de la ciudad donde residen.
- Cuál es el tiempo promedio que permanecen en el local los clientes, su gasto por visita y con qué frecuencia.
- Indagar sobre cambios que les gustaría que el local realice.

Ver Anexo 7

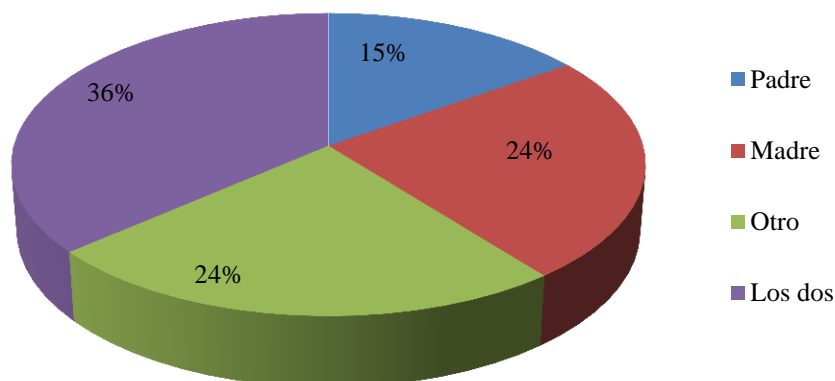
Ficha Técnica

Estudio:	Evaluación de Clientes de Zona Kids
Tipo:	Cuantitativo
Metodología:	Encuestas en Zona Kids
Alcance:	Guayaquil (usuarios de Zona Kids)
Muestra:	270 casos
Grupo Objetivo:	Madres/padres/acompañantes de niños de 1 a 8 años
Realización:	Junio de 2013
Consideraciones:	95% de nivel de confianza y 5% de margen de error

Resultados

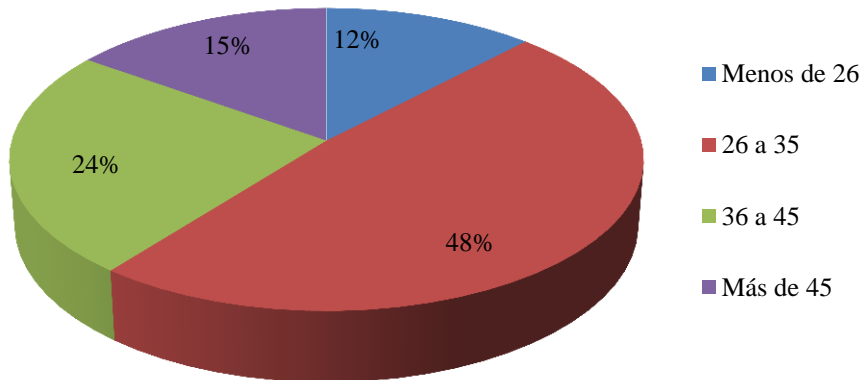
¿Con quién viene el niño a los juegos?

En general solo un 24% son personas diferentes a los padres. Como vimos en la encuesta a clientes del Mall en general, esto corresponde en su mayoría a los abuelitos.



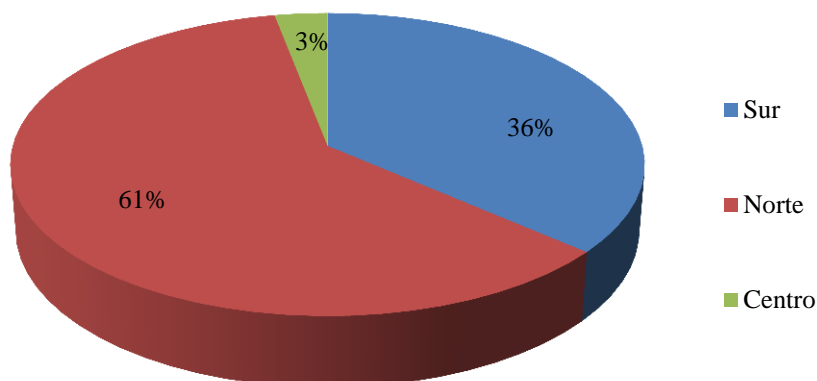
¿Cuál es la edad promedio del (o los) acompañante (es)?

El 61% de los acompañantes tienen hasta 35 años. Es decir en su mayoría son jóvenes. Al mismo tiempo, es importante mencionar que la edad promedio del acompañante es de 35 años.



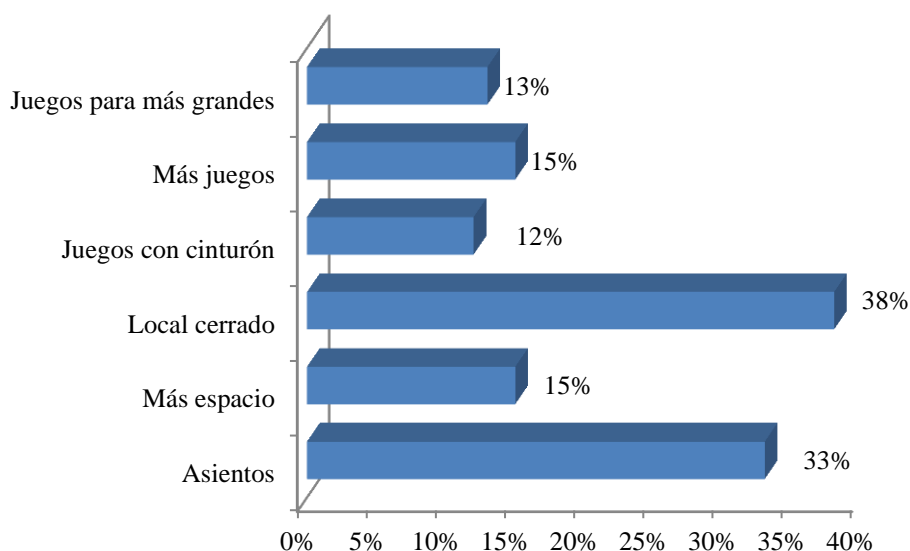
¿En qué sector reside?

Es importante resaltar que si bien Mall del Sol está ubicado en el norte de la ciudad, hay un 36% de los clientes de Zona Kids que viven en el sur. Esto tiene coherencia con la información de mercado del centro comercial que se expuso en los antecedentes de la investigación, donde se indica que la variedad de locales es uno de los mayores determinantes para el liderazgo en afluencia de visitas del centro comercial.



Si fuera el propietario de Zona Kids ¿Qué cambios le haría? Respuesta Múltiple

Los asientos y cerrar el local son las sugerencias más mencionadas. Entre las respuestas de cerrar el local se incluyen las que indican que tenga una sola entrada.



¿Cuánto tiempo permanece por visita? ¿Cuánto gasta? ¿Con qué frecuencia viene al centro de juegos?

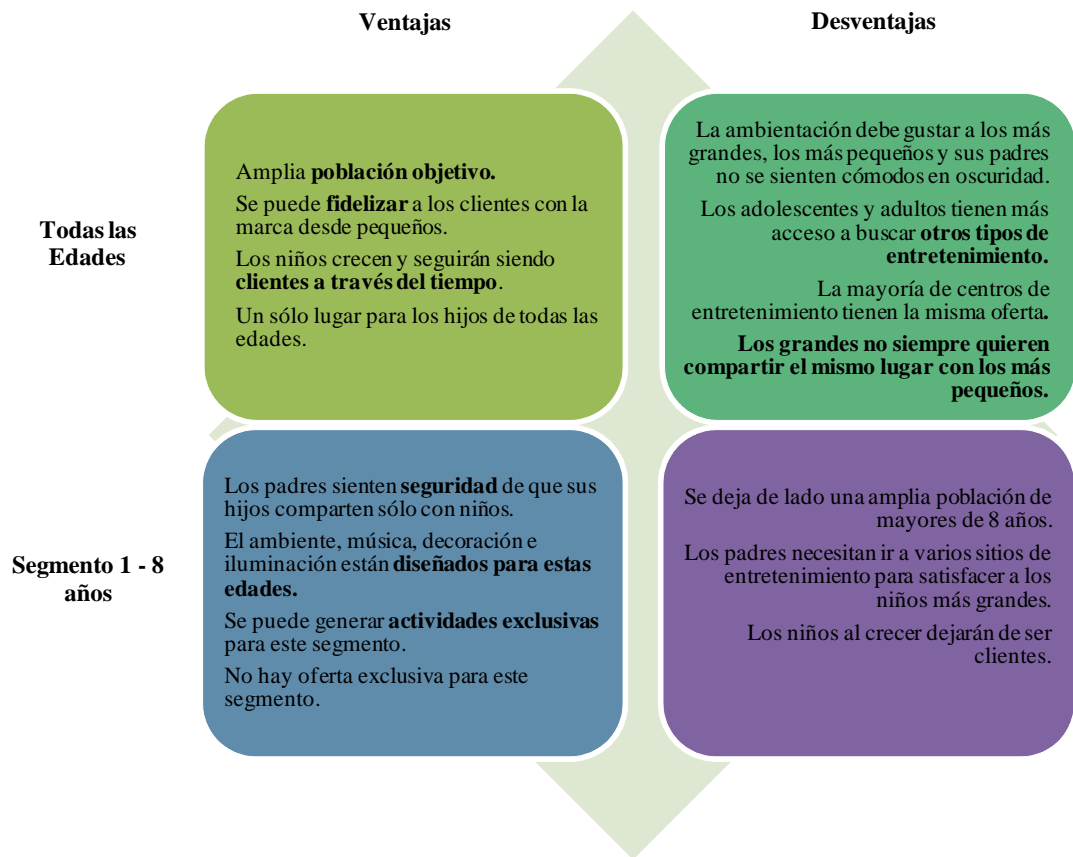
En promedio permanecen 45 minutos en la isla con un consumo medio de 6 dólares cada vez que vienen y lo hacen con una frecuencia de 2,5 veces al mes. Es decir que cada familia deja en Zona Kids un promedio de 15 dólares cada mes.

9.5.5. Algunas conclusiones

Recopilando las principales motivaciones para que los padres o los acompañantes de los niños prefieran un sitio de juegos infantiles a otros, tenemos como resultados que salir a divertirse, que sus hijos disfruten, la felicidad de los niños, un lugar seguro, su propia comodidad, promociones, premios, facilidades para los cumpleaños, son los decisores a la hora de escoger entre los diferentes centros que existen en la ciudad.

A continuación se presenta un cuadro con las ventajas y desventajas identificadas de dirigirse a un segmento específico de niños de 1 a 8 años.

Ventajas y Desventajas del segmento de 1 a 8 años



Para lograr un posicionamiento dentro de este mercado, Zona Kids debe implementar las mejoras propuestas e incrementar la oferta con el mix analizado. Si implementamos las mejoras como sillas, promociones, premios, activaciones de marcas, concursos y un local cerrado que brinde comodidad y seguridad a los padres o acompañantes, lograríamos incrementar el gasto promedio destinado para Zona Kids, que actualmente está en \$6 a \$7,6, así como la frecuencia de visita actual que es de 2,5 veces al mes en promedio a 2,6 veces por mes. Estos detalles los podremos observar en la siguiente sección correspondiente al plan de marketing.

10. Plan de Marketing

10.1. Descripción de la Mejora

Según los resultados de la investigación de mercado que analizamos previamente, concluimos que migrar de una isla a un local cerrado sería conveniente para atraer más usuarios y generar mayor tiempo de permanencia en el local, lo que se

traduce en mayores ingresos. Así mismo, se trabajará en lograr ser un concepto distinto de centro de entretenimiento y mantener un enfoque exclusivo hacia niños de 1 a 8 años.

10.2. Propuesta de Valor

Diferenciación y posicionamiento

En la actualidad en Guayaquil todos los centros existentes se dirigen a todos los segmentos de edad, mientras que Zona Kids es un centro de entretenimiento para niños 1 a 8 años. Es un lugar compuesto por una zona de juegos mecánicos infantiles y juegos de habilidad (recompensa) dirigidos a estas edades. Los niños pueden divertirse individualmente o interactuar y disfrutar con sus padres o acompañantes en los juegos de habilidad. Se complementa con otorgar a los padres una zona para la celebración de cumpleaños/eventos de sus niños, además se ofrecerá constantemente el participar de concursos para niños, y actividades mensuales. La ambientación está orientada a este rango de edades, con mucho color y claridad.

La encuesta realizada en Centros y Plazas comerciales con más de 20 locales en las ciudades de Guayaquil y Samborondón, nos demuestra que no existe un local exclusivo para niños de entre 1 y 8 años, así que la idea de crear este nuevo concepto de centro de entretenimiento nace de la necesidad de desarrollar un lugar mágico para los niños de este rango de edad, donde hablen su idioma, puedan dejar volar su imaginación al disfrutar de los juegos y de los eventos. Para los padres es un lugar seguro donde los niños encuentran una sana diversión, donde son atendidos por personas que conocen sus necesidades y están siempre prestos para servirles, donde hablan su idioma.

Para las marcas es un lugar único dentro de un centro comercial, con un espacio especialmente diseñado para eventos donde su marca interactuará con los niños de este segmento específico de edades y sus padres/acompañantes.

10.3. Estimación del Mercado Potencial

Tal como lo analizamos en el análisis de la industria, el mercado total entre centros de entretenimiento es de \$2.052.000 y las fiestas de cumpleaños en centros de entretenimiento es de \$367.200,00 en Guayaquil. Actualmente Zona Kids tiene el 7% del mercado de centros de entretenimiento y ninguna participación en el segmento de cumpleaños.

Se plantea facturar a través de cumpleaños \$54 mil dólares en el primer año, que provendrían una parte de la competencia (50%) y la otra parte de los sustitutos. Todo esto se sustenta por la renovación y ubicación de Zona Kids, que se convertirá en un centro de entretenimiento cerrado, que cuenta con aire acondicionado, es seguro y cómodo para los padres (al tener bancas), está ubicado en un centro comercial con parqueo y que está en el top of mind de la población de Guayaquil, es un local que tiene una variedad de máquinas orientadas al segmento objetivo, máquinas nuevas y zona de eventos exclusiva.

10.4. Segmentación de Mercado

Target Primario:

- Niños de 1 a 8 años, de todos los Niveles Socio económicos que asisten al Mall del Sol.

Son niños a quienes les gusta divertirse y soñar con ser grandes. Los juegos mecánicos los transportan a su propia película y los hace ser creadores de sus propios sueños. Los juegos de habilidad los hacen sentirse fuertes, los hace sentirse ganadores. Son niños que disfrutan de mostrar sus habilidades de baile, de canto o simplemente que disfrutan de participar en concursos infantiles. Aman los colores, la música, las luces y los dulces.

Target Secundario:

- Los padres y acompañantes de niños de 1 a 8 años, de todos los Niveles Socio Económicos que asisten al centro comercial y buscan una forma de entretener a los niños, de premiarlos por su semana o de compartir con ellos. Son padres que aprovechan su salida al centro comercial tanto para diversión, como para hacer sus compras y encuentran en este lugar una oportunidad de mantener a sus niños distraídos.

Disfrutan de la sonrisa de sus hijos, de sus emociones al utilizar un juego. Se transportan a la edad de sus hijos cuando juegan con ellos en las máquinas de habilidad. Disfrutan de ver a sus niños participar en concursos y mostrar sus habilidades. Son felices y buscan recuerdos de esta felicidad tomando fotos.

- Los niños de 1 a 8 años, padres y acompañantes que asisten a otros centros de entretenimiento de la ciudad ubicados en otros centros comerciales.

Target Terciario:

- Las marcas con target niños de 1 a 8 años y sus padres, que buscan generar conexiones directas con sus consumidores, a través de alianzas con empresas que manejen su mismo segmento objetivo, eventos de activación de marca

Son marcas que están en el lanzamiento de nuevos productos, o realizando campañas específicas de promoción, que buscan mantener su marca en el top of mind de sus consumidores objetivo, captar su atención, generar mayor intención de compra y establecer conexiones emocionales con los niños y sus padres.

10.5. Estrategia de Marketing y Comunicación

Las estrategias de este plan están orientadas para conseguir el éxito de este proyecto de mejora a través de:

- Creación y comunicación del nuevo concepto de marca.
- Alianzas con empresas para el auspicio de eventos y publicidad de sus marcas en el local.
- Lanzamiento y promociones
- Concursos para niños
- Relacionamiento con los targets: Actividades para generar compromiso, lealtad y preferencia.

10.5.1. Objetivos de Marketing

Incrementar los ingresos propios del negocio y otros ingresos:

1. Incrementar la base de clientes en un 15% (de 800 a 920 familias al mes) en el primer año de reapertura. Incrementar el promedio de visitas en un 5% de 2,5 a 2,6 veces por mes, lo cual me resultará en un incremento del ticket promedio de un 26%, de 6 dólares a 7,6 dólares por visita. Conseguir un incremento anual del 5% para los siguientes años.
2. Captar un total de 88 mil dólares en el primer año del mercado de cumpleaños en centros de entretenimiento y sustitutos, con un incremento anual del 5%.
3. Apalancar un porcentaje (hasta un 30%) de los gastos fijos (195 mil dólares) a través de los aportes de las marcas auspiciantes corporativas.

10.5.2. Mix de Marketing

10.5.2.1. Producto

Zona kids será un centro de entretenimiento integral. No solo ofrecerá juegos y diversión para los niños, sino que será una zona de distensión y relax para los padres. Además ofrecerá instalaciones y apertura para la realización de eventos sociales como cumpleaños y actividades de marcas (lanzamientos de producto, presentaciones varias, ligadas al tema infantil).

Distribución del nuevo local

Se pedirá un local con un área de 300 m2, en el cual se realizarán adecuaciones con el fin de obtener:

Áreas de local	m2
Máquinas infantiles	160
Juegos de habilidad	40
Zona de eventos	82
Caja/bar	12
Área de fotos	6
Total	300

Ver Anexo 8

Oferta del local

A continuación veremos la oferta de Zona Kids, que comprende:

- A. Máquinas y Juegos
- B. Cumpleaños / eventos
- C. Actividades / concursos
- D. Auspicios de Marcas
- E. Servicio de bar

A. Oferta de máquinas y juegos:

- Se mantendrán 20 máquinas infantiles que están en Mall del Sol, las cuales pasarán por un proceso de mantenimiento y pintura.
- Se importarán 5 máquinas que completen la oferta con mayor atractividad para niños de 5 a 8 años y sus acompañantes: 4 de habilidad, 2 air hockey⁴.
- Se montará un muro de escalar para niños⁵

B. Cumpleaños y Eventos:

Se ofrecerá la organización de cumpleaños, eventos empresariales, eventos escolares, y otro tipo de celebraciones para niños. Se ofrecerá paquetes de cumpleaños o eventos para un mínimo de 20 niños, que contemplen:

- Se podrá elegir una temática de cumpleaños que será usada para colores de globos, diseño de torta, mantelería y banner. Se tendrán 5 temáticas de acuerdo a las figuras o personajes para niños que estén de moda en el momento.
- Tres horas servicio: 2 horas de animación, 1 hora de máquinas. Las animaciones incluyen la toma de fotos en el Photo Booth (que se entregarán en formato digital), y la dirección de concursos llevados a cabo por un parvulario.
- Torta.
- Decoración de globos y espacio independiente para los niños del evento
- Globos y un kit de sorpresa con 4 productos.
- Tarjeta de Invitación.
- Tarjetas para uso de las máquinas.
- Regalo al cumpleañosero o premio para un niño del grupo de una tarjeta con 10 USD para usar en las máquinas.
- Una foto ampliada de los invitados con el cumpleañosero con la mascota de Zona Kids, que vendrá exclusivamente a tomarse fotos con el cumpleañosero.
- Un banner con el nombre del cumpleañosero, de acuerdo a la temática del cumpleaños.
- Se podrá pagar como servicio adicional: show de magia, payasos o show de títeres con un costo adicional de USD 150 por hora cada show.

Las celebraciones tendrán horarios específicos:

Horarios de Eventos

Mes	Descripción
Lunes a Jueves	Todo el día
Viernes	Todo el día
Sábado	14:00 a 17:00 y 18:00 a 21:00
Domingo	13:00 a 16:00 y 17:00 a 20:00

No hay exclusividad de uso de máquinas

Hay exclusividad del uso del área de eventos.

⁴ Se muestra la fotografía en anexo 5 de la Investigación de Mercados

⁵ Se muestra la fotografía en anexo 5 de la Investigación de Mercados

C. Actividades y concursos para niños

Estas actividades serán auspiciadas por marcas que tengan como segmento a los niños. El calendario de temas para esto es:

Calendario de Actividades

Mes	Descripción
Todos	Los sábados son de colores: show de luces en el local de 3 a 6 pm.
Todos	Los miércoles son fosforescentes en Zona Kids, por cada 5 dólares de consumo recibe tu accesorio.
Todos	La hora de la magia en Zona Kids, ven todos los domingos a las 11 am y disfruta una mágica experiencia.
Enero	Concurso: Baile. Consumo de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.
Febrero	Concurso: el carnaval: ven con tu mejor disfraz del carnaval de Río. Consumos de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.
Marzo	Concurso: tus mejores sandalias playeras. Consumo de 10 dólares e Inscripción de 5 dólares.
Abril	Tema "El pirata": Si vienes disfrazado de pirata tienes una subidas gratis. Válido de lunes a viernes. Tema para activación a desarrollar por el auspiciante.
Mayo	Tema El super héroe: Si vienes como un super héroe tienes una subida gratis. Válido de lunes a viernes. Tema para activación a desarrollar por el auspiciante.
Junio	Concurso: El cantante. Consumo de 10 dólares e Inscripción de 5 dólares.
Julio	Concurso: Miss y Mr. Zona Kids. Consumo de 10 dólares e Inscripción de 5 dólares.
Agosto	Concurso: el artista, el mejor dibujo en 5 minutos. Consumo de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.
Septiembre	Concurso el futbolista: Danos tu mejor gol. Consumo de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.
Octubre	Concurso de disfraces en Zona Kids. Consumo de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.
Noviembre	Concurso: El mago, ven con tu mejor truco. Participa por consumo de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.
Diciembre	Concurso: Tu mejor villancico. Consumo de 10 dólares e inscripción de 5 dólares.

- Las presentaciones de los concursos: Son todos los sábados de 10:30 a 13:30 en el local.
- Los consumos son acumulados del mismo mes.
- Los premios serán otorgados por los auspiciantes, oscilará entre 50 y 100 dólares.

D. Auspicios Empresariales

Los paquetes de auspicios están orientados a empresas con segmento niños, por ejemplo: Pony, Johnson, Pycca, Bic, Juan Marcet, Oriental (leche de soya), Ecobel (línea para niños), De Prati Kids, etc., que les interesa realizar activaciones de marca orientadas a su segmento objetivo.

Los tipos de auspicio son:

Auspiciante Corporativo

Se tendrán hasta 4 auspiciantes corporativos, los cuales tendrán derecho a:

- Presencia de logo en tarjetas de recarga de 2 x 1 cm.
- Presencia de logo en tarjetas de recarga de regalo, de 2 x 1 cm.
- Espacio para valla en el local de 3 x 1 mt².
- Logo en uniformes de Zona Kids.
- Presencia de logo / marca en toda la comunicación: flyers, invitaciones, afiches, radio, redes sociales.
- Un pase anual para un niño, para premio de promoción cruzada (promociones de la marca auspiciante).
- Una fiesta anual para 20 niños para premio de promoción cruzada (promociones de la marca auspiciante).
- Link de página de Facebook de Zona Kids hacia Facebook de la marca auspiciante.
- Presencia de logo en todos los backings (lona que se pone de fondo en el escenario) de los concursos.
- Exclusividad de línea: no podrá haber marcas auspiciantes corporativas ni tácticas de la misma línea de productos / servicios.
- Prioridad para auspicio de concursos
- Otorgar kits de productos de muestra para cumpleaños / eventos / concursos que se realicen en el local.
- Presencia de marca en la caja / bar
- Publicidad en 4 pantallas led del local.

Auspiciantes Tácticos: Un auspiciante para cada mes

Estos auspiciantes se encargarán de la operación, decoración y animación de los concursos programados para cada mes. Zona Kids entregará la temática de los concursos y si la marca tiene una propuesta diferente de acuerdo a sus campañas, y está acorde a las actividades infantiles de Zona Kids, se podrá modificar el calendario de temáticas.

- Podrán realizar activación de la marca todo el mes en el local, para lo cual todo el material para la activación deberá ser aprobado por Zona Kids.
- Presencia de logo/marca en toda la publicidad de la campaña del mes.
- Espacio para decorar el Photo Booth Ver Anexo 9 (Área de fotografías) con temática de la marca.
- Escenario donde se realizará el concurso del mes, que será cada sábado de 10:30 a 13:30. Luego de lo cual podrán seguir en el área destinada para el

Photo Booth y así mismo podrán rondar por el local siempre con la misma temática y realizando su activación a padres y niños.

- El auspiciante deberá entregar un premio de un valor de mercado de no menos de USD 100 para el ganador del concurso.
- Uso del escenario los domingos de 11 a 12:30, donde podrán realizar cualquier activación, presentación con la temática del mes.
- Publicidad en 4 pantallas Led del local.

Servicio de bar:

Estará en la caja y se ofrecerá: agua, gaseosas y golosinas. El objetivo es que los padres o acompañantes puedan tomar algo mientras esperan a los niños. Junto a la caja se colocarán las bancas. Como veremos más adelante en el Layout del local, esto estará en la parte central, con el objetivo de que los padres o acompañantes tengan una visión de donde están sus hijos.

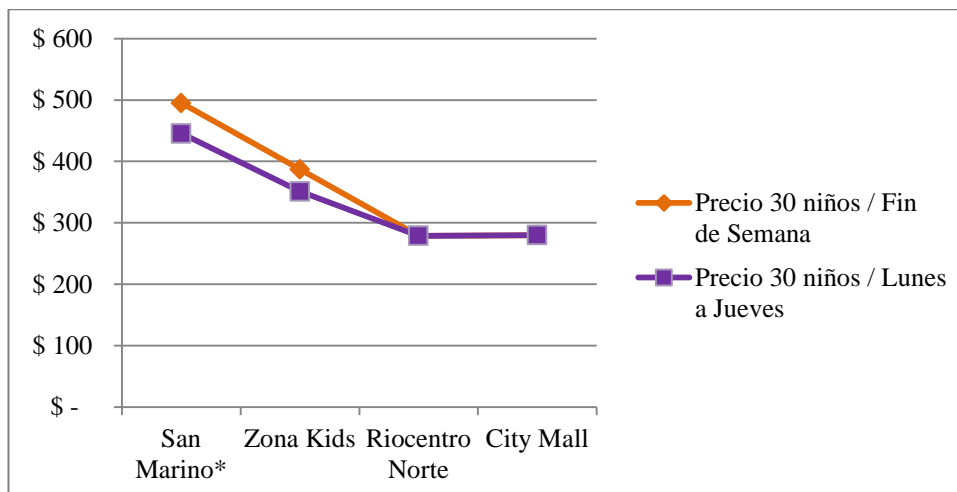
10.5.2.2. Precio

Análisis de Precios

El precio de las **máquinas** se ha establecido en base a lo que actualmente se está cobrando en Zona Kids que es muy similar al precio cobrado por la competencia local. En promedio los precios de las máquinas fluctúan entre USD 0,50 para las máquinas estándar y de USD 1 a USD 1,5 las máquinas más grandes.

En cuanto a los precios de los **cumpleaños**, se ha tomado un precio intermedio entre los locales como Extreme de Riocentro Norte y el Play Zone de San Marino y se ha cruzado con el valor que actualmente, según la investigación realizada, están gastando los padres (48% más de 300 USD ver Investigación de Mercados).

Comparación de Precios de Cumpleaños



Es importante mencionar que la oferta no es comparable a la de la competencia, pues Zona Kids ofrecerá una experiencia de diversión diferente en cuanto a la animación del cumpleaños y una zona exclusiva de cumpleaños adecuada con un escenario, mesas y sillas, además de ser un local nuevo.

Para definir los precios de los **auspicios** se conversó con tres expertos, gerentes de dos prestigiosas Agencias de Publicidad: Roberto Cucalón, Gerente de Regional de Rivas Herrera Y&R, Daniel Noblecilla, Gerente General de CNC Lobby, y Pablo Meave, Director General de CNC Lobby.

Roberto Cucalón, considera que existe la necesidad de realizar actividades de BTL⁶, ya que son una forma de interacción directa con los consumidores. Este tipo de marketing está en crecimiento en Ecuador. Las activaciones de marca específicamente, a criterio de este experto, han crecido un 30% en los últimos dos años y las marcas gastan alrededor de USD 3000 por cada activación, fuera de los costos de producción, dato que coincide con el otorgado por el otro entrevistado.

Daniel Noblecilla dice que hay cientos de marcas que se orientan a los niños que estarían interesadas en un lugar como este. Al presentarle la propuesta del nuevo local, expresa que “en el mercado no hay un sitio similar a este y la respuesta de las marcas será muy positiva”. Según este experto, se debe considerar tener pocos auspiciantes por evento.

Los dos coinciden en que crear auspicios corporativos y auspicios tácticos sería lo recomendable. Así mismo en que un auspicio corporativo estaría alrededor de los 20 mil dólares anuales, lo que dependerá de los beneficios otorgados y los impactos generados.

Pablo Meave considera que la facturación en activaciones de marca para su agencia crecerán entre el 15% y 20% este año. Así mismo nos dice que una activación para las marcas incluyendo los costos de producción, operación y local, superan los diez mil dólares. Nos indica que dependiendo de la locación, el costo del lugar oscila de USD 1500 a USD 2500 por un fin de semana.

Precios establecidos

En base a todas las consideraciones del análisis de precios se ha considerado las siguientes propuestas:

Precio de los juegos

El precio de los juegos depende de las máquinas:

Precios Juegos	USD	Detalle
Kiddie rides pequeños	0,50	1 niño
Kiddie rides medianos	0,75	Hasta 2 niños
Carrousel	0,75	Hasta 3 niños
Máquinas de habilidad	1	1 niño
Wall de escalar	1,5	1 niño

⁶ “BTL es el acrónimo de Below The Line (debajo de la línea) y consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico (target) empleando como armas principales la creatividad, la sorpresa o el sentido de oportunidad”. (Suárez, 2013)

A. Precio de cumpleaños

Son variables de acuerdo al día de la semana que se escoja.

Mes	Precio de 30 niños en USD
Lunes a Jueves	351
Viernes	387
Sábado	387
Domingo	387

- No hay exclusividad de uso de máquinas
- Hay exclusividad del uso del área de cumpleaños
- El precio de Lunes a Jueves es de USD 11,7 por niño
- El precio de Sábados y Domingos es de USD 12,8 por niño

Se podrá pagar como servicio adicional: show de magia, payasos o show de títeres con un costo adicional de USD 150 por hora cada show.

Precio de concursos

Para participar en un concurso, el niño deberá sumar un consumo de 10 dólares en el mes y pagar una inscripción de 5 dólares.

B. Precios de auspicios

Los auspicios para las marcas tendrán diferentes paquetes de precios, que dependerán del tipo de campaña. Los tenemos separados así:

Auspicios Corporativos: 8 mil dólares anuales y 200 dólares en premios.

Auspicios Tácticos: 2500 dólares mensuales y 100 dólares en premios.

C. Precios del bar

Agua, colas, té: USD 1,50

D. Precios de los concursos

Se requiere que los clientes hayan realizado consumos acumulados en un mes de 10 dólares y un pago de la inscripción de 5 dólares.

E. Precios de Las tarjetas de recarga

Se cobrará el precio de mercado: USD\$ 1:

10.5.2.3. Plaza

Zona Kids está ubicado en Mall del Sol y se decide realizar la ampliación y mejoras en la misma ubicación, porque es el centro comercial de mayor flujo de personas en Guayaquil. Al mismo tiempo la administración de este centro comercial, ha pedido a los propietarios de Zona Kids que presenten una propuesta de centro de entretenimiento infantil para la nueva ampliación que llevará a cabo el centro comercial, y permitirá una reasignación de locales de acuerdo a la atraktividad de la propuesta.

Por otro lado, tal como analizamos en el capítulo de investigación de mercados. Este centro comercial recibe mensualmente 1 millón y medio de visitas y se

encuentra en el puesto número uno del Top of Mind del consumidor en cuanto a centros comerciales de Guayaquil, según los datos de Estudio Market, propiedad del centro comercial.

Los propietarios de Zona Kids conocen claramente al cliente de este centro comercial, y se cuenta ya con una base de dos mil cuatrocientos clientes mensuales, fuera de sus acompañantes.

10.5.2.4. Promoción

10.5.2.4.1. Estrategia de Comunicación y Promociones

Para la viabilidad de las campañas de Zona Kids y de la propuesta diferencial, es fundamental contar con el aporte de los auspiciantes. Para esto se trabajará con las agencias de publicidad que manejan BTL. Estas agencias, buscan asegurar el éxito de las activaciones de las marcas que representan, pero a su vez buscan generar ingresos. Para esto, se contempla hacer de las agencias de publicidad aliados estratégicos de nuestra marca, ya que serán las encargadas de promover los paquetes de auspicios entre sus marcas clientes. Zona Kids les otorgará un 20% de comisión sobre los auspicios y activaciones generados.

A continuación se describe el posicionamiento buscado por la marca, los objetivos, la campaña y los presupuestos.

A. Posicionamiento

- Ser percibido como un centro de entretenimiento infantil integral que ofrece la mejor propuesta de juegos mecánicos (kiddie rides y juegos de habilidad), actividades y diversión para los niños de 1 a 8 años, además de ser un lugar de distensión y relax para los padres / acompañantes.
- Posicionarse como un aliado de los padres y/o empresas para lograr la sana diversión de los niños, además de ser sus proveedores en la organización de sus eventos infantiles.
- Ser el sitio donde pueden encontrarse con sus amigos que tienen niños, y disfrutar de los diferentes concursos en los que participan los niños juntos.
- Ser el lugar preferido por las marcas con segmento niños para realizar sus activaciones de marca.

B. Objetivos de Comunicación

- Lograr una intención de compra mayor al 90% del target primario durante los primeros 6 meses de lanzamiento.
- Lograr que el 90% del target primario visiten el nuevo local en los primeros 6 meses.
- Lograr un conocimiento de marca de un 10% del mercado potencial (clientes de otros centros de entretenimiento ubicados en otros centros comerciales).
- Alcanzar los objetivos de Marketing.

C. Campaña de Comunicación y Promoción

Basado en estos objetivos la campaña se ha dividido en cuatro etapas:

1. Campaña para generar Awareness e Interés:

Toda la campaña estará dirigida a anunciar el nuevo concepto del local (cerrado, seguro, cómodo), su ubicación, las nuevas máquinas y la zona de cumpleaños.

- Se creará la página de Facebook.
- Se realizarán flyers, pauta de radio, aviso de prensa y avisos pagados en Facebook dos semanas antes de la inauguración del nuevo local. La campaña invitará además a la suscripción de nuestras redes sociales para enterarse de lo nuevo de Zona Kids.

D. Campaña de inauguración para generar Deseo y Acción

Esta campaña anunciará el primer concurso de Zona Kids y el evento de lanzamiento, que consistirá en una activación que se realizará durante todo el mes. Se hará énfasis sobre la ubicación del nuevo local y los atributos como: diversión, comodidad, seguridad, además se hará mención de Mall del Sol, como el centro comercial que tiene lo mejor en diversión. Se menciona la celebración de cumpleaños como parte de la oferta del local y se invita a ser el primero de sus amigos en celebrarse a lo Zona Kids.

- Se realizarán flyers, pauta de radio y avisos pagados en Facebook.
- Se realizará una actividad por la inauguración de Zona Kids durante todo el mes, para lo cual se buscará el auspicio de una marca que maneje como parte de sus estrategias de activaciones de marca, la imagen de un personaje. Como ejemplo de esto podemos citar a Pony Malta, quien mantuvo una campaña de activaciones de marca con el personaje de Superman. Ver Anexo 10

E. Campañas de mantenimiento, a partir del segundo mes:

El objetivo es comunicar los próximos eventos y lo divertido que han pasado los niños y sus acompañantes en Zona Kids en los actuales y anteriores. Se invita a disfrutar al igual que ellos. Se promociona la celebración de cumpleaños y eventos en el local.

- Se abre el canal en Youtube. Se sube a redes sociales los videos y fotografías de las campañas, actividades, activaciones, eventos, se felicita a los cumpleaños a través de las redes (siempre con autorización de los padres).
- Se realizará promoción de las nuevas actividades a través de: flyers, redes sociales, campañas pagadas de Facebook y Youtube.
- En Octubre y Noviembre se realizará campañas por envío de mailings masivos por campaña de Halloween y campaña de Navidad.

F. Campaña de fidelización, a partir del tercer mes:

Se busca fidelizar a los clientes que vienen de Zona Kids con el concepto anterior y a los nuevos clientes captados por toda la estrategia:

- Se empieza a crear las promociones de fidelización de clientes, a través del ranking de consumo de tarjetas, para lo cual se otorgará por montos alcanzados de consumo premios como: orden para una foto ampliada en el Photo Booth, regalos de cupos adicionales para uso en las máquinas del local.
- Se crean los días mágicos: Días de luces y días de brillar con Zona Kids, mencionados en el calendario de actividades anteriormente en esta tesis.

- En redes sociales se iniciará campañas para generar interacción con los usuarios, por ejemplo: Fomentar la calidad de tiempo entre padres e hijos, se propone que los seguidores suban fotos de la calidad de tiempo que comparten con sus hijos.

10.5.2.4.2. Plan de medios

Zona Kids invertirá el primer año el 5% de los ingresos en promedio en comunicación. El 50% de esta inversión estará concentrada en los tres primeros meses del lanzamiento, el 25% en Octubre y Noviembre (campañas de Halloween y Navidad) y el otro 25% distribuidos en el resto de meses del año.

Medio	Descripción	Cantidad/ Año	Total USD
			\$
Radio Disney	Cuñas	556	10.000
			\$
Facebook	Campañas	3	1.500
			\$
Flyers		48.000	2.000
Fidelización			
Recargas gratis de tarjetas	Recargas de \$5	200	1.000
Fotografías			\$
Ampliadas	Impresiones (5 al mes)	60	500
Premios para canje de puntos	Cartucheras, lápices, etc. (\$3,4 c/u)	576	1.958
	Mailing a cien mil		\$
E-mailing Masivo	contactos	12	1.000
			\$
Total presupuesto			17.958,40

*Se calcula que un 5% de los clientes directos realizarán canjes de premios cada mes.

Se contará con 4 pantallas Led en el local, estratégicamente ubicadas donde se pasará publicidad de las marcas auspiciantes y del local. Esto lo producirá y coordinará la asistente de marketing de Zona Kids.

10.6. Plan de Ventas

10.6.1. Proceso de ventas

Una vez que un cliente elige venir a Zona Kids, lo importante es hacerlo vivir la experiencia de diversión a través de un servicio y atención de calidad. Nuestra fortaleza de ventas es nuestro personal de servicio al cliente. Es por esto, que como veremos más adelante en el plan de recursos humanos, se plantea tener 5 personas de servicio al cliente, correctamente entrenadas, que trabajarán en turnos rotativos.

Las ventas se realizan en el local directamente, si bien se dará información a través de otros medios: teléfono, mail, facebook, flyers, etc., la venta efectiva se realiza en el local.

Para esto se ha establecido que todo el personal de servicio al cliente reciba una comisión del 2% sobre las ventas de juegos y de cumpleaños, que se dividirá para todos los colaboradores de esta área. De esta forma se incentiva a la venta de todos los servicios dentro del propio local, que es nuestro mayor punto de promoción.

En el plan de operaciones podremos ver un flujo del proceso de ventas de cumpleaños y de juegos. Anexo 11

10.6.2. Pronóstico de ventas

Luego de realizar el análisis comercial, sustentado en la investigación de mercado, y definida una estrategia agresiva de reingreso, con una nueva oferta, comunicación focalizada y ventajas comparativas de este negocio, se ha realizado la estimación de ventas que toma en cuenta tres escenarios:

- Pesimista
- Conservador
- Optimista

Con este proyecto de mejora se prevé alcanzar al menos un escenario conservador, considerando toda la estrategia de marketing detrás de este proyecto y el conocimiento y experiencia en esta industria, así también con el conocimiento del target de clientes al cual se dirige el negocio.

Proyección de ventas para el año 1 después de la mejora

Ingresos	Actual	Pesimista	Conservador	Optimista
	\$	\$		\$
Juegos	144.000	201.201	\$ 219.492	237.783
Incremento % Juegos		40%	52%	65%
Cumpleaños		\$ 53.136	\$ 88.560	132.840
Auspicios		\$ 38.000	\$ 62.000	82.000
Tarjetas		\$ 5.980	\$ 6.524	7.067
Bar		\$ 1.913	\$ 9.563	28.690
Concursos		\$ 2.880	\$ 5.760	8.640
Total Nuevos Ingresos		\$ 101.909	\$ 172.407	259.237
	\$	\$		\$
Total	144.000	303.110	\$ 391.899	497.020
Incremento % Total		110%	172%	245%

Incremento de ventas en Juegos

Como vemos en el cuadro, en el escenario conservador se plantea un incremento del 52% de los ingresos a través de las máquinas. Todo esto sustentado en todas las actividades de promoción, el nuevo local y su decoración, la nueva oferta de máquinas.

Estos objetivos de ventas, responden al planteamiento en los objetivos de marketing, donde proponemos un incremento en la base de clientes y en las visitas promedio, dando como resultado un incremento del ticket promedio. En el siguiente cuadro podemos observar estas consideraciones.

Objetivos de marketing en los objetivos de ventas de juegos*

	Actual	Con mejoras	Variación
Ingresos	\$ 144.000	\$ 219.492	52%
Base de Clientes	9600	11040	15%
Visitas Promedio	2,5	2,6	5%
Ticket Promedio	6,0	7,6	26%

*Se ha considerado el escenario conservador

Actualmente según la investigación de mercado realizada, las familias entrevistadas gastan 17,6 dólares en promedio al mes. El promedio de Zona Kids es de 15 dólares. Por otro lado, las familias declaran que gastan 71 dólares en promedio en actividades de entretenimiento de sus hijos de 1 a 8 años. Es decir que habría varias alternativas de crecimiento: lograr que su gasto en el local aumente, lograr quitarle a los otros tipos de entretenimiento una participación, y/o incrementar la base de clientes estimulando la demanda hacia centros de entretenimiento.

Incremento de ventas a través de otros ingresos

Los cálculos para el escenario conservador se ha realizado tomando en cuenta las ventas siguientes:

Otros Ingresos	Consideraciones
Cumpleaños	20 cumpleaños (sáb. y dom. 2 por día, viernes 1)
Auspicios	Corresponde a 4 auspiciantes corporativos al año y un táctico al mes.
Tarjetas	El primer mes todos compran, en adelante el 50% realizan renovación cada mes
Bar	Se calcula que un 10% de los clientes adquiere una bebida
Concursos	Se considera que un 10% de los niños participarán.

Como podemos observar, hay una oportunidad de incrementar los ingresos generados por actividades adicionales al negocio principal que es el entretenimiento infantil.

11. Plan de Operaciones

11.1. Constitución de la Compañía

Zona Kids se convertirá en una compañía limitada, ya que actualmente opera como persona natural, para lo cual deberá hacer los trámites correspondientes a la apertura de una nueva empresa.

El proyecto en estudio, de acuerdo a la actividad que desarrollará, se determina que es

una empresa de servicios, definiendo como su principal actividad la oferta de servicios de juegos infantiles, donde intervienen dos partes: el oferente y el demandante (consumidor final). El capital con que la empresa empezará sus operaciones será totalmente privado, por ello el proyecto en estudio será denominado como empresa privada.

En este proyecto se ha determinado que la empresa sea una Compañía de Responsabilidad Limitada. La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Cumpliendo con las formalidades requeridas se la registrará en la Superintendencia de Compañías con la siguiente denominación o razón social: “ZONA KIDS CIA. LTDA.”

Cumplimientos Legales para el funcionamiento de la compañía:

Para constituir una empresa de responsabilidad limitada debemos cumplir los siguientes pasos:

1. Aprobación del NOMBRE o RAZÓN SOCIAL de la empresa en este caso “ZONA KIDS”, en la Superintendencia de Compañías.
2. Apertura de cuenta de integración del capital, en cualquier banco de la ciudad, por USD 400,00 (cuatrocientos dólares americanos).
3. Elevar a Escritura Pública La Minuta de Constitución de la compañía en una notaría.
4. Presentación de 3 ejemplares de la Escritura Pública de Constitución con oficio

dirigido a la Superintendencia y auspicio de un abogado, donde se solicitará la aprobación de la constitución de la empresa.

5. Se publicará un extracto en un periódico de amplia circulación en Guayaquil por un solo día, el mismo debe ser presentado en original tanto para el Registro Mercantil y para la Superintendencia de Compañías.

6. Se debe sentar razón de la resolución de constitución en la Escritura, en la misma notaría donde obtuvo las escrituras.

7. Inscribir las escrituras en el Registro Mercantil, para ello se debe presentar las escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentada razón por la notaría y publicación original del extracto.

8. Inscribir el nombramiento del Representante Legal, Gerente General (propietaria) de Zona Kids, para lo cual se presentará el Acta de Junta General en donde se acuerda tal nombramiento.

9. Inscripción en el Libro de registros en la Superintendencia de Compañías, para este trámite se deberá presentar:

- Escritura con la respectiva Resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
- Periódico en el cual se publicó el extracto (un ejemplar)
- Copias simples de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil del Representante Legal y administrador.
- Copias simples de la cédula de ciudadanía o pasaporte del Representante Legal o Administrador.
- Copias simples del certificado de afiliación a la respectiva Cámara de la Producción.
- Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- Copia simple de pago de agua, luz o teléfono.

10. La Superintendencia de Compañías después de verificar que todo este correcto, le entrega al usuario:

- Formulario del RUC
- Cumplimiento de Obligaciones y Existencia Legal.
- Datos Generales.
- Nómina de Accionistas
- Oficio al Banco para retirar los Fondos de la Cuenta de Integración de capital.

Registro Único de Contribuyentes RUC

De acuerdo al Sistema de Rentas Internas (SRI, 2013), de donde se ha extraído esta información, el Registro Único de Contribuyentes (RUC), es el punto de partida para la administración tributaria. El RUC es el número de identificación la sociedad.

Los requisitos para inscribir nuestra empresa, de acuerdo al SRI son:

- Formulario RUC – 01 – A y RUC – 01 – B, suscritos por el representante legal. Original y copia o copia certificada de la escritura pública de constitución o domicilio inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Copia de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal. Original del certificado de votación.
- Planilla del servicio eléctrico, telefónico, agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro.
- Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior, o contrato de arrendamiento debidamente legalizado.

El plazo para inscribirse es de treinta días contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

Permisos de funcionamiento

Para iniciar la operación bajo la nueva figura legal es necesario obtener:

- Permiso de Funcionamiento
- Certificado de Salud del Cuerpo de Bomberos
- Certificado de uso de Suelo
- Patente Municipal
- Tasa de Habilitación

Las imposiciones tributarias para Zona Kids son:

- 1.- Declaración de Impuesto al Valor Agregado
- 2.- Declaración del Impuesto a la Renta
- 3.- Pago de Anticipo de Impuesto a la Renta
- 4.- Declaración de Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta
- 5.- Anexo de Retenciones en la Fuente del Imp. A la Renta por otros conceptos (REOC)
- 6.- Anexo Transaccional Simplificado (ATS)
- 7.- Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP)

11.2. Importación

Se procederá a importar 5 máquinas nuevas, que no consideren personajes famosos en sus diseños, para evitar el pago de derechos de uso de propiedad intelectual, como ya se describió en el capítulo del análisis de la industria. Ver Anexo 12

Las máquinas se importarán desde Estados Unidos. Los proveedores para estos equipos ya fueron contactados antes de la elaboración de este proyecto de mejora.

11.3. El Nuevo Local

Se pedirá un local con un área de 300 m² con una altura de 4 metros, en el cual se realizarán adecuaciones con el fin de obtener:

Áreas de local	m ²
Máquinas infantiles	160
Juegos de habilidad	40
Zona de eventos	82
Caja/bar	12
Área de fotos	6
Total	300

Las áreas de máquinas incluyen el espacio entre máquinas y consideran espacio para el flujo de personas. Ver Anexo 8

Adecuación del nuevo local:

Para un correcto funcionamiento del local es necesario: Ver anexo 13

- Realizar instalaciones eléctricas según la ubicación de cada máquina y distribución de espacios. Instalación de luminarias.
- Instalación del cable para el sistema informático.
- Instalación de los lectores de tarjetas de consumo en las máquinas actuales y en la caja registradora, que servirán para operar las máquinas y almacenar información del consumo de los usuarios.
- Instalación de cables para la instalación de los equipos de luces de colores.
- Instalación del sistema de aire acondicionado
- Instalación del tumbado.
- Instalación de alfombra y pisos de vinyl.
- Elaboración e instalación del nuevo letrero.
- Construcción del escenario y zona de cumpleaños.
- Construcción del muro de escalar.
- Construcción de la zona de caja y bar.
- Construcción e instalación de bancas.
- Compra de computador e impresora para conectar el sistema.
- Compra de refrigeradora para bebidas de bar.
- Compra de equipo de luces.
- Pintura de local y colocación de vinyles impresos en paredes.

11.4. Flujo del Proceso de Servicio

Para este flujo se está considerando los dos rubros más significativos de los ingresos, provenientes de servicios a los clientes:

- Uso de máquinas infantiles
- Cumpleaños

Uso de máquinas:

Los niños de 1 a 8 años siempre están con un adulto y son los acompañantes los encargados de comprar las tarjetas o fichas, cargar a los niños para subirlos a una u otra máquina e introducir la tarjeta/ficha para hacer operar la máquina.

En el Anexo 11 podremos ver el flujo del proceso de uso de estos juegos.

El cliente entra al local y se acerca a la caja para realizar una de las siguientes alternativas:

- Comprar una tarjeta de recarga
- Comparar fichas
- Comprar tickets para el muro de escalar
- Recargar su tarjeta

Luego de esto el cliente recibirá su factura y se acerca a la máquina, donde sube al niño y la hace operar o entrega el ticket al asistente del muro de escalar para que le pongan el arnés. Este proceso se repite cuantas veces el cliente lo requiera y decide irse del local, o hasta que se le termine su recarga y/o tickets y vuelva al inicio del proceso.

Contratación de cumpleaños:

En el caso de un cumpleaños, el proceso en el local es el siguiente:

El cliente entra al local y se acerca a la caja a pedir información, el asistente de servicio al cliente que está en la caja le entrega la volante con la información y le explica los beneficios en detalle, los costos, y en general, resuelve todas las inquietudes del cliente. El asistente de servicio le ofrecerá servicios adicionales no incluidos en el paquete, como show de magia y títeres, luego de lo cual o cierra la negociación, para lo cual definen fecha y recibe el anticipo, o le toma los datos.

En el Anexo 11 podremos ver el flujo del proceso para la contratación de cumpleaños.

11.5. Horarios del Personal del Local

Cuando un negocio opera en un centro comercial, debe cumplir los horarios establecidos por éste. En el caso del Mall del Sol, los horarios son:

- Lunes a Sábado: 10:00 a 21:00
- Domingos: 11:00 a 20:00

Siendo un trabajo de todos los días de la semana, con una alta concentración de clientes después de las 16:00 de lunes a viernes, y un mayor flujo durante el fin de semana, es muy importante hacer un excelente cronograma de turnos de trabajo para asegurar tener un servicio de calidad y atención al cliente por una parte, y por otra y no menos importante, lograr que los colaboradores puedan gozar de dos días libres a la semana.

Existen dos tipos de servicio:

Autoservicio – todas las máquinas. El cliente recarga su tarjeta o compra sus fichas previamente en caja y luego lleva al niño hasta la máquina.

Asistida – La pared de escalar, donde un asistente de servicio al cliente le coloca el arnés.

Cada semana los turnos rotan, de esta forma los empleados tienen libre diferentes días a la semana.

Está elaborado contemplando 5 asistentes de servicio al cliente y considerando que siempre se quedan dos personas al final del día para realizar las labores de limpieza del local.

Todos trabajan 40 horas, y si bien tienen dos días libres a la semana, uno de estos días deben estar en stand by, es decir atentos a cualquier llamado del jefe de operaciones para cubrir cualquier falta o emergencia de algún compañero.

En el anexo 14 se podrá observar un ejemplo de los turnos rotativos.

11.6. Capacidad Instalada del Negocio

Se realizará un análisis de la capacidad instalada del proyecto en cuanto a la celebración de cumpleaños y uso de las máquinas, en la cual podremos apreciar la capacidad máxima de ingresos de estos dos servicios.

Capacidad de celebración de cumpleaños

Se pueden realizar a máxima capacidad un total de 988 cumpleaños al año, que representarían un total de ingresos de 298 mil dólares. Para este plan de negocios se ha considerado trabajar con el plan conservador a un 30% de esta capacidad.

Capacidad de Cumpleaños

Días	Descripción	Capacidad Máxima/ Semana	Capacidad Anual de Cumpleaños	Capacidad Anual USD
Lunes a Viernes	10:30 a 13:30, 14:00 a 17:00 y 18:00 a 21:00	15	780	\$ 287.820
Sábado	De 14:00 a 17:00 y 18:00 a 21:00	2	104	\$ 5.408
Domingo	De 13:00 a 16:00 y 17:00 a 20:00	2	104	\$ 5.408
Total		19	988	\$ 298.636

Precio promedio de cumpleaños utilizado es USD 369

Capacidad de área de juegos:

Se ha realizado un análisis de capacidad de atención del local, donde podemos observar que el recurso escaso es el espacio disponible.

Recursos	Capacidad de Máquinas					Capacidad de atención a niños				
	No. De Recursos	Capacidad de Niños	Tiempo en Minutos			Total Capacidad de vueltas/ hora	Niños / hora	Niños/ Día L a S	Niños/ Día D	Niños/ Año
			Montaje	Juego	Total					
Carrousel	2	3	2	2	4	30	90	990	810	351.000
Grandes	5	2	1	2	3	100	200	2200	1800	780.000
Individuales	13	1	1	2	3	260	260	2860	2340	1.014.000
Juego compartido	2	2	1	5	6	20	40	440	360	156.000
Wall	1	4	8	10	18	3	13	147	120	52.000
Joyera	1	1	1	2	3	20	20	220	180	78.000
Deportes	2	1	2	2	4	30	30	330	270	117.000
Total Máquinas	26	14			41	463	653			2.548.000
Espacio Disponible m2	170	85					85	935	765	331.500

Las máquinas podrían atender, a máxima capacidad, a más de dos millones de usuarios al año. El área de juegos de este local, puede recibir un máximo de 331 mil usuarios en el mismo período de tiempo. Para este cálculo se está considerando que cada niño viene acompañado, en promedio, de un adulto.

El recurso más escaso es el espacio, sin embargo, según los siguientes cálculos, aún está lejos de alcanzar su máxima capacidad.

Tomemos para el análisis un día sábado, que presenta una demanda similar por cada hora de atención:

El negocio plantea crecer a 2496 usuarios mensuales y 1248 acompañantes, divididos en 2,6 visitas promedio (base de 960 familias clientes).

Dada la capacidad instalada del proyecto, se podría atender un total de 85 usuarios cada hora, es decir que un sábado podríamos atender un total de 935 familias (un niño más un acompañante).

Cada semana el negocio recibe un promedio de 500 familias, divididas así:

Lunes a Jueves: 35%

Viernes: 15%

Sábado y domingo: 50%

Entonces un sábado se recibiría un total de 150 familias (607 familias a la semana), es decir trabajaría a un 16% de capacidad. Es evidente que la capacidad excede mi demanda esperada.

12. Plan de Recursos Humanos

Los pilares del éxito de este negocio son: una excelente administración y operación, un servicio impecable, una eficaz gestión comercial y relaciones con el centro comercial, las marcas y las agencias de publicidad. Para generar un lugar donde el ambiente genere emociones positivas para los niños y sus padres/acompañantes, se debe tomar en cuenta cada uno de estos pilares.

Prestar un servicio a niños de 1 a 8 años y a sus padres/acompañantes es muy delicado, ya que genera muchas emociones para aquellos que los acompañan, quienes quieren lo mejor para ellos. Los niños de 1 a 8 años siempre están con un adulto y son los acompañantes los encargados de comprar las tarjetas o fichas, cargar a los niños para subirlos a una u otra máquina e introducir la tarjeta/ficha para hacer operar la máquina. Si bien es un sistema similar al de un autoservicio, donde se compra las fichas o recargas en una tarjeta y es el propio padre/acompañante quien hace operar las máquinas, en algunas ocasiones se requiere asistencia del personal del local.

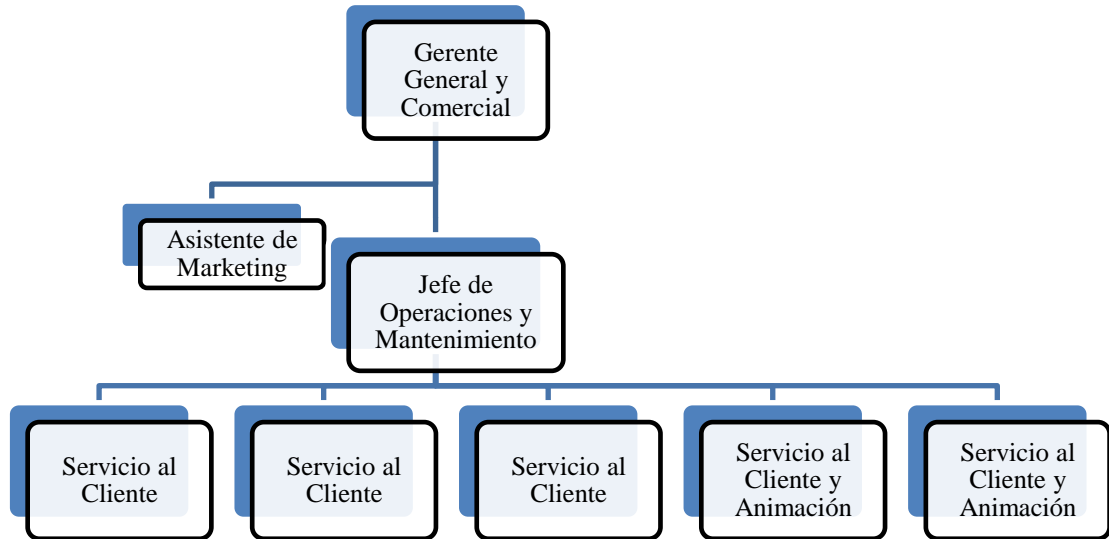
12.1. Políticas de Recursos Humanos

Estas políticas constituyen la base para la gestión de los recursos humanos de Zona Kids. Será dinámica y adaptable en el tiempo. Su esencia se respetará en cualquier circunstancia por todos quienes hacen Zona Kids en cada una de sus acciones e interacciones con los demás empleados, clientes y socios estratégicos de la empresa.

- Todos los colaboradores de Zona Kids realizarán sus labores con responsabilidad.
- Se procederá con respeto y confianza en todas las interacciones del personal.
- Se trabajará con honestidad y transparencia permitiendo una comunicación abierta entre todos los que hacen Zona Kids, en un ambiente donde se promueva la creatividad.
- Zona Kids contratará colaboradores que tengan aptitud de servicio y que tengan una personalidad carismática. Se pondrá siempre especial énfasis en las cualidades de los candidatos y su conciliación con los valores de Zona Kids, los cuales serán comunicados al empleado desde el proceso de selección.
- Las relaciones entre colaboradores estarán orientadas a la cooperación, así también como para con los clientes.
- Se fomentará las relaciones laborales de largo plazo, con una baja rotación de personal.
- Zona Kids desea mantener y ampliar su buena reputación como sitio de entretenimiento con los grupos de interés actuales.
- Zona Kids otorgará a sus colaboradores un entorno de trabajo favorable para su salud, bienestar y desarrollo. Toda sugerencia de mejoras será evaluada con atención.
- Será prohibida toda situación de acoso moral o sexual entre los trabajadores y más aún hacia los clientes.
- La estructura salarial que se manejará será sencilla, compuesta por un salario fijo y una parte variable que responda a la consecución de objetivos.
- Se trabajará en la motivación de los colaboradores, a través de un buen trato, políticas y condiciones estables de trabajo, talleres de capacitación.
- El capital humano de Zona Kids trabajará siempre velando por conseguir los objetivos de la empresa.
- Las empresas auspiciantes deberán respetar estas políticas de Recursos Humanos (en todo lo que respecta a actitudes) y los valores de Zona Kids en la contratación de personas para las activaciones dentro del local.

12.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional estará conformada por un Representante Legal (propietaria), que ejercerá las funciones de Gerente General y Comercial, un Jefe de Operaciones y Mantenimiento (copropietario), que tendrá las funciones de operación y mantenimiento, y 5 asistentes de servicio al cliente, de los cuales 2, tendrán también labores de animación de eventos.



12.3. Perfil y Definición de Funciones:

Gerente General y Comercial (Propietario)

Reporta a:

Gerente General y Comercial

Descripción de Funciones:

- Definir las estrategias de la empresa y la estrategia comercial.
- Dirigir la operación del negocio y todo lo concerniente a temas administrativos.
- Manejar la información financiera y tributaria en coordinación con la contadora.
- Generar y mantener toda la información y controles requeridos por la ley.
- Supervisar la correcta operación del establecimiento y de todo el negocio.
- Coordinar la capacitación del personal.
- Generar mayor volumen de ingresos y mantener un óptimo servicio.
- Dirigir y liderar las negociaciones con los centros comerciales, las agencias de publicidad y marcas.
- Coordinar con las agencias y las marcas las temáticas de las promociones y concursos mensuales.

- Responsable de la eficiencia financiera y operacional de la empresa.
- Crear e implementar la estrategia de marketing, promoción, publicidad, definición de precios.
- Realizar presupuestos y campañas de promoción y publicidad a nivel de medios y local comercial.
- Realizar reportes de ventas y metas de venta semanales
- Definir acciones a realizar en caso de no llegar a metas y objetivos
- Capacitar y coordinar la capacitación del personal con la información de concursos, campañas y activaciones mensuales.
- Coordinar con auspiciantes y agencias de publicidad las actividades de Cooperación y su implementación.
- Realizar reportes sobre la eficiencia de las campañas mensuales de promoción y concursos.
- Identificar nuevas o potenciales necesidades del Mercado y establecer estrategias.
- Análisis de la competencia, promociones, precios y oferta de los competidores principales.
- Administración y coordinación de las compras e importaciones
- Negociación con proveedores de premios y los ítems del bar.

Perfil:

- Edad: De 35 años en adelante
- Educación de tercero o cuarto nivel
- Carrera de Administración de Empresas o Programas de Administración de Empresas.
- Sólidos conocimientos de administración, finanzas y marketing.
- Conocimiento y experiencia mínima de 3 a 5 años en la industria del entretenimiento infantil
- Habilidades de negociación
- Experiencia Comercial
- Persona dinámica, con aptitudes y carácter de liderazgo, emprendedora, dedicada y con carisma.

Asistente de Marketing

Reporta a:

Gerente General y Comercial

Descripción de Funciones:

- Asistir a la Gerencia General y Comercial.
- Elaboración de artes, coordinación con agencias de publicidad de marcas auspiciantes o con las marcas directamente la entrega de logos y comunicación cruzada para las campañas.
- Toma de fotografías y videos en Zona Kids, en eventos y cumpleaños.
- Manejar las redes sociales de Zona Kids e interactuar con los fans.

- Coordinar con las agencias la llegada de material y montaje para las activaciones/concursos.
- Asegurar que el material de las agencias y marcas para activaciones/concursos estén preparados.
- Coordinar y asistir al personal de la agencia con la parte operativa de las activaciones/concursos, cuando se requiera.
- Colaborar con actividades de activación/concursos cuando sea necesario.
- Proporcionar información a los clientes sobre la oferta de servicios, precios, disponibilidad para cumpleaños y concursos a través de las redes sociales.
- Promover la venta de los servicios a los clientes, así como su inscripción en los concursos a través de las redes sociales.
- Diseñar encuestas de servicio al cliente y de opinión para que las personas de servicio al cliente las lleven a cabo.

Perfil:

- Edad: De 22 a 26 años
- Sexo: Mujer
- Educación de tercer nivel en Diseño Gráfico y Comunicación.
- Excelente presencia.
- Experiencia de trabajo con niños de preferencia.
- Capacidad de organización
- Conocimientos avanzados de programas de diseño, edición fotográfica y de videos.
- Persona creativa e innovadora.
- Persona dinámica, con facilidad de relacionarse, ordenada, responsable, con carisma, con aptitudes y carácter de servicio y trabajo en equipo.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Debe saber tomar fotografías y grabar videos con cámara de fotos.

Jefe de Operaciones y Mantenimiento (Propietario)

Descripción de Funciones

- Dirigir, supervisar y controlar la operación del establecimiento.
- Contratar al personal de servicio al cliente y animación.
- Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente.
- Dirigir, supervisar, controlar al personal a su cargo y garantizar que se mantenga la excelencia en la atención a los clientes.
- Implementar las estrategias y lineamientos establecidos por la Gerencia General y Comercial.
- Encargado de coordinar las adecuaciones de local.
- Entrenar al personal en la operación de las máquinas y mantenimientos básicos.
- Coordinar el mantenimiento de máquinas.

- Coordinar la limpieza del local.
- Supervisar el inicio y cierre diario de operaciones.
- Proveer al personal de servicio al cliente lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- Establecer los horarios de trabajo, asignar permisos y descansos del personal de servicio al cliente y animación.

Perfil:

- Edad: De 40 a 50 años.
- Sexo: masculino.
- Educación secundaria o tercer nivel.
- Experiencia probada de 3 años en sitios de entretenimiento infantil.
- Formación técnica y en electricidad.
- Formación administrativa.
- Capacidad de resolver inconvenientes técnicos como de manejo de personal.
- Capacidad de reacción y actuar con rapidez.
- Experiencia en manejo de personal y conflictos.
- Experiencia en atención al público.
- Conocimientos de computación y herramientas de internet.
- Capacidad de organización.
- Persona dinámica, honrada, con aptitudes y carácter de servicio y trabajo en equipo. Que cuente con madurez emocional, liderazgo de personal, sea dedicado y con carisma.

Servicio al Cliente

Reporta a:

Jefe de Operaciones y Mantenimiento

Descripción de Funciones:

- Inicio y cierre diario de operaciones y generar el reporte de venta.
- Realizar la limpieza de las instalaciones, equipo y mobiliario diariamente, y cuando se requiera durante el día.
- Asegurar que el local cuente con todos los insumos necesarios y solicitarlos a tiempo: tarjetas, insumos de bar, artículos de limpieza, cambio para la caja, etc.
- Proporcionar información a los clientes sobre la oferta de servicios, precios, disponibilidad para cumpleaños y concursos.
- Promover la venta de los servicios a los clientes, así como su inscripción en los concursos.
- Realizar el cobro de los valores a cargar en las tarjetas, y vender las fichas requeridas por el cliente y los insumos del bar.
- Ingresar la información del cliente en el computador y facturar.

- Prestar asistencia y orientación a los clientes sobre la operación y uso de las máquinas.
- Realizar las encuestas que se le indiquen.
- Realizar mantenimientos básicos a las máquinas (revisión y ajuste de conexiones cuando sea necesario, destrabar fichas, reinicio de equipos)
- Encender el interruptor principal de las máquinas diariamente y revisar que funcionen correctamente todos los días antes del inicio de la operación.
- Colaborar con actividades de activación cuando sea necesario.
- Darle la bienvenida a los clientes, asegurar la satisfacción del servicio y agradecer al cliente por su visita.
- Manejar correctamente la caja y el dinero de los clientes.

Perfil:

- Edad: De 25 a 40 años
- Educación secundaria.
- Formación técnica en electricidad preferible.
- Buena presencia.
- Capacidad de resolver inconvenientes técnicos básicos.
- Experiencia de un año en atención al público en sitios de entretenimiento infantil o adolescente preferiblemente.
- Conocimientos de computación y herramientas de internet.
- Persona honrada, ordenada, responsable, con carisma, con aptitudes y carácter de servicio y trabajo en equipo.
- Persona dinámica, con buen estado físico, preferible que guste de hacer deportes.
- Facilidad de palabra, paciente, afable y que sonría con facilidad.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad para manejar conflictos y clientes difíciles.

Servicio al Cliente y Animación

Reporta a:

Jefe de Operaciones y Mantenimiento

Descripción de Funciones:

- Realizar la limpieza de las instalaciones, equipo y mobiliario diariamente, y cuando se requiera durante el día.
- Organizar, ejecutar y controlar las actividades recreativas de los eventos/cumpleaños.
- Coordinar y asistir al personal de la agencia con la parte operativa de las activaciones/concursos.
- Colaborar con las activaciones/concursos cuando sea necesario.
- Asegurar que el material de las agencias y marcas para activaciones/concursos estén preparados, cuando se requiera.

- Diseñar juegos y concursos, y aplicarlos dentro de las actividades de animación de eventos/cumpleaños.
- Preparar los instrumentos y materiales necesarios para los eventos/cumpleaños.
- Animar y dinamizar a los niños y sus acompañantes de los eventos/cumpleaños y de los concursos.
- Repartir la piñata y las sorpresas cuando el cliente lo requiera en los cumpleaños/eventos.
- Deberá acompañar a los invitados de eventos/ cumpleaños durante toda la duración de su contrato.
- Proporcionar información a los clientes sobre la oferta de servicios, precios, disponibilidad para cumpleaños y concursos.
- Promover la venta de los servicios a los clientes, así como su inscripción en los concursos.
- Asegurar que el local cuente con todos los insumos necesarios y solicitarlos a tiempo: tarjetas, insumos de bar, artículos de limpieza, cambio para la caja, etc., cuando se le solicite.
- Inicio y cierre diario de operaciones y generar el reporte de venta cuando se lo solicite.
- Realizar el cobro de los valores a cargar en las tarjetas, y vender las fichas requeridas por el cliente, cuando se le solicite.
- Ingresar la información del cliente en el computador y facturar, cuando se le solicite.
- Prestar asistencia y orientación a los clientes sobre la operación y uso de las máquinas.
- Realizar las encuestas que se le indiquen.
- Realizar mantenimientos básicos a las máquinas: revisión de conexiones, destrabar fichas, reinicio de equipos, cuando se le solicite.
- Encender el interruptor principal de las máquinas y revisar que funcionen correctamente todos los días antes del inicio de la operación, cuando se le solicite.
- Darle la bienvenida a los clientes, asegurar la satisfacción del servicio y agradecer al cliente por su visita.
- Manejar correctamente la caja y el dinero de los clientes, cuando se le solicite.

Perfil:

- Edad: De 22 a 30 años
- Sexo: Hombre o mujer
- Educación secundaria o tercer nivel.
- Formación en educación preferible.
- Excelente presencia.
- Experiencia de trabajo con niños, fiestas infantiles o similar. Preferible si ha trabajado en jardines de infantes, centros educativos.
- Conocimiento de juegos para niños y dar forma a globos (globoflexia). Que sepa pintar caritas.
- Capacidad de organización
- Conocimientos de computación y herramientas de internet.

- Persona dinámica, con facilidad de relacionarse y conseguir un clima de alegría entre los niños.
- Persona creativa e innovadora.
- Persona honrada, ordenada, responsable, con carisma, con aptitudes y carácter de servicio y trabajo en equipo.
- Facilidad de palabra, paciente, afable y que sonría con facilidad.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Capacidad para manejar conflictos y clientes difíciles.

12.4. Condiciones de Trabajo

- Se cumplirán 40 horas semanales en horarios rotativos de acuerdo a los horarios de apertura del centro comercial.
- En caso de que el negocio lo requiera se contratarán horas extras.
- Los días de trabajo incluyen feriados y fines de semana.

12.5. Definición de la Compensación e Incentivos

Todos los empleados recibirán su sueldo más los beneficios de ley.

- Gerente general (propietario 1):
USD 1800 más dividendos anuales.
- Jefe de Operaciones y Mantenimiento (propietario 2):
USD 1200 más dividendos anuales.
- Asistente de Marketing:
USD 500
- Personal de Servicio al cliente y animaciones:
 - Sueldo básico más beneficios de ley
 - El total del personal de servicio recibirá el 1% sobre las ventas de juegos y cumpleaños, del local cada mes (esto no incluye los auspicios). Es decir si son 5 personas, recibirán el 0,2% cada uno.

12.6. Beneficios de Zona Kids

Zona Kids se maneja buscando siempre tener un personal capacitado, tanto en el funcionamiento de las máquinas como en el servicio al cliente, así como motivado, que es clave para este tipo de trabajo. Para esto se ha diseñado una serie de beneficios, fuera de sus ingresos económicos:

1. Se otorgarán uniformes para todo el personal del local.
2. Cupos gratuitos para la familia directa del empleado para que pueda hacer uso de las máquinas (1 tarjeta de USD 5 al mes).
3. Descuentos en las matinés de un 20% para familia directa.
4. Se los enviará a talleres de motivación.

5. Se los enviará a talleres de servicio al cliente, que agreguen valor a su función.
6. Se respetarán días de pago, los empleados siempre recibirán su sueldo en una misma fecha cada mes, un día antes de las fechas de pago definidas por ley.

13. Plan de Riesgos

Como todo negocio, esta nueva propuesta de centro de entretenimiento implica riesgos. A continuación analizaremos a través de la metodología de Gestión de Riesgos PMI (PMI, 4ta. Edición) los riesgos críticos que podrían afectar los resultados, para lo cual realizaremos los siguientes pasos:

- Identificar los tipos de riesgos y la descripción de aquellos que se consideran como los más importantes.
- Asignar probabilidades a los riesgos.
- Asignar el impacto de cada riesgo.
- Identificar a qué tipo de riesgo corresponden las consecuencias de cada riesgo y su severidad.
- Estrategias de prevención de esos riesgos.
- Establecer un responsable de monitorear los riesgos

13.1. Tipos de Riesgos

En este negocio se ha identificado 4 clases de riesgos:

1. Riesgos de Marketing
2. Riesgos de Recursos Humanos
3. Riesgos Financieros
4. Riesgos de Operaciones

La descripción de los principales riesgos es:

- Mala atención a un cliente: Riesgo de Recursos Humanos.
- Faltas de personal al horario de trabajo: Riesgo de Recursos Humanos.
- Falta de auspiciantes tácticos o corporativos: Riesgo Financiero.
- Elevación fuera del promedio de incremento anual del alquiler del local: Riesgo Financiero.
- Error en el pronóstico de ventas: Riesgo Financiero.
- Que la competencia imite los concursos y actividades: Riesgo de Marketing.
- Que la ejecución de un concurso o activación sea un fracaso: Riesgo de Marketing.
- Retraso en la fecha de apertura de la ampliación y remodelación: Riesgo de Operaciones.

13.2. Probabilidad del Riesgos

A través de una estimación cualitativa en base a la experiencia del negocio, se ha asignado su probabilidad, que puede ser: alta, media o baja.

13.3. Análisis de la Severidad de los Riesgos

Esto corresponde a un análisis cualitativo, por medio del cual definimos el impacto (alto, medio, bajo) y la posibilidad (probabilidad de ocurrencia).

La probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos se categorizan según la metodología en:

- Alto
- Medio
- Bajo

Los colores de la severidad se asignan de acuerdo a la siguiente matriz, donde la severidad se calcula como: Posibilidad + (2*Impacto)

		Impacto		
		Bajo (1)	Medio (3)	Alto (5)
Posibilidad	Alta (5)	Amarillo (7)	Rojo (11)	Rojo (15)
	Media (3)	Verde (5)	Amarillo (9)	Rojo (13)
	Baja (1)	Verde (3)	Amarillo (7)	Rojo (11)

Se ha definido que para este proyecto los riesgos pueden impactar en:

- Ingresos
- Rentabilidad
- Prestigio

		Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
Efecto	Ingresos	Reducción inferior al 5%	Reducción de un 5% al 10%	Reducción mayor al 10%
	Rentabilidad	Reducción inferior al 5%	Reducción de un 5% al 10%	Reducción mayor al 10%
	Prestigio	Llamado de atención de un cliente	Llamado de atención del centro comercial	Escándalo

Después de este análisis, podemos ver en el siguiente cuadro la severidad de cada riesgo para Zona Kids:

Descripción del Riesgo	Tipo	Prob.	Impacto	Efecto	Severidad
Mala atención a un cliente	Recursos Humanos	Baja	Alto	Prestigio	
Faltas de personal al horario de trabajo	Recursos Humanos	Media	Bajo	Prestigio	
Falta de auspiciantes tácticos o corporativos	Financieros	Media	Alto	Ingresos	
Elevación fuera del promedio de incremento anual del alquiler del local	Financieros	Baja	Alto	Rentabilidad	
Que la competencia imite los concursos y actividades	Marketing	Media	Medio	Ingresos	
Retraso en la fecha de apertura de la ampliación y remodelación	Operación	Baja	Medio	Ingresos	
Error en el pronóstico de ventas	Financieros	Baja	Alto	Ingresos	
Que la ejecución de un concurso o activación sea un fracaso	Marketing	Baja	Alto	Prestigio	

13.4. Prevención de Riesgos, Asignación de Responsables

Como observamos en el cuadro anterior la severidad del impacto de los riesgos identificados puede ser muy alta y causar reducciones en los ingresos y rentabilidad. Un tema que es de especial interés es el prestigio, si se origina un escándalo en el lugar, esto no solo puede traer reducción de los clientes, sino también implicaciones legales, pérdida de contratos y cierre. Analizar los lineamientos para mitigar estos riesgos es indispensable, así también como tener un responsable de vigilarlos.

En el siguiente cuadro se hace una descripción de las estrategias a llevar a cabo para prevenir cada uno de estos riesgos y el responsable asignado.

Descripción del Riesgo	Estrategia de Prevención	Responsable
Mala atención a un cliente	Acertado y prolijo proceso de selección. Capacitación al personal desde su ingreso. Talleres periódicos de capacitación en servicio al cliente. Encuestas de satisfacción al cliente.	Jefatura de Operaciones
Faltas de personal al horario de trabajo	Realizar una campaña periódica de puntualidad. Poner la placa del empleado del mes, como reconocimiento. Tener personal asignado por día, de disponibilidad inmediata	Jefatura de Operaciones
Falta de auspiciantes tácticos o corporativos	Comercialización anticipada. Buenas relaciones con los auspiciantes. Contratos de largo plazo, sistemáticos. Atención personalizada a los representantes de las marcas	Gerente General
Elevación fuera del promedio de incremento anual del alquiler del local	Estipular en el nuevo contrato rangos de porcentajes permitidos. Mantener excelentes relaciones con los directivos del centro comercial.	Gerente General
Que la competencia imite los concursos y actividades	Mantener constantes innovaciones y creatividad. Tener convenios con las agencias y marcas. Lograr un diferencial de atención. Tener concursos y activaciones exitosas. Realizar constantes análisis de oferta de competencia.	Gerente General
Retraso en la fecha de apertura de la ampliación y remodelación	Mantener una estrategia constante de innovación del producto Realizar investigaciones de mercado Realizar inversiones en capacitación del personal	Jefatura de Operaciones
Error en el pronóstico de ventas	Análisis semanal de ventas y desviaciones del pronóstico, así como de sus causas.	Gerente General
Que la ejecución de un concurso o activación sea un fracaso	Tener un manual de procedimientos para ejecución de concursos y activaciones. Tener a la persona adecuada como asistente de marketing para la organización de estos eventos.	Gerente General

La importancia de realizar este análisis radica en desarrollar un plan de prevención para que estos riesgos no lleguen a afectar los resultados, así como definir el responsable de monitorear cada uno de estos riesgos. Siendo Zona Kids, una empresa con una estructura organizacional muy pequeña, se hace indispensable que sean sus propios propietarios, de acuerdo a su área de trabajo, los que estén en constante observación de cada uno de estos riesgos.

14. Plan Financiero

Este proyecto tiene como propósito evaluar la factibilidad de crear un plan de mejora para el negocio existente Zona Kids, que permita mejorar los rendimientos del negocio e incrementar sustancialmente los ingresos, a través de mejoras en el local acompañadas principalmente de: nuevas máquinas, espacio para celebrar cumpleaños y eventos, y una estrategia de marketing y comunicación apalancada en marcas auspiciantes.

Para el análisis financiero se ha considerado los tres escenarios propuestos en la proyección de ventas del capítulo del plan de marketing: pesimista, conservador y optimista.

Ingresos	Actual	Pesimista	Conservador	Optimista
	\$	\$		\$
Total	144.000	303.110	\$ 391.899	497.020
Incremento % Total		110%	172%	245%

La inversión adicional requerida en los diferentes escenarios es:

Inversión Requerida en USD			
Escenarios	Pesimista	Conservador	Optimista
Máquinas nuevas	40.134	40.134	40.134
Adecuación de local	66.852	66.852	66.852
Capital de trabajo	3.143	2.886	2.631
Total	110.129	109.872	109.617

Con el presupuesto debidamente revisado se ha procedido a determinar dos variables necesarias para análisis: El flujo de caja libre (Free Cash Flow) que me permitirá valorar el proyecto y el flujo de caja del accionista (Equity Cash Flow) que permitirá valorar la decisión de inversión desde el punto de vista del accionista.

14.1. Proyecciones de Resultados y Flujos de Efectivo

A continuación presentamos los flujos de efectivo proyectados para el negocio y para el accionista, utilizados para nuestra valoración, bajo 3 escenarios: Pesimista, Conservador y Optimista:

Flujo de Caja Libre FCF

Escenarios	Períodos					
	0	1	2	3	4	5
Actual	-82.344	16.972	20.731	21.896	23.137	30.445
Pesimista	-190.396	45.549	53.792	56.581	59.540	93.808
Conservador	-190.140	83.286	95.142	99.999	105.128	143.447
Optimista	-189.884	126.210	142.256	149.469	157.072	200.146

Flujo de Caja del Accionista

Escenarios	Períodos					
	0	1	2	3	4	5
Actual	-33.058	5.463	8.930	9.769	10.649	17.555
Pesimista	-77.010	19.074	26.641	28.682	30.809	64.154
Conservador	-77.396	56.960	68.145	72.257	76.560	113.960
Optimista	-77.915	100.065	115.445	121.918	128.700	170.862

Estas proyecciones, así como los balances generales, estados de pérdidas y ganancias y cálculos para el valor presente, se muestran en detalle en el Anexo 15.

14.2. Descuento de Flujos

El WACC resultante para el presente proyecto, según lo analizamos en el marco teórico se ha establecido en 14.88%. Con el WACC realizaremos el descuento de los flujos de caja libre de los 5 períodos, para cada escenario planteado.

Utilizaremos el CAPM, que calculamos en 26,25% previamente en el marco teórico, para el descuento de los flujos del accionista en cada uno de los escenarios.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en los distintos escenarios aplicados:

Tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN)

Indicadores	Actual	Plan de Mejora		
		Pesimista	Conservador	Optimista
TIR del proyecto ₅	10,60%	16,53%	42,39%	68,73%
TIR del Inversionista ₅	14,66%	26,89%	81,06%	137,66%
VAN del proyecto ₅	(\$ 8.912)	\$ 8.421	\$ 152.491	\$ 316.616
VAN del Inversionista ₅	(\$ 8.609)	\$ 1.193	\$ 112.044	\$ 238.283
Recuperación de la Inversión ₅	#N/A	5	3	2

Según el análisis financiero realizado, estas mejoras permitirán crear valor para el presente proyecto en cualquiera de los tres escenarios previstos: pesimista, conservador y optimista. Como observamos en el cuadro anterior, todos los indicadores en los tres escenarios alcanzan los rendimientos esperados para el negocio (WACC: 14,88%) y para el accionista (Costo de Capital: 26,25%), logrando que el negocio se convierta en una alternativa atractiva de inversión por sus altos rendimientos y creación de valor.

También podemos observar que la inversión requerida para la implementación del plan de mejora es recuperable durante el quinto período en el escenario pesimista, durante el tercer período en el escenario conservador y durante el segundo período en el escenario optimista.

15. Conclusiones y Recomendaciones

Se recomienda realizar las mejoras al negocio existente, ya que como vimos en el plan financiero es un negocio rentable.

Es importante conseguir que las agencias de publicidad y las marcas se vuelvan aliados de la diferenciación de este local. La constante innovación y la creatividad generan demanda de clientes sostenida. Los niños y sus padres quieren vivir experiencias divertidas y diferentes. Si bien Zona Kids no podría pagar la creatividad de una agencia de publicidad, se podría apalancar de las campañas creativas generadas para las marcas y con ellos generar ideas de activaciones de estas marcas para Zona Kids, que creen valor para los clientes.

Mantener una atención al cliente impecable es un eje fundamental para el éxito, el personal debe estar correctamente capacitado para la atención tanto de padres como de niños.

Los centros de entretenimiento infantil pueden llegar a ser negocios que generen muy buenas utilidades. Las necesidades de los usuarios deben ser analizadas detenidamente, para poder conocer de primer orden cuáles son los factores que generan una acción de uso. Cuando se trata de un entretenimiento para niños, es necesario tener en cuenta que la decisión final la toman los adultos que acompañan al usuario. Es importante que este acompañante sienta que el lugar es el adecuado para el niño. Si bien, lo que buscan los adultos es un lugar donde sus niños se sientan felices y vivan experiencias divertidas, se debe tomar en cuenta aquellos factores que son críticos para el éxito de estos negocios, que surgieron en la investigación realizada para esta tesis: la ubicación, la oferta de máquinas y servicios, y la seguridad para sus niños.

Siempre se debe tener en cuenta que el proveer una propuesta de valor diferente, que se ajuste a los deseos de los clientes, es lo que va a resultar en el éxito para la demanda de un negocio y su sostenibilidad, así como para conseguir la fidelidad de los clientes. Como lo dice Porter:

*“La diferenciación crea una barrera de entrada, forzando a los entrantes a gastar fuertes sumas para superar las lealtades de los clientes existentes, incurriendo con no poca frecuencia en pérdidas iniciales y una pérdida considerable de tiempo. Las inversiones en construir la imagen de marca son particularmente arriesgadas, puesto que son irrecuperables” .
(Porter M. E., 1980)*

En el Anexo 16 se pueden ver artes gráficos, fotografías y montajes donde se muestra, a través de ejemplos, parte de las mejoras que se plantean para este negocio.

16. Bibliografía

Business Model Generation. (2013). *BusinessModelGeneration.com*. Recuperado el 2013, de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

BCE. (2013 йил Junio). *Banco Central del Ecuador*. From <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1936062013.htm>

Corona, A. (Agosto de 2013). *InformaBTL*. Obtenido de <http://www.informabl.com/2013/07/16/activacion-de-marca-resultados-poderosos/>

Elías, S. (2008 йил 21-Mayo). *Monografías*. Retrieved 2013 йил Agosto from <http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml>

Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: Esic Editorial.

IAAPA. (2013). From <http://www.iaapa.org/>

IAAPA. (2010). *EDUCATION INDUSTRY STATISTICS*.

IAAPA. (2011 - 2012). *Family Entertainment Center Benchmark Study*.

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*.

INEC. (2011). *Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total*.

INEC. (2011-2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales - ENIGHUR*.

INEC. (2010). *Proyección Población por años en edades simples INEC, Censo de Población*.

INFOBAE. (Junio de 2013). *INFOBAE*. Obtenido de <http://www.infobrand.com.ar/notas/8757-La-activaci%C3%B3n-de-marca-es-la-vedette-del-BTL>

Kotler, P., & Amstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall Inc.

Malhotra, N., Dávila, J., & Treviño, M. (2004). *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.

Market Asesores. (2012). *Estudio de Satisfacción de Clientes Mall del Sol*. Guayaquil.

Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (n.d.). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Retrieved 2013 йил Agosto from <http://books.google.com.ec/books?op=lookup&id=WnHYrdgYGmcC&continue=http://books.google.com.ec/books%3Fid%3DWnHYrdgYGmcC%26pg%3DPA34%26dq%3Danalisis%2Bpest%26hl%3Des%26sa%3DX%26ei%3DFtwcUrLCKpKp4AOYvoGwCQ&hl=es>

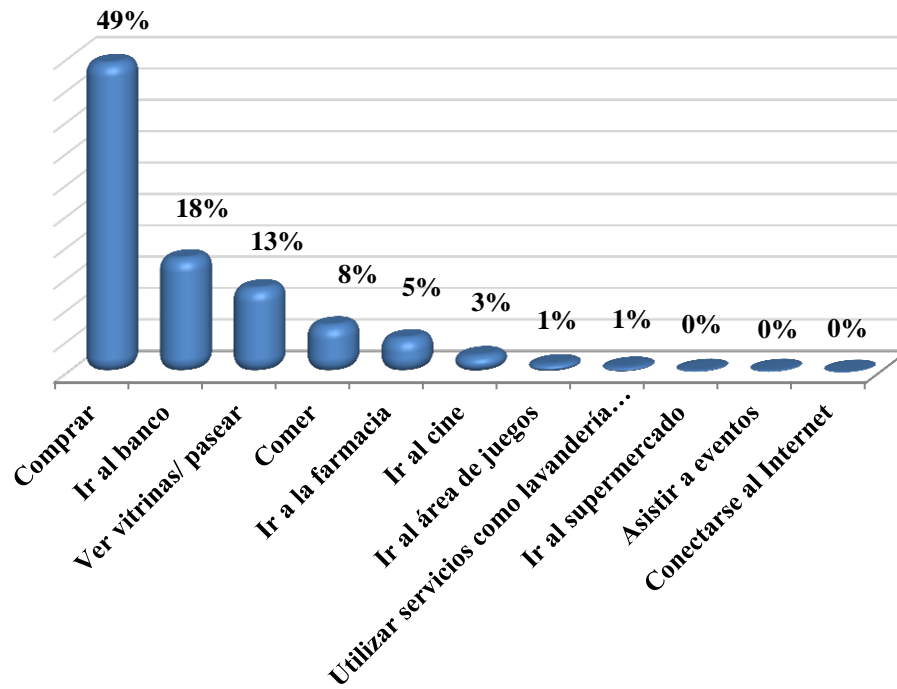
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *BusinessModelGeneration.com*. Obtenido de www.businessmodelgeneration.com

- PMI, P. (4ta. Edición). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK*.
- Porter, M. E. (1983). Análisis Estructural de los Sectores. *Harvard Business Review América Latina* , 10.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos del PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Roberts, M. J. (1993 йил 3-Febrero). Nota sobre el proceso de contratación y selección de personal 304-S14. Estados Unidos: Harvard Business School.
- Safie, D. (2013 йил Junio). (Y. Frech, Interviewer)
- SENAE. (2013). *Aduana del Ecuador*. From http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
- SRI. (Junio de 2013). *Sistema de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Susaeta, D. (2009 йил Enero). Cálculo de la capacidad de un proceso. *Nota Técnica* . Guayaquil: IDE Business School.
- Trespalcios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2005). *Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Universo, D. E. (2011 йил 17-Noviembre). Malls y plazas ya suman 45 en Guayaquil y sus alrededores.

17. Anexos

Anexo 1

Motivos de visita al Mall del Sol



Fuente: Estudio propiedad de Mall del Sol, elaborado por Market Asesores Junio 2012

Anexo 2

Censo de Centros de Entretenimiento en Centros y Plazas Comerciales Guayaquil y Samborondón - Junio 2013

Centro Comercial	Juegos Infantiles	Centro de Entret. Infantil	Número de Puntos	Número de Máquinas			
				Kiddie Rides De 1 a 8 años	De 5 años en adelante	Más de 8 años	Total
SECTOR NORTE							
Mall del Sol*	si	si	1	22	3	9	34
	si	si	1	20	0	0	20
City Mall	si	no	1	3	0	0	3
	si	si	1	10	5	17	32
Riocentro Norte	si	si	1	9	13	25	47
Policentro	no	no		0	0	0	0
San Marino	si	si	1	15	15	40	70
Plaza Mayor	si	no	1	4	0	3	7
Fundación Terminal Terrestre	si	no	1	2	0	3	5
Plaza La Garzota	si	no	1	4	0	0	4
Aventura plaza	no	no		0	0	0	0
Big Outlets	no	no		0	0	0	0
Paseo Shopping Vía Daule	no	no		0	0	0	0
Dicentro	no	no		0	0	0	0
Alban Borja	no	no		0	0	0	0
Plaza Sai Baba	no	no		0	0	0	0
La Rotonda	no	no		0	0	0	0
Galería Colón	no	no		0	0	0	0
CENTRO							
Bahía Mall	no	no		0	0	0	0
Unicentro	si	si	1	8	8	7	23
Centro Comercial Malecón 2000	si	si	1	12	8	10	30
	si	no	1	8	0	0	8
SUR							
Riocentro Sur	si	si	1	32	14	18	64
Mall del Sur	si	si	1	12	3	35	50
	si	si	1	4	0	0	0
SAMBORONDÓN							
C.C. La piazza Samborondón	no	no		0	0	0	0
C.C. La piazza Villaclub	si	no	1	4	0	0	4
Riocentro Entre Ríos	no	no		0	0	0	0
Village Plaza	si	si	1	3	0	0	3
C.C. Las Terrazas	no	no		0	0	0	0
Paseo Bocca	no	no		0	0	0	0
La Torre	no	no		0	0	0	0
Plaza Navona	no	no		0	0	0	0
Plaza Lagos	no	no		0	0	0	0
Sambo City	no	no		0	0	0	0
CEIBOS Y VÍA LA COSTA							
Riocentro Ceibos	si	si	1	4	8	22	34
Blue Cost	no	no		0	0	0	0
Plaza Colonial	no	no		0	0	0	0
Piazza Ceibos	no	no		0	0	0	0
*Samborondón							

Anexo 3



Mall del Sur, Grupo Dehler



Mall del Sur, Local sin nombre



Riocentro Norte, Grupo Dehler

Anexo 4

ESTUDIO EVALUACIÓN NUEVA PROPUESTA GUÍA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Las negrillas cursivas son notas al moderador.

1. INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

- Introducción al trabajo realizar en el grupo.

- Presentación de la agencia y del moderador: informar acerca de la tarea, la confidencialidad y la grabación. Importancia de expresar cada uno las opiniones, experiencias y sensaciones en clima de total libertad.
- Presentación del participante: nombre, actividad a la que se dedica.

2. SIGNIFICADO ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN UN CENTRO COMERCIAL

OBJETIVOS

- Identificar las variables que se consideran indispensables para un entretenimiento infantil dentro de un Centro Comercial.

1. ¿Usted suele venir seguido a este Centro Comercial?
 - a. ¿Con quién suele venir?
2. ¿Qué actividades realiza dentro del Centro Comercial?
 - a. ¿Qué actividades suele realizar dentro del Centro Comercial cuando viene con sus hijos?
3. ¿Hay algún lugar en especial que visite con sus hijos cuando viene a este Centro Comercial? **Indagar por cada lugar mencionado.**
 - a. ¿Por qué va a este lugar con sus hijos?
 - b. ¿Qué es lo que más le gusta de ir a este lugar con sus hijos?
 - c. ¿Qué es lo que menos le gusta de ir a este lugar con sus hijos?
 - d. ¿Qué le cambiaría a este lugar para ir con sus hijos?

Si no se menciona espontáneamente Zona Kids preguntar directamente
4. ¿Usted ha visitado alguna vez Zona Kids? **Especificar el lugar donde se ubica si el entrevistado no lo reconoce.**
 - a. ¿Qué le ha motivado a ir a este lugar?
 - b. ¿Sus hijos influyen de alguna manera para ir a este lugar?, ¿Qué le dicen?
 - c. ¿Qué es lo que más le gusta de ir a este lugar con sus hijos?
 - d. ¿Qué es lo que menos le gusta de ir a este lugar con sus hijos?
 - e. ¿Siempre que visita este Centro Comercial va a este lugar? **Indagar razones**
 - f. ¿Qué le hace falta a este lugar para que lo visite con mayor frecuencia? **Profundizar**
 - g. ¿Qué le hace falta a este lugar para que sus hijos le pidan ir allá con mayor frecuencia? **Profundizar**
5. Imagínesse que usted es el dueño de Zona Kids y desea hacer un cambio para que las personas lo visiten con mayor frecuencia, ¿Qué haría usted? **Profundizar.**

3. EVALUACIÓN NUEVA PROPUESTA DE ENTRETENIMIENTO

OBJETIVOS

- Conocer el nivel de agrado de la nueva propuesta de entretenimiento de Zona Kids

6. Zona Kids está pensando en brindar una nueva propuesta de servicio, quiere dejar de ser una isla y convertirse en un local tipo “Play Zone” pero sin juegos de video, ¿Qué le parece esta idea?
 - a. Con este cambio, ¿Usted visitaría este lugar con mayor frecuencia? **Indagar razones.**

7. Para que esta idea le quede más clara, le voy a mostrar las imágenes de algunas de las nuevas máquinas que se encontrarían en este lugar que permitirán que los padres interactúen con sus hijos. **Mostrar imágenes y/o videos e indagar sobre cada una.**
- ¿Qué le parece este juego?
 - ¿Qué es lo que más le gusta?
 - ¿Hay algo que le cambiaría?
 - ¿Cree que le gustaría a sus hijos?
- Cuando se hayan evaluado todos los juegos**
8. Generalmente, ¿Cómo y dónde festeja el cumpleaños de sus hijos?
- ¿Qué tan atractivo le parecería celebrar el cumpleaños en el local de Zona Kids con esta nueva propuesta?
 - ¿Qué le gustaría de celebrar ahí?
 - ¿Qué no le gustaría de celebrar ahí?
 - ¿Qué necesitaría usted para estar totalmente convencido de celebrar el cumpleaños ahí?
9. ¿Qué otro tipo de actividades le gustaría realizar en este local?
- Además de las actividades tradicionales como canje de premios, máquinas de premios instantáneas, ¿Qué otro tipo de actividades más interactivas le gustaría encontrar ahí?
 - ¿Participaría en concursos de canto, modelaje, pintura, etc, en estos lugares?
 - ¿Llevaría a sus hijos al local para participar en estos concursos en una fecha determinada?
 - ¿Cómo deberían ser estos concursos para que usted este motivado a participar en los mismos en una fecha determinada?
10. ¿Qué piensa que debería tener este lugar para que sus hijos quieran estar más tiempo en este lugar y sentir que es su lugar preferido? **Profundizar**

Agradecer y cerrar

Anexo 5

Air Hockey: Se muestra foto



Máquina de habilidad



3 Player Model With Included Deluxe Marquee Shown

Muro de Escalar para niños



Anexo 6

Encuesta: Target.- Clientes Mall del Sol con hijos de 1 a 8 años.

Sector _____ Edad _____

Filtro:

1. Tiene hijos hasta la edad de 8 años? Si _____ No _____
(terminar)
2. Edades de los hijos (incluir todos hasta los mayores de 8 años)

3. ¿Cuál de las siguientes actividades de entretenimiento realizan sus hijos de 1 a 8 años fuera del hogar? Respuesta Múltiple
Cine
Parques
Juegos en centros comerciales
Otros (Especificar):
4. ¿Cuántos dólares gasta al mes en estas actividades de entretenimiento?

5. ¿Cuántos dólares gasta al mes en los juegos de centros de entretenimiento?

6. Quién los acompaña a realizar estas actividades la mayor parte de las veces?
Usted _____ Esposo _____ Otra persona? _____ Quién? _____
7. ¿Qué es lo más importante para escoger un centro de juegos de entretenimiento?

8. Conoce Zona Kids? _____ El sitio de juegos que está por Sukasa, por Claro?

9. ¿Sus hijos son clientes de esta isla? Si ___ No ___
10. Va a otro sitio de juegos en el Mall del Sol? Si ___ No ___ Si: Por qué va?

11. ¿Qué le falta a Zona Kids para que lo visite con más frecuencia? Respuesta Múltiple.

12. Imagínesse que usted es el dueño de Zona Kids y desea hacer un cambio para que las personas lo visiten con mayor frecuencia, ¿Qué haría usted para mejorar?

13. ¿Cuántos dólares gasta aproximadamente en cada celebración de cumpleaños de sus hijos?

14. Si ZONA KIDS le ofreciera celebración de cumpleaños, ¿celebraría sus cumpleaños ahí?
Si ___ No ___ Por qué? _____
15. ¿Utiliza usted Facebook? Si ___ No ___

Anexo 7

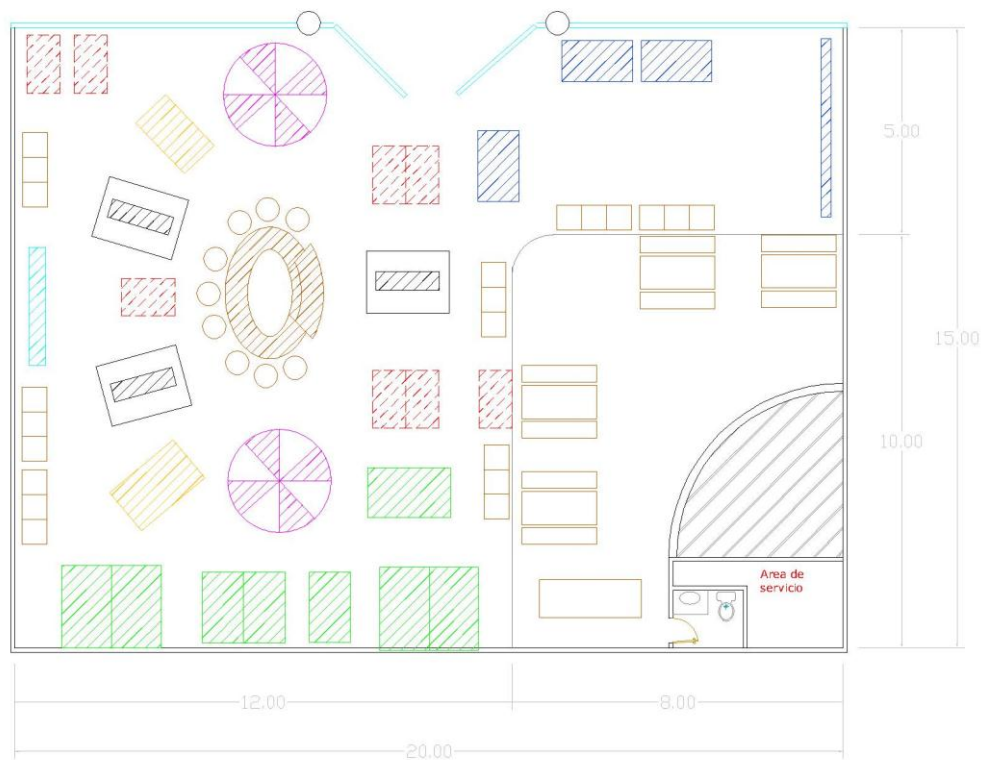
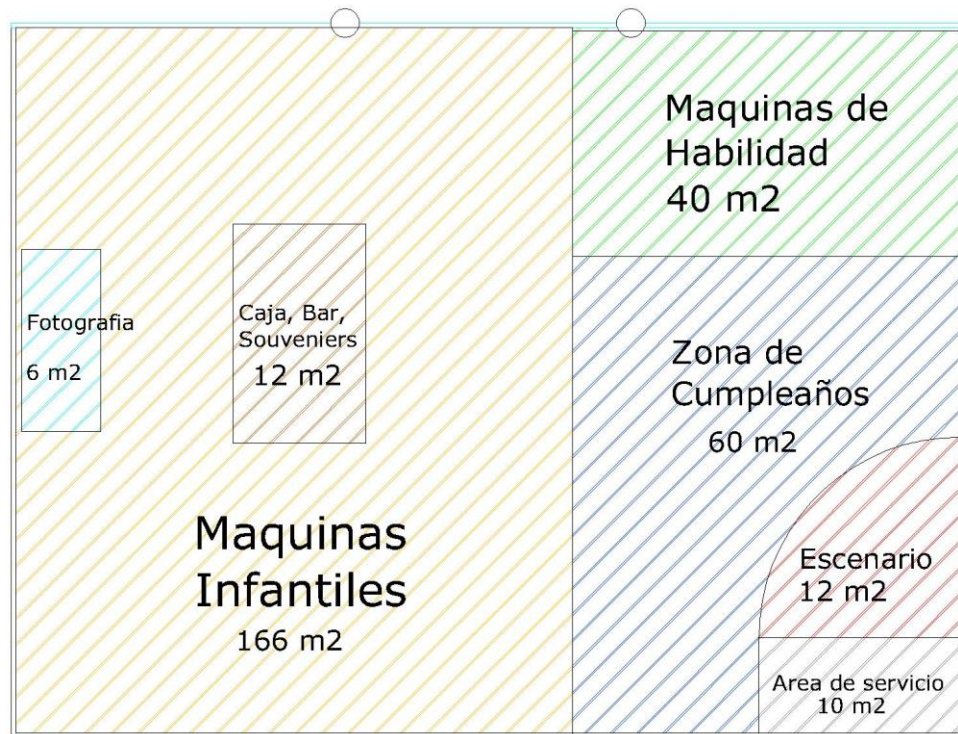
Formato de Encuesta a clientes Zona Kids

ENCUESTA A CLIENTES

DÍA DE ENCUESTA:		FECHA Y HORA:	
PADRE			
MADRE			
LOS DOS			
EDAD			
SECTOR			
CUANTOS HIJOS TIENE			
EDADES DE LOS HIJOS			
EDADES HIJOS CLIENTES			
VISITAS POR MES			
PROMEDIO DE GASTO POR VISITA			
TIEMPO DE ESTADÍA			
SI FUERA PROPIETARIA/O DEL LOCAL, QUÉ CAMBIOS LE HARÍA?			

Anexo 8

Distribución de nuevo local



Anexo 9

Imagen de un Photo Booth



Anexo 10

Ejemplos de activaciones de marcas

Estas fotos y artes corresponden a una activación de marca preparada para Pony Malta por la agencia Publicitas en 2013.

Fyers de Campaña



Muro para fotos



Podio para probar fuerza de niños

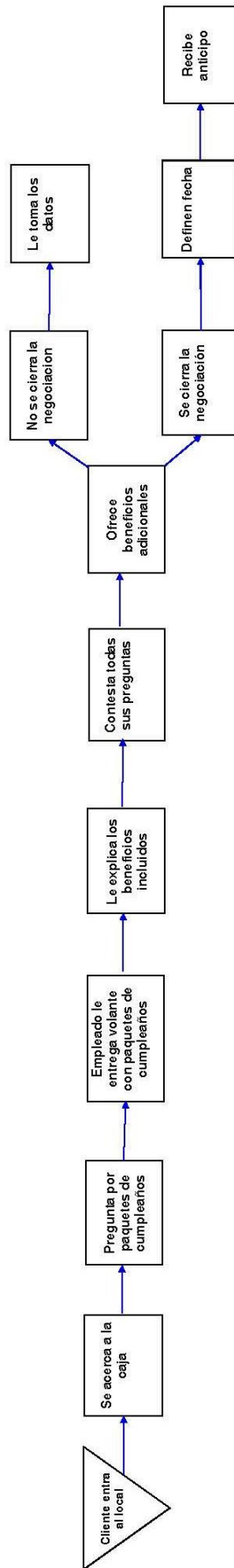


Regalos de la marca

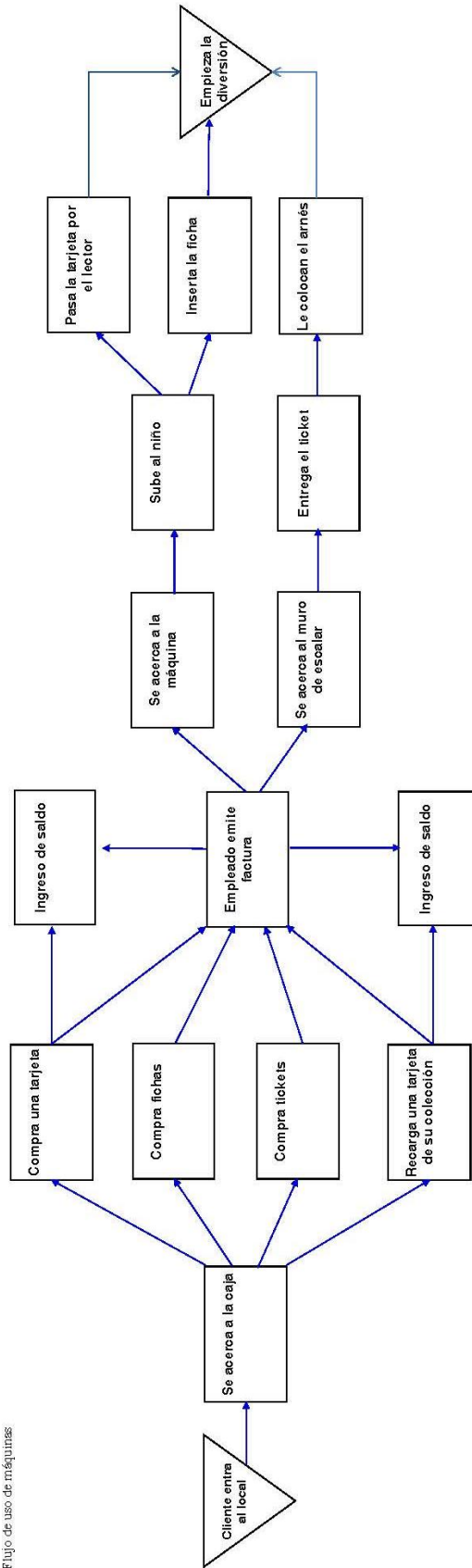


Anexo 11

Flujo de proceso de cumpleaños



Flujo de uso de máquinas



Anexo 12**Costos de Importación**

<u>EMPRESA:</u>	<u>ZONA KIDS</u>
MERCADERIA:	Juegos Mecánicos
VALOR:	\$26.706,40
CANTIDAD	5
PARTIDA	9504.30.90.00
VALOR FOB	\$25.000,00
FLETE	\$1.600,00
VALOR C&F	\$26.600,00
SEGURO	\$106,40
V. CIF	\$26.706,40
LIQUIDACIÓN ADUANERA	
AD-VALOREM	30% \$8.011,92
FODINFA	0,50% \$133,53
IVA	12% \$4.182,22
TLA	\$12.327,67
HONORARIOS	
AGENTE	\$300,00
BODEGAJE Y TRANSPORTE	\$800,00
GASTO TOTAL C. IMPORTACIÓN	\$13.427,67
<u>VALOR FINAL</u>	<u>\$ 40.134,07</u>

Anexo 13

Costos de Adecuación

DESCRIPCION	USD
Adecuación del local:	
Mano de Obra civil	980,00
Suministro de Materiales para obra civil	701,20
Mano de Obra Electrica	1.100,00
Suministro de Materiales para obra Electrica	1.367,30
Suministro e Instalacion tumbado falso y pintura	3.451,00
Suministro e Instalacion de recubrimiento de vinil para paredes 60 m2	660,00
Suministro e Instalacion de letreros corporeos (incluye complemento del letrero)	2.090,00
Suministro e Instalación de cables de red	1.900,00
Suministro y fabricacion de muebles de madera (Ebanisteria)	2.000,00
Construcción de Escenario	850,00
Adecuación zona de cumpleaños	750,00
Compra e instalación de juego de luces led	560,00
Sistema de sonido área de cumpleaños y escenario	1.250,00
Alfombra e instalación	3.750,00
Vinyl para piso e instalación	600,00
Sistema de Iluminación del local e insumos	1.850,00
Construcción de la zona de caja	2.300,00
Construcción del muro de escalar	2.600,00
Compra e instalación de aires acondicionados (x 4)	5.856,00
Compra e instalación de sistema de lectores de tarjetas de consumo en máquinas y caja	22.000,00
Computadora y máquina de impresión	600,00
LED 40' más instalación x 4	3.520,00
Refrigeradora 18 pies	716,00
Sistema contable (módulo de facturación)	500,00
Creación de compañía	400,00
Registro de marca	300,00
Evento de lanzamiento	1.200,00
Mesas y sillas área de cumpleaños	600,00
Total	64.451,50
Honorarios profesionales	2.000,00
Transporte de materiales	400,00
Total	66.851,50

Anexo 14

Ejemplo de turnos de personal de local

SEMANA 1

LUNES						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
9:30						
10:00 a 11:00	1					
11:00 a 12:00	1					
12:00 a 13:00	1					
13:00 a 14:00	1					
14:00 a 15:00		1			1	
15:00 a 16:00	1	1			1	
16:00 a 17:00	1	1			1	
17:00 a 18:00	1	1			1	
18:00 a 19:00	1	1			1	
19:00 a 20:00		1			1	
20:00 a 21:00		1			1	
21:00		1			1	
	8	8	0	0	8	0

MARTES						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
9:30						
10:00 a 11:00			1		1	1
11:00 a 12:00			1		1	1
12:00 a 13:00			1		1	1
13:00 a 14:00					1	1
14:00 a 15:00	1		1	1	1	1
15:00 a 16:00	1		1	1	1	
16:00 a 17:00	1		1	1	1	
17:00 a 18:00	1		1	1	1	
18:00 a 19:00	1		1	1	1	
19:00 a 20:00	1			1	1	1
20:00 a 21:00	1			1	1	1
21:00	1			1	1	1
	8	0	8	8	0	8

	Asistente/cajero	40
	Asistente/cajero	40
	Limpieza del local	
	Asistente/cajero	40
	Asistente/cajero	40
	Asistente/cajero	40
	Jefe Operaciones	40

MIERCOLES						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
9:30						
10:00 a 11:00						1
11:00 a 12:00						1
12:00 a 13:00				1		1
13:00 a 14:00				1		1
14:00 a 15:00	1			1	1	1
15:00 a 16:00	1			1	1	
16:00 a 17:00	1			1	1	
17:00 a 18:00	1			1	1	
18:00 a 19:00	1			1	1	
19:00 a 20:00	1			1	1	1
20:00 a 21:00	1			1	1	1
21:00	1			1	1	1
	8	0	0	8	8	8

JUEVES						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
9:30						
10:00 a 11:00			1			1
11:00 a 12:00			1			1
12:00 a 13:00			1	1		1
13:00 a 14:00				1		1
14:00 a 15:00		1	1			
15:00 a 16:00		1	1	1		
16:00 a 17:00		1	1	1		
17:00 a 18:00		1	1	1		
18:00 a 19:00		1	1	1		1
19:00 a 20:00		1		1		1
20:00 a 21:00		1		1		1
21:00		1				1
	0	8	8	8	0	8

SABADO						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
9:30						1
10:00 a 11:00	1					1
11:00 a 12:00	1					1
12:00 a 13:00	1			1		1
13:00 a 14:00				1		1
14:00 a 15:00	1	1	1			
15:00 a 16:00	1	1	1	1		1
16:00 a 17:00	1	1	1	1		1
17:00 a 18:00	1	1	1	1		1
18:00 a 19:00	1	1	1	1	1	1
19:00 a 20:00		1	1	1		1
20:00 a 21:00		1	1	1		1
21:00		1	1			1
	8	8	8	8	8	4

VIERNES						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
9:30						
10:00 a 11:00		1				1
11:00 a 12:00		1				1
12:00 a 13:00		1				1
13:00 a 14:00					1	1
14:00 a 15:00		1	1			
15:00 a 16:00		1	1		1	
16:00 a 17:00		1	1		1	
17:00 a 18:00		1	1		1	
18:00 a 19:00		1	1		1	1
19:00 a 20:00			1		1	1
20:00 a 21:00			1		1	1
21:00			1		1	1
	0	8	8	0	8	8

DOMINGO						
Horario	C1	C2	C3	C4	C5	JO
10:30						
11:00 a 12:00	1	1	1			
12:00 a 13:00	1	1	1	1		
13:00 a 14:00	1		1	1	1	
14:00 a 15:00		1			1	
15:00 a 16:00	1	1	1	1	1	
16:00 a 17:00	1	1	1	1	1	
17:00 a 18:00	1	1	1	1	1	1
18:00 a 19:00	1	1	1	1	1	1
19:00 a 20:00	1	1	1	1	1	1
20:00 a 21:00				1	1	1
	8	8	8	8	8	4

Anexo 15

Balance, P y G y Flujos

Escenario Actual

Balances proyectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	Caja mínima	2.376	2.484	2.596	2.714	2.837	-
Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	-	2.800	2.940	3.087	3.241	-
Inventarios	Inventarios	-	-	-	-	-	-
Total activo corriente	Total activo corriente	2.376	5.284	5.536	5.801	6.078	-
Activos fijos	Activos Fijos	80.268	64.214	48.161	32.107	16.054	-
Total activos	Total Activos	82.644	69.498	53.697	37.908	22.132	-
Cuentas por pagar	Cuentas por pagar	300	315	331	347	365	-
Total pasivo corriente	Total pasivo corriente	300	315	331	347	365	-
Deuda	Deuda	49.287	41.373	32.588	22.837	12.014	0
Total pasivos	Total pasivos	49.587	41.688	32.919	23.185	12.379	0
Capital	Capital	33.058	33.058	33.058	33.058	33.058	33.058
Aporte futuras capitalizaciones	Aporte futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	Utilidades retenidas	-	216	2.113	5.827	11.506	19.308
Dividendos retirados	Dividendos retirados	-	(5.463)	(14.393)	(24.162)	(34.810)	(52.365)
Total pasivos	Total pasivo y patrimonio	82.644	69.498	53.697	37.908	22.132	-
Activos - pasivos	Prueba cuadro:	-	-	-	-	-	-
NOF	Capital de trabajo:	2.076	4.969	5.205	5.454	5.713	-
Estados de Pérdidas y Ganancias proyectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Ventas	Ventas (juegos)		144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Ventas No. 2	Ventas (paq. cumpleaños)		-	-	-	-	-
Ventas No. 3	Ventas (auspicios)		-	-	-	-	-
Ventas No. 4	Ventas (tarjeta de recarga)		-	-	-	-	-
Ventas No. 5	Ventas (bar)		-	-	-	-	-
Ventas No. 6	Ventas (concursos)		-	-	-	-	-
Ventas netas	Ventas netas		144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Costo Variable	Costo Variable (juegos)		7.200	7.560	7.938	8.335	8.752
Costo Variable No. 2	Costo Variable (paq. cumpleaños)		-	-	-	-	-
Costo Variable No. 3	Costo Variable (auspicios)		-	-	-	-	-
Costo Variable No. 4	Costo Variable (tarjetas de recarga)		-	-	-	-	-
Costo Variable No. 5	Costo Variable (bar)		-	-	-	-	-
Costo Variable No. 6	Costo Variable (concursos)		-	-	-	-	-
Costos variables	Costos variables		7.200	7.560	7.938	8.335	8.752
Gastos operativos (fijos)	(-) Gastos operativos (fijos)		114.999	120.174	125.582	131.233	137.138
BAITD	Utilidad operacional		21.801	23.466	25.240	27.130	29.143
Depreciación	Depreciación		16.054	16.054	16.054	16.054	16.054
Intereses	Intereses		5.422	4.551	3.585	2.512	1.322
BAT	Utilidad antes de impuestos		326	2.862	5.602	8.564	11.768
Impuestos	Impuestos		110	964	1.888	2.886	3.966
BDT	Utilidad neta		216	1.897	3.714	5.678	7.802

Flujo del Accionista							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BDT	Utilidad neta		216	1.897	3.714	5.678	7.802
Más depreciación	Mas- Depreciación		16.054	16.054	16.054	16.054	16.054
Cambio en la deuda	Variación Deuda	49.287	(7.914)	(8.784)	(9.751)	(10.823)	(12.014)
Cambio en NOF	Varación Cap. Trabajo	(2.076)	(2.893)	(237)	(248)	(260)	5.713
Cambio en activos fijos	Variación Act. Fijos	(80.268)	-	-	-	-	-
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(33.058)	5.463	8.930	9.769	10.649	17.555

Flujo de caja libre (Free cash flow)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(33.058)	5.463	8.930	9.769	10.649	17.555
Más intereses	Mas- Intereses	-	5.422	4.551	3.585	2.512	1.322
Menos escudo fiscal interés	Escudo fiscal interés	-	(1.827)	(1.534)	(1.208)	(847)	(445)
Reversa cambio en la deuda	Variación Deuda	(49.287)	7.914	8.784	9.751	10.823	12.014
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre (Negocio)	(82.344)	16.972	20.731	21.896	23.137	30.445

Roe: rentabilidad patrimonio	Rent. Sobre Patrimonio (ROE)		0,78%	9,13%	25,23%	58,22%	
Roa: rentabilidad activo	Rent. Sobre Activo (ROA)		0,31%	3,53%	9,80%	25,66%	

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado

Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BAITD	Utilidad operacional (antes deprec.)	-	21.801	23.466	25.240	27.130	29.143
Menos depreciación	Menos depreciación	-	(16.054)	(16.054)	(16.054)	(16.054)	(16.054)
BAIT	Utilidad operacional	-	5.747	7.412	9.187	11.077	13.089
Impuestos	Impuestos	-	1.937	2.498	3.096	3.733	4.411
BDT	Utilidad neta	-	3.811	4.914	6.091	7.344	8.678
Mas depreciación	Mas depreciación	-	16.054	16.054	16.054	16.054	16.054
Cambio en NOF	Variación capital trabajo	(2.076)	(2.893)	(237)	(248)	(260)	5.713
Cambio en activos fijos	Variación en activos fijos	(80.268)	-	-	-	-	-
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(82.344)	16.972	20.731	21.896	23.137	30.445

Flujo de la deuda							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	Principal de la deuda	49.287	41.373	32.588	22.837	12.014	0
Intereses: D*Kd	Gasto Intereses	-	5.422	4.551	3.585	2.512	1.322
Flujo de la deuda	Flujo de la deuda	49.287	(13.335)	(13.335)	(13.335)	(13.335)	(13.335)
Escudo fiscal: Tc*D*Kd	Escudo fiscal		1.827	1.534	1.208	847	445
Flujo D menos escudo fiscal	Flujo Deuda (-) escudo fiscal	49.287	(11.508)	(11.802)	(12.127)	(12.489)	(12.890)

Escenario conservador

Balances proyectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	Caja mínima	5.281	5.526	5.783	6.052	6.334	-
Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	-	7.620	8.001	8.401	8.821	-
Inventarios	Inventarios	955	1.002	1.053	1.105	1.160	-
Total activo corriente	Total activo corriente	6.236	14.149	14.837	15.559	16.315	-
Activos fijos	Activos Fijos	187.254	153.816	120.379	86.942	53.504	-
Total activos	Total Activos	193.489	167.965	135.216	102.500	69.820	-
Cuentas por pagar	Cuentas por pagar	3.349	3.517	3.693	3.877	4.071	-
Total pasivo corriente	Total pasivo corriente	3.349	3.517	3.693	3.877	4.071	-
Deuda	Deuda	112.744	94.641	74.546	52.241	27.482	0
Total pasivos	Total pasivos	116.094	98.158	78.239	56.118	31.553	0
Capital	Capital	77.396	77.396	77.396	77.396	77.396	77.396
Aporte futuras capitalizaciones	Aporte futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	Utilidades retenidas	-	49.372	104.686	166.348	234.792	310.486
Dividendos retirados	Dividendos retirados	-	(56.960)	(125.105)	(197.362)	(273.921)	(387.882)
Total pasivos	Total pasivo y patrimonio	193.489	167.965	135.216	102.500	69.820	-
Activos - pasivos	Prueba cuadro:	-	-	-	-	-	-
NOF	Capital de trabajo:	2.886	10.632	11.145	11.681	12.244	-

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados							
Período		0	1	2	3	4	5
Ventas	Ventas (juegos)		219.492	230.467	241.990	254.089	266.794
Ventas No. 2	Ventas (paq. cumpleaños)		88.560	92.988	97.637	102.519	107.645
Ventas No. 3	Ventas (auspicios)		62.000	65.100	68.355	71.773	75.361
Ventas No. 4	Ventas (tarjeta de recarga)		6.524	6.850	7.192	7.552	7.930
Ventas No. 5	Ventas (bar)		9.563	10.042	10.544	11.071	11.624
Ventas No. 6	Ventas (concursos)		5.760	6.048	6.350	6.668	7.001
Ventas netas	Ventas netas		391.899	411.494	432.069	453.672	476.356
Costo Variable	Costo Variable (juegos)		10.975	11.523	12.099	12.704	13.340
Costo Variable No. 2	Costo Variable (paq. cumpleaños)		41.628	43.709	45.895	48.190	50.599
Costo Variable No. 3	Costo Variable (auspicios)		18.352	19.270	20.233	21.245	22.307
Costo Variable No. 4	Costo Variable (tarjetas de recarga)		3.262	3.425	3.596	3.776	3.965
Costo Variable No. 5	Costo Variable (bar)		4.208	4.418	4.639	4.871	5.115
Costo Variable No. 6	Costo Variable (concursos)		1.958	2.056	2.159	2.267	2.380
Costos variables	Costos variables		80.383	84.402	88.622	93.053	97.706
Gastos operativos (fijos)	(-) Gastos operativos (fijos)		191.209	199.814	208.805	218.202	228.021
BAITD	Utilidad operacional		120.307	127.278	134.641	142.417	150.629
Depreciación	Depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Intereses	Intereses		12.402	10.410	8.200	5.747	3.023
BAT	Utilidad antes de impuestos		74.468	83.430	93.004	103.234	114.169
Impuestos	Impuestos		25.096	28.116	31.342	34.790	38.475
BDT	Utilidad neta		49.372	55.314	61.662	68.444	75.694

Flujo del Accionista							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BDT	Utilidad neta		49.372	55.314	61.662	68.444	75.694
Más depreciación	Mas- Depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en la deuda	Variación Deuda	112.744	(18.103)	(20.095)	(22.305)	(24.759)	(27.482)
Cambio en NOF	Varación Cap. Trabajo	(2.886)	(7.746)	(512)	(537)	(563)	12.244
Cambio en activos fijos	Variación Act. Fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(77.396)	56.960	68.145	72.257	76.560	113.960

Flujo de caja libre (Free cash flow)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(77.396)	56.960	68.145	72.257	76.560	113.960
Más intereses	Mas- Intereses	-	12.402	10.410	8.200	5.747	3.023
Menos escudo fiscal interés	Escudo fiscal interés	-	(4.179)	(3.508)	(2.763)	(1.937)	(1.019)
Reversa cambio en la deuda	Variación Deuda	(112.744)	18.103	20.095	22.305	24.759	27.482
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre (Negocio)	(190.140)	83.286	95.142	99.999	105.128	143.447

Roe: rentabilidad patrimonio	Rent. Sobre Patrimonio (ROE)		70,73%	97,08%	132,94%	178,86%	
Roa: rentabilidad activo	Rent. Sobre Activo (ROA)		29,39%	40,91%	60,16%	98,03%	

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado							
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BAITD	Utilidad operacional (antes deprec.)	-	120.307	127.278	134.641	142.417	150.629
Menos depreciación	Menos depreciación	-	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)
BAIT	Utilidad operacional	-	86.870	93.841	101.204	108.980	117.192
Impuestos	Impuestos	-	29.275	31.624	34.106	36.726	39.494
BDT	Utilidad neta	-	57.595	62.217	67.098	72.254	77.698
Mas depreciación	Mas depreciación	-	33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en NOF	Variación capital trabajo	(2.886)	(7.746)	(512)	(537)	(563)	12.244
Cambio en activos fijos	Variación en activos fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(190.140)	83.286	95.142	99.999	105.128	143.447

Flujo de la deuda							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	Principal de la deuda	112.744	94.641	74.546	52.241	27.482	0
Intereses: D*Kd	Gasto Intereses	-	12.402	10.410	8.200	5.747	3.023
Flujo de la deuda	Flujo de la deuda	112.744	(30.505)	(30.505)	(30.505)	(30.505)	(30.505)
Escudo fiscal: Tc*D*Kd	Escudo fiscal		4.179	3.508	2.763	1.937	1.019
Flujo D menos escudo fiscal	Flujo Deuda (-) escudo fiscal	112.744	(26.326)	(26.997)	(27.742)	(28.569)	(29.486)

Escenario Pesimista

Balances Projectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	Caja mínima	4.711	4.928	5.155	5.393	5.641	-
Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	-	5.894	6.188	6.498	6.823	-
Inventarios	Inventarios	560	588	618	648	681	-
Total activo corriente	Total activo corriente	5.272	11.410	11.962	12.539	13.145	-
Activos fijos	Activos Fijos	187.254	153.816	120.379	86.942	53.504	-
Total activos	Total Activos	192.525	165.227	132.341	99.481	66.649	-
Cuentas por pagar	Cuentas por pagar	2.129	2.235	2.347	2.465	2.588	-
Total pasivo corriente	Total pasivo corriente	2.129	2.235	2.347	2.465	2.588	-
Deuda	Deuda	113.386	95.180	74.971	52.538	27.639	0
Total pasivos	Total pasivos	115.515	97.415	77.318	55.003	30.226	0
Capital	Capital	77.010	77.010	77.010	77.010	77.010	77.010
Aporte futuras capitalizaciones	Aporte futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	Utilidades retenidas	-	9.875	23.728	41.865	64.619	92.349
Dividendos retirados	Dividendos retirados	-	(19.074)	(45.715)	(74.397)	(105.206)	(169.360)
Total pasivos	Total pasivo y patrimonio	192.525	165.227	132.341	99.481	66.649	-
Activos - pasivos	Prueba cuadro:	-	-	-	-	-	-
NOF	Capital de trabajo:	3.143	9.175	9.614	10.075	10.557	-

Estados de Pérdidas y Ganancias Projectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Ventas	Ventas (juegos)		201.201	211.261	221.824	232.915	244.561
Ventas No. 2	Ventas (paq. cumpleaños)		53.136	55.793	58.582	61.512	64.587
Ventas No. 3	Ventas (auspicios)		38.000	39.900	41.895	43.990	46.189
Ventas No. 4	Ventas (tarjeta de recarga)		5.980	6.279	6.593	6.923	7.269
Ventas No. 5	Ventas (bar)		1.913	2.008	2.109	2.214	2.325
Ventas No. 6	Ventas (concursos)		2.880	3.024	3.175	3.334	3.501
Ventas netas	Ventas netas		303.110	318.265	334.178	350.887	368.432
Costo Variable	Costo Variable (juegos)		10.060	10.563	11.091	11.646	12.228
Costo Variable No. 2	Costo Variable (paq. cumpleaños)		24.977	26.226	27.537	28.914	30.359
Costo Variable No. 3	Costo Variable (auspicios)		11.248	11.810	12.401	13.021	13.672
Costo Variable No. 4	Costo Variable (tarjetas de recarga)		2.990	3.140	3.296	3.461	3.634
Costo Variable No. 5	Costo Variable (bar)		842	884	928	974	1.023
Costo Variable No. 6	Costo Variable (concursos)		979	1.028	1.080	1.134	1.190
Costos variables	Costos variables		51.096	53.650	56.333	59.150	62.107
Gastos operativos (fijos)	(-) Gastos operativos (fijos)		191.209	199.814	208.805	218.202	228.021
BAITD	Utilidad operacional		60.805	64.801	69.040	73.536	78.304
Depreciación	Depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Intereses	Intereses		12.472	10.470	8.247	5.779	3.040
BAT	Utilidad antes de impuestos		14.895	20.894	27.356	34.319	41.826
Impuestos	Impuestos		5.020	7.041	9.219	11.566	14.095
BDT	Utilidad neta		9.875	13.853	18.137	22.754	27.731

Flujo del Accionista							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BDT	Utilidad neta		9.875	13.853	18.137	22.754	27.731
Más depreciación	Mas- Depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en la deuda	Variación Deuda	113.386	(18.206)	(20.209)	(22.432)	(24.900)	(27.639)
Cambio en NOF	Varación Cap. Trabajo	(3.143)	(6.032)	(439)	(460)	(483)	10.557
Cambio en activos fijos	Variación Act. Fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(77.010)	19.074	26.641	28.682	30.809	64.154

Flujo de caja libre (Free cash flow)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(77.010)	19.074	26.641	28.682	30.809	64.154
Más intereses	Mas- Intereses	-	12.472	10.470	8.247	5.779	3.040
Menos escudo fiscal interés	Escudo fiscal interés	-	(4.203)	(3.528)	(2.779)	(1.948)	(1.025)
Reversa cambio en la deuda	Variación Deuda	(113.386)	18.206	20.209	22.432	24.900	27.639
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre (Negocio)	(190.396)	45.549	53.792	56.581	59.540	93.808

Roe: rentabilidad patrimonio	Rent. Sobre Patrimonio (ROE)		14,56%	25,18%	40,78%	62,47%	
Roa: rentabilidad activo	Rent. Sobre Activo (ROA)		5,98%	10,47%	18,23%	34,14%	

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado							
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BAITD	Utilidad operacional (antes deprec.)	-	60.805	64.801	69.040	73.536	78.304
Menos depreciación	Menos depreciación		(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)
BAIT	Utilidad operacional	-	27.367	31.364	35.603	40.099	44.867
Impuestos	Impuestos		9.223	10.570	11.998	13.513	15.120
BDT	Utilidad neta	-	18.145	20.794	23.605	26.585	29.746
Mas depreciación	Mas depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en NOF	Variación capital trabajo	(3.143)	(6.032)	(439)	(460)	(483)	10.557
Cambio en activos fijos	Variación en activos fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(190.396)	45.549	53.792	56.581	59.540	93.808
Flujo de la deuda							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	Principal de la deuda	113.386	95.180	74.971	52.538	27.639	0
Intereses: D*Kd	Gasto Intereses	-	12.472	10.470	8.247	5.779	3.040
Flujo de la deuda	Flujo de la deuda	113.386	(30.679)	(30.679)	(30.679)	(30.679)	(30.679)
Escudo fiscal: Tc*D*Kd	Escudo fiscal		4.203	3.528	2.779	1.948	1.025
Flujo D menos escudo fiscal	Flujo Deuda (-) escudo fiscal	113.386	(26.476)	(27.151)	(27.900)	(28.731)	(29.654)

Escenario Optimista

Balances Proyectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	Caja mínima	6.007	6.288	6.583	6.892	7.216	-
Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	-	9.664	10.148	10.655	11.188	-
Inventarios	Inventarios	1.528	1.605	1.685	1.769	1.858	-
Total activo corriente	Total activo corriente	7.535	17.557	18.416	19.316	20.261	-
Activos fijos	Activos Fijos	187.254	153.816	120.379	86.942	53.504	-
Total activos	Total Activos	194.789	171.374	138.795	106.258	73.765	-
Cuentas por pagar	Cuentas por pagar	4.904	5.149	5.407	5.677	5.961	-
Total pasivo corriente	Total pasivo corriente	4.904	5.149	5.407	5.677	5.961	-
Deuda	Deuda	111.969	93.990	74.034	51.882	27.293	0
Total pasivos	Total pasivos	116.873	99.139	79.440	57.559	33.254	0
Capital	Capital	77.915	77.915	77.915	77.915	77.915	77.915
Aporte futuras capitalizaciones	Aporte futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-	-
Utilidades retenidas	Utilidades retenidas	-	94.384	196.949	308.211	428.723	559.074
Dividendos retirados	Dividendos retirados	-	(100.065)	(215.510)	(337.428)	(466.127)	(636.990)
Total pasivos	Total pasivo y patrimonio	194.789	171.374	138.795	106.258	73.765	-
Activos - pasivos	Prueba cuadro:	-	-	-	-	-	-
NOF	Capital de trabajo:	2.631	12.408	13.009	13.639	14.300	-
Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Ventas	Ventas (juegos)		237.783	249.672	262.156	275.264	289.027
Ventas No. 2	Ventas (paq. cumpleaños)		132.840	139.482	146.456	153.779	161.468
Ventas No. 3	Ventas (auspicios)		82.000	86.100	90.405	94.925	99.672
Ventas No. 4	Ventas (tarjeta de recarga)		7.067	7.421	7.792	8.181	8.590
Ventas No. 5	Ventas (bar)		28.690	30.125	31.631	33.212	34.873
Ventas No. 6	Ventas (concursos)		8.640	9.072	9.526	10.002	10.502
Ventas netas	Ventas netas		497.020	521.871	547.965	575.363	604.131
Costo Variable	Costo Variable (juegos)		11.889	12.484	13.108	13.763	14.451
Costo Variable No. 2	Costo Variable (paq. cumpleaños)		62.442	65.564	68.842	72.284	75.899
Costo Variable No. 3	Costo Variable (auspicios)		24.272	25.486	26.760	28.098	29.503
Costo Variable No. 4	Costo Variable (tarjetas de recarga)		3.534	3.710	3.896	4.091	4.295
Costo Variable No. 5	Costo Variable (bar)		12.624	13.255	13.918	14.613	15.344
Costo Variable No. 6	Costo Variable (concursos)		2.938	3.084	3.239	3.401	3.571
Costos variables	Costos variables		117.698	123.583	129.762	136.250	143.063
Gastos operativos (fijos)	(-) Gastos operativos (fijos)		191.209	199.814	208.805	218.202	228.021
BAITD	Utilidad operacional		188.113	198.475	209.397	220.911	233.048
Depreciación	Depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Intereses	Intereses		12.317	10.339	8.144	5.707	3.002
BAT	Utilidad antes de impuestos		142.359	154.698	167.816	181.767	196.608
Impuestos	Impuestos		47.975	52.133	56.554	61.255	66.257
BDT	Utilidad neta		94.384	102.565	111.262	120.512	130.351

Flujo del Accionista							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BDT	Utilidad neta		94.384	102.565	111.262	120.512	130.351
Más depreciación	Mas- Depreciación		33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en la deuda	Variación Deuda	111.969	(17.979)	(19.957)	(22.152)	(24.589)	(27.293)
Cambio en NOF	Varación Cap. Trabajo	(2.631)	(9.777)	(601)	(630)	(661)	14.300
Cambio en activos fijos	Variación Act. Fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(77.915)	100.065	115.445	121.918	128.700	170.862
Flujo de caja libre (Free cash flow)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(77.915)	100.065	115.445	121.918	128.700	170.862
Más intereses	Mas- Intereses	-	12.317	10.339	8.144	5.707	3.002
Menos escudo fiscal interés	Escudo fiscal interés	-	(4.151)	(3.484)	(2.744)	(1.923)	(1.012)
Reversa cambio en la deuda	Variación Deuda	(111.969)	17.979	19.957	22.152	24.589	27.293
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre (Negocio)	(189.884)	126.210	142.256	149.469	157.072	200.146
Roe: rentabilidad patrimonio	Rent. Sobre Patrimonio (ROE)		130,66%	172,80%	228,47%	297,48%	
Roa: rentabilidad activo	Rent. Sobre Activo (ROA)		55,08%	73,90%	104,71%	163,37%	

Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado							
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BAITD	Utilidad operacional (antes deprec.)	-	188.113	198.475	209.397	220.911	233.048
Menos depreciación	Menos depreciación	-	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)
BAIT	Utilidad operacional	-	154.676	165.037	175.960	187.474	199.611
Impuestos	Impuestos	-	52.126	55.618	59.299	63.179	67.269
BDT	Utilidad neta	-	102.550	109.420	116.662	124.295	132.342
Mas depreciación	Mas depreciación	-	33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en NOF	Variación capital trabajo	(2.631)	(9.777)	(601)	(630)	(661)	14.300
Cambio en activos fijos	Variación en activos fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(189.884)	126.210	142.256	149.469	157.072	200.146
Flujo de la deuda							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	Principal de la deuda	111.969	93.990	74.034	51.882	27.293	0
Intereses: D*Kd	Gasto Intereses	-	12.317	10.339	8.144	5.707	3.002
Flujo de la deuda	Flujo de la deuda	111.969	(30.295)	(30.295)	(30.295)	(30.295)	(30.295)
Escudo fiscal: Tc*D*Kd	Escudo fiscal		4.151	3.484	2.744	1.923	1.012
Flujo D menos escudo fiscal	Flujo Deuda (-) escudo fiscal	111.969	(26.145)	(26.811)	(27.551)	(28.372)	(29.284)
Valoración del proyecto por el método del Valor Presente Ajustado							
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
BAITD	Utilidad operacional (antes deprec.)	-	188.113	198.475	209.397	220.911	233.048
Menos depreciación	Menos depreciación	-	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)	(33.437)
BAIT	Utilidad operacional	-	154.676	165.037	175.960	187.474	199.611
Impuestos	Impuestos	-	52.126	55.618	59.299	63.179	67.269
BDT	Utilidad neta	-	102.550	109.420	116.662	124.295	132.342
Mas depreciación	Mas depreciación	-	33.437	33.437	33.437	33.437	33.437
Cambio en NOF	Variación capital trabajo	(2.631)	(9.777)	(601)	(630)	(661)	14.300
Cambio en activos fijos	Variación en activos fijos	(187.254)	-	-	-	-	20.067
FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(189.884)	126.210	142.256	149.469	157.072	200.146
Flujo de la deuda							
Período	Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	Principal de la deuda	111.969	93.990	74.034	51.882	27.293	0
Intereses: D*Kd	Gasto Intereses	-	12.317	10.339	8.144	5.707	3.002
Flujo de la deuda	Flujo de la deuda	111.969	(30.295)	(30.295)	(30.295)	(30.295)	(30.295)
Escudo fiscal: Tc*D*Kd	Escudo fiscal		4.151	3.484	2.744	1.923	1.012
Flujo D menos escudo fiscal	Flujo Deuda (-) escudo fiscal	111.969	(26.145)	(26.811)	(27.551)	(28.372)	(29.284)

Anexo 16

Algunas imágenes de lo que se pretende hacer en Zona Kids

Se presentan piezas gráficas preparadas para la empresa.
Los montajes de locales corresponden a lugares existentes en el exterior.

Redes Sociales



Flyers



Flyers para cumpleaños

UN LUGAR ESPECIAL PARA CELEBRAR TU CUMPLEAÑOS

Auspiciado por:

Play at Zona Kids

Invitaciones

VEN A MI FIESTA

Para: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Play at Zona Kids

Mall del Sol Planta baja local 101
Telf: 2834202

AUSPICIADO POR:

VEN A MI FIESTA

Para: _____

Fecha: _____

Hora: _____

En: **Play at Zona Kids**

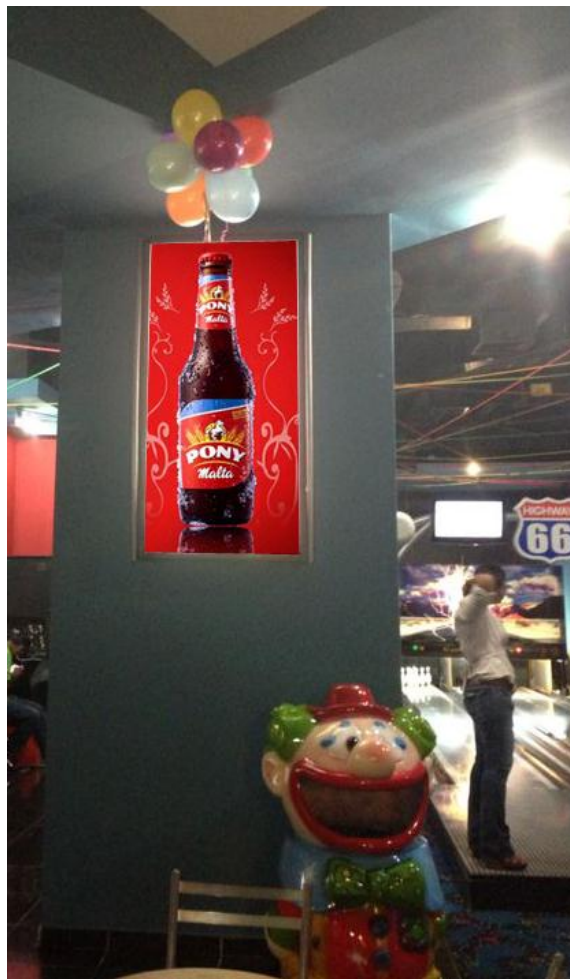
AUSPICIADO POR:

Teléfono: 2834202
Mall del Sol Planta baja local 101

Caja



Publicidad en Pantallas Led



Espacios Publicitarios en Centros de Entretenimiento



Zona de Cumpleaños



Activaciones de Marca

