



**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS:

Patio de Juegos Machala "Ciudad Feliz"

Autora:

María Verónica Daúl Castillo

Directora:

Sara Wong, Ph.D.

**GUAYAQUIL - ECUADOR
2012**

Resumen Ejecutivo

La ciudad de Machala en la actualidad se considera como una de las ciudades con mayor dinamismo y crecimiento urbanístico del Ecuador, debido a inversiones en construcción pública y privada. En función de estas expectativas de crecimiento y desarrollo se propone el proyecto Patio de Juegos Machala "Ciudad Feliz" como sitio de recreación y entretenimiento. Ubicado en la parte sureste de Machala, con tres secciones, Patio de Juegos Machala "Ciudad Feliz" cambiará la diversión tradicional de los habitantes de la ciudad con juegos mecánicos que se destacarán por la tecnología incorporada.

La versatilidad del local permitirá satisfacer las necesidades de los usuarios en materia de diversión con una inversión total de USD \$720.605,28, financiada el 55% con aporte de capital de los accionistas y el 45% restante mediante crédito con la banca privada, estimando un Valor Actual Neto (VAN) de USD \$186.846,99 y Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20% bajo el escenario del 40% de ocupación.

Palabras claves: Entretenimiento, Machala.

Abstract

Nowadays, due to investments in public and private building, Machala is considered one of the cities with the greatest dynamism and growth in Ecuador. Based on this, I am proposing the project "Amusement park in Machala" as a place to offer entertainment and fun.

Located in the southeast part of Machala, the three sections of "Amusement park in Machala" will change the way we traditionally view fun. It will offer rides that make use of the most cutting-edge and advanced technology. Its versatility will quench the thirst for fun among a variety of age demographics. The total investment needed to turn this project into a reality is \$720.605,28, 55% of which will be funded by stockholders and 45% by a loan from a private bank. The project has a projected net value of \$186.846,99 and an internal rate of return of 20% if we maintain at least 40% of the occupancy.

Keywords: Amusement, Machala.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo

CAPÍTULO I

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

1.1 Misión	1
1.2 Visión	1
1.3 Valores corporativos	1
1.4 Objetivos	1
1.4.1 Objetivo general	1
1.4.2 Objetivo específico	1

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE MERCADO 2

2.1 Análisis del sector y de la compañía	2
2.2 Amenazas de entrada	2
2.3 Competencia y productos sustitutos	3
2.3.1 Competencia directa	3
2.3.1.1 Sustituto perfecto	3
2.3.1.2 Sustitutos imperfectos	3
2.4 Poder negociador del consumidor	5
2.5 Poder negociador de los proveedores	6
2.6 Análisis del mercado	6
2.6.1 Aspectos generales	6
2.6.2 Definición del problema gerencial	6
2.6.3 Planteamiento del problema de la investigación de mercado	7

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

FODA	9
3.1 Fortalezas	9
3.2 Oportunidades	9
3.3 Debilidades	9
3.4 Amenazas	9
3.5 Claves para el éxito	10

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING 11

4.1 El perfil de los clientes	11
4.2 Mercado objetivo	11
4.3 Posicionamiento	12
4.4 Estrategia de precios	12

4.4.1 Políticas de precio de la competencia	12
4.4.2 Políticas de precio Patio de Juegos Machala "Ciudad Feliz"	12
4.5 Estrategia de ventas	13
4.5.1 Clientes iniciales	13
4.5.2 Clientes que recibirán el mayor esfuerzo de ventas	13
4.6 Cubrimiento geográfico inicial	13
4.6.1 Plan de ampliación geográfica	13
4.7 Estrategia promocional	13
4.7.1 Plan de medios	14
4.8 Políticas de servicios	14
4.8.1 Mecanismos de atención al cliente	14
4.8.2 Políticas de cobro de servicios	15
4.8.3 Comparación de políticas de servicio con la competencia	15
4.9 Tácticas de ventas	15

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS TECNICO	16
5.1 Análisis del producto	16
5.1.1 Bases científicas y tecnológica	16
5.1.2 Pruebas piloto de los productos y de la tecnología	16
5.1.3 Recursos requeridos para el desarrollo	17
5.1.4 Máquina y equipo requerido	17
5.2 Facilidades	18
5.2.1 Ubicación geográfica exacta de la planta	18
5.2.1.1 Posición relativa a proveedores y clientes	19
5.2.1.2 Facilidades de transporte	19
5.3 Legislación local (regulaciones)	19
5.4 Área requerida	20
5.5 Tipo de construcción	20
5.6 Servicios especiales	20
5.6.1 Vías de acceso	20
5.6.2 Puertas	20
5.6.3 Servicios higiénicos	20
5.7 Especificación del proceso	21
5.7.1 Formas de adquisición de equipos	21
5.8 Personal necesario	21
5.9 Políticas de mantenimiento y repuestos	21
5.9.1 Formas de operación	22
5.10 Distribución de la planta	24
5.11 Plan de producción	25
5.12 Plan de compras	25
5.13 Sistemas de control	25

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	27
6.1 Grupo empresarial	27
6.2 Personal ejecutivo	27
6.3 Organización	27

6.3.1 Líneas de autoridad	28
6.3.2 Mecanismos de dirección y control	28
6.3.3 Estilos de dirección	29
6.4 Empleados	29
6.4.1 Necesidades cualitativas y cuantitativas	29
6.5 Políticas de administración de personal	30
6.5.1 Mecanismos de selección, contratación y desarrollo	30
6.5.2 Programas de capacitación	30
6.6 Organizaciones de apoyo	30

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL 32

7.1 Aspectos legales	32
7.2 Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos	32
7.3 Ventajas para el establecimiento de la sociedad	32
7.3.1 Ventajas tributarias	32
7.4 Aspectos de legislación urbana	34
7.4.1 Trámites municipales	34
7.4.2 Trámites Superintendencia de Compañías	34
7.4.3 Trámites ante el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad	34
7.4.4 Trámites y permisos ante el Servicio de Rentas Internas	34
7.4.5 Régimen de importación	35

CAPÍTULO VIII

8. ANÁLISIS AMBIENTAL 36

8.1 Mecanismos de higiene y seguridad industrial	36
--	----

CAPÍTULO IX

9. ANÁLISIS SOCIAL 37

9.1 Efectos positivos y negativos de la empresa para el conglomerado social:	
Empleo, impuestos, educación, salud y recreación	37
9.2 Posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad	37
9.3 Servicios adicionales que la empresa trae a la comunidad	37

CAPÍTULO X

10. ANÁLISIS ECONÓMICO 38

10.1 Inversión en activos fijos	38
10.1.1 Terrenos	38
10.1.2 Construcciones y montajes	38
10.1.3 Adecuación del local	38
10.1.4 Máquinas y equipos	38
10.1.5 Bienes muebles	39
10.1.6 Equipos de oficina y de computación	39
10.1.7 Investigación, desarrollo y prueba de productos	40
10.1.8 Publicidad	40
10.2 Inversión en capital de trabajo	40

10.2.1 Políticas de ventas a clientes	41
10.2.2 Política de cartera a proveedores	41
10.2.3 Política de efectivo	41
10.2.4 Política de cubrimiento de pérdidas iniciales	41
10.3 Presupuesto de ingresos	42
10.4 Presupuesto de personal	42
10.5 Deducciones tributarias	43
10.5.1 Sueldos y salarios	43
10.5.2 Depreciaciones	43
10.5.3 Gastos generales	43

CAPÍTULO XI

11. ANÁLISIS FINANCIERO	45
-------------------------	----

11.1 Flujo de caja	45
11.2 Estado de resultados	45
11.3 Balance general	46
11.4 Punto de equilibrio	48

CAPÍTULO XII

12. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	50
---------------------------------------	----

12.1 Riesgos de mercado	50
12.1.1 Surgimiento de mejores productos	50
12.1.2 Reducción del número de clientes	50
12.1.3 Surgimiento de competencia	50
12.1.4 Cambio en la posición relativa en el mercado	50

12.2 Riesgos técnicos	50
12.2.1 Desarrollo oportuno del producto	50
12.2.2 Problemas con las fuentes de materias primas e insumos	51
12.2.3 Obsolescencia de equipos	51
12.2.4 Problemas de mantenimiento de equipos	51
12.2.5 Problemas con los servicios auxiliares	51

12.3 Riesgos económicos	51
12.3.1 Reducción de precio del producto	51
12.3.2 Incremento en el costo de materias primas e insumos	51
12.3.3 Crecimiento del valor de los equipos	52
12.3.4 Riesgo de precios de productos	52
12.3.5 Incrementos en costos de producción	52
12.3.6 Cambios en costos laborales	52

12.4 Riesgos financieros	52
--------------------------	----

CAPÍTULO XIII

13. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO	53
--------------------------------------	----

13.1 Evaluación de contado	53
13.2 Evaluación con financiamiento	53

13.3 Evaluación considerando el aporte de capital y financiamiento parcial	53
13.4 Análisis de sensibilidad	53

CAPÍTULO XIV

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	55
--	----

BIBLIOGRAFIA	56
--------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	
Investigación de mercado Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” –	
Resultado del análisis	57
Anexo No. 2	
Análisis de la demanda insatisfecha de patios de juegos en la ciudad de Machala	67
Anexo No. 3	
Flujo de caja escenario 30%	69

MAESTRÍA EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROMOCIÓN 14

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de septiembre de 2012, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PATIO DE JUEGOS MACHALA "CIUDAD FELIZ"** la Srta. **MARÍA VERÓNICA DAÚL CASTILLO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: **Bessie Magallanes Fuentes**, **Elizabeth Arteaga García** y **Sara Wong Chang**, quienes firman a continuación:


BESSIE MAGALLANES FUENTES


ELIZABETH ARTEAGA GARCÍA


SARA WONG CHANG
TUTORA

CAPÍTULO I

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

1.1 MISIÓN

Brindar a nuestros clientes la oportunidad de disfrutar sano esparcimiento, diversión y entretenimiento para sus hijos, por medio de juegos que fortalecen las relaciones interpersonales y permitan el desarrollo del espíritu de competencia, en un ambiente de alegría y dinamismo.

1.2 VISIÓN

Convertir a Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” en el centro de entretenimiento infantil y juvenil preferido de la ciudad de Machala, utilizando atracciones divertidas y que aporten a la agilidad visual, mental y motriz en niños y adolescentes.

1.3 VALORES CORPORATIVOS

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” tiene como valores corporativos:

Respeto: A nuestros clientes, empleados, accionistas, entes reguladores de control y a la comunidad.

Honestidad: Nos guían la sinceridad, transparencia y coherencia en nuestro proceder institucional.

Compromiso: Cumplimos con los deberes y obligaciones legales, laborales, comerciales y tributarias.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Posicionar a Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” como la opción preferida de niños y adolescentes al momento de buscar diversión en Machala, logrando generar rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mantener un promedio de visitas diarias de niños y adolescentes que ocupen el 40% de la capacidad instalada y que accedan a los juegos por lo menos durante una hora en el primer año de funcionamiento.
- Promocionar nuestros servicios en el mercado local para lograr un porcentaje de ocupación del 80% en fines de semana y feriados.
- Optimizar nuestros recursos tanto financieros, tecnológicos y humanos para construir una empresa productiva y eficiente en el corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

El dinamismo económico que experimenta la ciudad de Machala, el crecimiento poblacional de 13% en los últimos 10 años según el censo de Población del año 2010, la inversión del sector privado en proyectos inmobiliarios¹ de aproximadamente 80 millones de dólares concentrada en 8 conjuntos residenciales, centros comerciales y la regeneración urbana realizada por el municipio, ha impulsado cada vez más a que sus habitantes demanden más innovación, tecnología y variedad en todos los campos, sean estos negocios, estudios o entretenimiento.

Si sumamos al factor económico y demográfico los agobiantes problemas diarios generados por el trabajo, los estudios y el hogar los cuales impulsan a los jefes de hogar y miembros de las familias a buscar un espacio de esparcimiento para los pequeños y jóvenes de la casa, esto nos abre una ventana de posibilidades en la inexplorada industria del entretenimiento.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

Con los antecedentes descritos se propone crear Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” para ingresar al mercado de entretenimiento en niños y adolescentes en la ciudad de Machala.

Analizando la composición del gasto de las familias ecuatorianas según datos del INEC², se encontró que el 4% de los ingresos de los hogares está destinado a diversión y entretenimiento familiar, porcentaje que genera expectativas para incursionar en esta industria.

La Provincia de El Oro en general se ha levantado sobre negocios y actividades tradicionales como la agricultura, acuicultura y comercio, dejando de lado las inversiones en industrias como las de desarrollo de tecnología, innovación, diseño y entretenimiento lo que hace de esta industria un mercado nuevo a ser explotado.

2.2 AMENAZAS DE ENTRADA

La principal barrera de entrada para nuevos competidores resulta ser el nivel de inversión, pues este comprende la adquisición del terreno, la infraestructura requerida y el equipamiento necesario.

Considerando estas particularidades del mercado escogido, algunas empresas locales son contrarias a invertir en negocios nuevos, no tradicionales, por lo tanto, las amenazas de

¹ Según publicación de Diario Correo, del 2 de febrero de 2012: “La inversión inmobiliaria en Machala en auge”.

² Conforme el análisis de la canasta básica del Índice de Precios al Consumidor por ciudades, boletín de enero del año 2012.

entrada de nuevos competidores en este mercado se pueden considerar como bajas, existiendo la oportunidad de cubrir la demanda insatisfecha identificada en el estudio de mercado³.

2.3 COMPETENCIA Y PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las tradicionales visitas y paseos al *Shopping Machala*, a la *Piazza* o ir al cine, heladerías, pizzería representan la competencia indirecta para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”. Dicha competencia se presenta especialmente en el perfil de consumo de la clase media, en el rubro de ocio, entretenimiento y diversión. Pero frente a este tipo de opciones podemos decir que los niños siempre prefieren ir a un patio de juegos donde pueden encontrar actividades atractivas y que les gusten en lugar de dar simplemente un paseo por un centro comercial. Si añadimos a esto la posibilidad de consumir su comida favorita, Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” no tendría competidores del mismo nivel.

En la ciudad de Machala existe un local de juegos llamado Xtreme Game Center, ubicado dentro del *Paseo Shopping Machala*, y se enfoca principalmente en los adolescentes. Cuenta con espacio reducido, hacinamiento de máquinas, juegos poco atractivos, tres juegos para niños de 1 a 4 años, sistema de premios inalcanzables, precios elevados manejados por sistema de recarga de tarjetas. Las máquinas presentan defectos en el funcionamiento y la atención al cliente es deficiente.

El mayor riesgo de competencia ocurriría en forma temporal durante junio, mes en que se celebra la cantonización de Machala, puesto que llegan los grandes parques de diversiones y atracciones mecánicas como Play Land Park y Discovery que ofrecen otro tipo de servicio con atracciones mucho más grandes.

2.3.1 Competencia Directa

La compañía “*Entretenimiento y Diversión Familiar ENDIFA S.A.*” está presente en la ciudad de Machala, con una zona de juegos llamada “*Xtreme Game Center*”. Esta empresa posee 21 establecimientos denominados “patios de juegos” repartidos en nueve ciudades del Ecuador, ubicados dentro de centros comerciales.

Conforme información de la página web de la Superintendencia de Compañías⁴, ésta es una sociedad anónima constituida el 29 de septiembre del 2004 con su matriz en la ciudad de Quito (establecimiento del Quicentro Shopping).

³ El análisis de la demanda insatisfecha de patios de juegos en la Ciudad de Machala se presenta en el anexo No. 2 del Plan de Negocios de “Patio de juegos Machala”.

⁴ www.supercias.gov.ec: Página web de la Superintendencia de Compañías. Fecha de consulta: 10 de febrero de 2012.

La compañía ENDIFA S.A. posee un capital de USD \$245.000 y su objeto social es “*Instalación, equipamiento y administración de operaciones de toda clase de distracciones manuales, mecánicas, hidráulicas, eléctricas, y electrónicas para toda clase de público...*”.

La actividad económica de la compañía le ha permitido realizar incrementos de capital que aumentaron de USD \$30.000 a USD \$243.000 en enero del año 2008 y luego, otro incremento a USD \$245.000 en enero del 2011.

Esta compañía⁵ opera bajo las marcas “*Play Zone*”, “*Xtreme Game Center*” y, desde el año 2011 con “*Cosmic Bowling*” con presencia en las ciudades Quito, Guayaquil, Ambato, Milagro, La Libertad, Salinas, Manta, Santo Domingo y Machala⁶.

Las ventajas de esta empresa resultan de la aplicación de economías de escala y la repartición de gastos entre sus diferentes establecimientos, así como una distribución de afluencia entre la época escolar y vacacional puesto que al tener presencia en las regiones Sierra y Costa le permiten equilibrar el nivel de ingresos generado por sus clientes durante estos períodos.

Las principales fuentes de ingresos para esta empresa son: el alquiler de máquinas de videojuegos por medio de tarjetas precargadas con saldo y el alquiler de su zona de juegos para fiestas infantiles.

Entre los servicios que presta la competencia para fiestas infantiles están: exclusividad y decoración del área de fiestas, banner con el nombre del cumpleaños, regalo para cumpleaños (seis cupones con 6USD), tarjeta magnética con 60 minutos de juego, banda de identificación *ultraband*, sorpresa para cada invitado, caritas pintadas, cupón con el 50% de descuento para los padres de cada invitado.

Con relación a la competencia existente se puede concluir:

- El único ofertante en Machala en este segmento es *Xtreme Game Center*.
- Desde su inauguración ofrece la misma variedad de juegos.
- La capacidad de atención es de 16 simuladores para adolescentes y 3 vehículos estáticos para los niños de uno y cinco años.
- Los simuladores están ligados al sentido de competitividad, esto es, carreras de caballos, esquíes, motos, camiones y carros tipo rally y fórmula 1, 3 máquinas para actividades físicas, una pared para escalar, una máquina de baile y 2 máquinas de *pin ball*.
- Está dirigido a adolescentes de familias de clases media y alta.

⁵ Fuente de consulta página web: http://playzone.com.ec/nuestro_sitio.html

⁶ En la ciudad de Machala entró en funcionamiento bajo la marca “*Xtreme Game Center*” en septiembre del año 2008 en *El Paseo Shopping*.

Para el caso particular de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” podemos definir algunos tipos de servicios que pueden ser sustituidos:

2.3.1.1 Sustituto perfecto: Este tipo de sustituto debería poder prestar los mismos servicios que Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, de la misma forma y con el mismo resultado de satisfacción al consumidor. Con las características propuestas de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” y dadas las consideraciones anteriores, podemos decir que no existe sustituto perfecto.

2.3.1.2 Sustitutos imperfectos: Las diferencias entre estos sustitutos y Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” son significativas, las cuales anotamos en la siguiente lista de sustitutos imperfectos:

- Parques públicos: Lugares de esparcimiento gratis en la ciudad tales como el Parque Lineal o el Parque Picapiedras con escasos juegos y masiva concurrencia familiar proveniente de los estratos económicos más bajos.
- Videojuegos y juegos en línea en cyber: Alquiler de Consolas y video juegos en locales tipo cyber-café, dirigido a jóvenes (varones) comprendidos entre 8 y 15 años. El costo por hora del alquiler de un juego Play Station 2 es de USD \$1,20 y Play Station 3 de USD \$2,00.
- Play Land Park y Discovery: Parques de diversiones temporales con distracciones mecánicas que se instalan en terrenos de 1.000m² aproximadamente. El precio por cada juego es de USD \$2,00 en promedio. Los meses de arribo a Machala suelen ser durante junio (fiestas de cantonización) y en septiembre (fiestas patronales).

2.4 PODER NEGOCIADOR DEL CONSUMIDOR

Las necesidades sociales han cambiado en el último siglo, ya sea por el acceso a información pública, por el incremento en el consumo de la televisión pagada (8% de penetración a nivel nacional), o el uso regular del internet (11,84% de penetración a nivel nacional)⁷, haciendo que los clientes se vuelven más exigentes y selectivos, especialmente en el rubro de ocio y recreación. En particular, los adolescentes pueden ser caracterizados por querer tener el “juego de moda” o por ser difíciles de complacer. Por ello es importante ofrecer variedad de juegos y calidad en el servicio, para obtener la lealtad y preferencia de los clientes. Cabe

⁷ Información obtenida de la página web de la Superintendencia de Telecomunicaciones: “La Generación Interactiva en el Ecuador”. Publicado en Julio del año 2011.

destacar que, al existir pocos ofertantes en el mercado y muchos consumidores potenciales se puede concluir que el poder negociador del consumidor es bajo.

2.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

En el negocio de patios de juegos resulta fundamental el proveedor de las máquinas de juegos mecánicos y electrónicos.

Después de una evaluación que incluyó un análisis de logística, garantía, innovación, calidad y costos, se logró contactar a dos empresas fabricantes de máquinas y juegos electrónicos. Estas son las empresas extranjeras “Grupo E4” de México y “Felimana Luna Park” de Argentina las cuales cuentan con variedad de juegos mecánicos de primera línea y máquinas de juegos electrónicos innovadores con versiones actualizadas de las atracciones preferidas por niños y adolescentes. Adicionalmente, se consideró que dichos proveedores poseen una amplia trayectoria, seriedad y experiencia, ofrecen el compromiso de brindar apoyo y asesoramiento, desde la instalación hasta la puesta en marcha, así como ofertan soporte técnico, mantenimiento y capacitación al personal de planta.

Con este análisis realizado se puede concluir que, puesto que serían pocos los proveedores calificados, el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.6 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.6.1 ASPECTOS GENERALES

Según datos del Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en la ciudad de Machala habitan 245.972 personas, que representan el 41% del total de habitantes de la provincia de El Oro con 51.727 hogares en la ciudad de Machala, de los cuales el 40% son menores de 20 años (0 a 19). El grupo de 10 a 14 años es el grupo de edad más representativo con 10,51% del total de 650.659 de la población provincial. La razón de dependencia es de 47%, es decir, que el número de menores de 15 años es casi la mitad de la población comprendida entre 15 y 64 años en la provincia de El Oro.

Adicionalmente, el INEC⁸ estima que el 0,09% del ingreso de los consumidores está destinado a actividades de recreo y lectura lo que implica que cada persona gasta o consume USD \$1,13 al año en este rubro. Considerando 245.972 habitantes del cantón Machala, tenemos un gasto anual aproximado de USD \$277.948,07 en actividades de recreo para niños y jóvenes.

⁸ Análisis de la Composición de la Canasta Básica Nacional del Índice de Precios al Consumidor por ciudades de enero del año 2012.

En el Anexo No. 2 se presenta el “Análisis de la demanda insatisfecha de patios de juegos en la ciudad de Machala” realizada para el proyecto de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

2.6.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA GERENCIAL

El problema planteado corresponde al dimensionamiento de la demanda insatisfecha⁹ en la ciudad de Machala en el segmento de patios de juegos para niños entre 1 y jóvenes menores de 15 años.

El problema de decisión gerencial de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” corresponde a la elección entre la implementación de un patio de juegos en la ciudad de Machala y una inversión de tipo renta pasiva con rendimiento fijo anual.

2.6.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Los principales problemas de Investigación de Mercado para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” son:

- Atractivo del mercado.
- Dimensionamiento del mercado.
- Perfil de gasto de los usuarios en actividades de recreación y ocio.
- Frecuencia de uso de los clientes.
- Atracciones deseadas por los consumidores por segmento de edad.

En el Anexo No. 2 al presente proyecto se presenta el “Análisis de la demanda insatisfecha” enfocado a la implementación de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” y, a partir de lo cual, se propone la siguiente hipótesis: “En la ciudad de Machala, con 245.972 habitantes, un total de 73.947 son niños y jóvenes menores de 15 años; existe una demanda insatisfecha en el mercado entretenimiento”.

La investigación presentada en el Anexo No. 2 corresponde al tipo exploratorio ejecutada por medio de encuestas realizadas a “peatones”, quienes fueron elegidos al azar en diferentes sectores de la ciudad de Machala, la cual fue segmentada en cuatro zonas para la obtención de mejores resultados.

En el plan muestral realizado se considera un nivel de confianza de 95% de la muestra, con un error del 5%, considerando la población de 245.972 habitantes por lo que, resulta:

$$n = \frac{N}{(1 + N \times E^2)}$$

⁹ Ver anexo No. 3 donde se presenta el Análisis de la Demanda Insatisfecha de Patios de juegos en la ciudad de Machala.

Donde:

n= Tamaño de la muestra; N= Población; y, E= Error

Reemplazando tenemos:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{245.972}{(1 + 245.972 \times 0,052^2)}$$

Con lo cual, el resultado es:

Tamaño de la muestra= 369 encuestas realizadas a peatones.

La investigación de mercado inicial fue efectuada durante el mes de marzo del año 2012 y los resultados de la investigación realizada son presentados como Anexo No. 1 al presente proyecto.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS - FODA

Para el análisis del entorno de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se han considerado los siguientes elementos:

3.1 FORTALEZAS

- Incorporación de máquinas tecnológicamente “novedosas” diferentes de la competencia.
- Un lugar seguro, espacioso y que propicie la distracción familiar.
- Atención personalizada con personal capacitado.
- Precio competitivo con relación a la competencia.

3.2 OPORTUNIDADES

- Tasa de crecimiento poblacional del 1,23% anual¹⁰ durante los últimos 10 años.
- Nivel de ingresos creciente en la población.
- Necesidad de atracciones novedosas.
- Cultura “occidentalizada” de ocio por su difusión en medios de comunicación masivos (televisión, diarios, revistas e Internet).

3.3 DEBILIDADES

- Baja capacidad de negociación con proveedores.
- Inversión alta en infraestructura y máquinas de juegos.

3.4 AMENAZAS

- La competencia tiene presencia en el mercado a nivel nacional.
- Posibilidad de que la competencia aplique “guerra de precios” y promociones aprovechando economías de escala.
- Posibilidad de incremento de “patios de juegos” en nuevos centros comerciales de la ciudad.
- El perfil de consumo indica que el lugar preferido por la clase media son los centros comerciales donde realiza varias actividades para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido, estatus, y afinidad.

¹⁰ Según las cifras proporcionadas por el INEC sobre los resultados del Censo de Población y Vivienda 2010.

- Presencia de consolas y videojuegos a menor costo debido al contrabando e imitaciones de las marcas originales.

3.5 CLAVES PARA EL ÉXITO

Las claves para el éxito a considerar por parte de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” son:

- Contar con personal altamente capacitado, quienes brinden asesoría a los usuarios acerca del uso correcto de las máquinas, evitando así el deterioro o daño causado por fallas mecánicas o mal manejo de los equipos por parte de los consumidores.
- Utilizar una “firma de sonido” exclusiva para potenciar la permanencia de los clientes en el patio de juegos y motivarlos a mantenerse dentro o en su defecto volver siempre.
- Proporcionar un espacio físico acorde a las dimensiones de las máquinas a instalar, esto significa contratar personal técnico especializado en esta área para una correcta y óptima disposición de los espacios.
- Utilizar los colores adecuados de acuerdo a la teoría de la “psicología del color”, con la intención de potenciar la permanencia de los clientes y generar placer a los sentidos.
- Mantener en los niveles adecuados la temperatura y la humedad, con el fin de generar comodidad a los clientes, favorecer su estancia y asegurar el retorno.
- Provisionar las acciones necesarias para evitar el desabastecimiento de la energía, puesto que representa el principal insumo para el funcionamiento óptimo de la capacidad instalada.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1 EL PERFIL DE LOS CLIENTES

El servicio ofrecido por Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se encuentra relacionado con videojuegos y consolas, por esta razón analizaremos el estudio que realizó el Ministerio de Telecomunicaciones¹¹ en el año 2011 del perfil inicial de los consumidores de videojuegos siendo éste el siguiente:

- El 46% de los chicos (varones) entre 10 y 18 años posee una consola PlayStation 2 y menos del 30% de chicas posee una consola PlayStation 2, esta es la consola “preferida” o a la que mayor acceso han tenido los consumidores.
- El 26% de los chicos juega acompañado de sus hermanas o hermanos y el 23% de chicos lo hace solo.
- El 46% de los niños juega menos de dos horas al día (entre semana) y el 37% menos de 2 horas (los fines de semana)
- El 10% de los niños encuestados juega más de 2 horas (entre semana) y el 18% pasa más de dos horas el fin de semana. En cuanto a este “control”, el 13% de niños no tiene idea de cuánto juega entre semana y el 10% no tiene noción durante el fin de semana.
- Para las chicas: el 33% juega menos de una hora, el 15% entre una y dos horas, el 6% más de dos horas y el 12% no lo sabe.
- Para los chicos: el 25% juega entre una y dos horas, el 24% juega menos de una hora, el 23% juega más de dos horas y el 10% no lo sabe.

4.2 MERCADO OBJETIVO

En general, Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” considera a niños y jóvenes de la ciudad de Machala de 2 a 15 años de edad de las clases media y alta que sean activos socialmente.

De acuerdo a la encuesta realizada y a la información obtenida del medio, se ha decidido segmentar al mercado en tres categorías que serán atendidas:

- **Categoría 1. Baby World:** área con atracciones seguras para niños de (2 a 4 años) donde la presencia de padres y asesores (atachés) son elementos importantes para generar confianza y seguridad.

¹¹ Información presentada en el estudio de “*La Generación Interactiva en el Ecuador*” en Julio 2011.

- **Categoría 2. Funny World:** zona destinada para niños de 5 a 9 años quienes poseen conocimiento de la tecnología en los juegos.
- **Categoría 3. Super Fan World:** área para adolescentes de 10 a 15 años con máquinas especiales para adolescentes conocedores de la tecnología.

4.3 POSICIONAMIENTO

La investigación de mercados reveló lo siguiente:

- En la ciudad de Machala se encuentra un mercado no satisfecho con la oferta actual y que incluso, el 30,2% de los encuestados afirmó no conocer la existencia del patio de juegos Xtreme Game Center.
- El Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, al ingresar al mercado de entretenimiento, se aplicará el plan de Marketing antes de la apertura y durante los primeros meses realizar fuertes campañas publicitarias que despierten la expectativa del público objetivo, y lograr posicionarse en la mente de los niños y adolescentes como la mejor opción al momento de divertirse.

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

4.4.1 POLÍTICAS DE PRECIO DE LA COMPETENCIA

La competencia directa en la ciudad de Machala obtiene ingresos por la venta de tarjetas (UDS \$1) y la recarga inicial mínima de USD \$3,00. A partir de la primera recarga, se pueden realizar recargas por cualquier valor.

4.4.2 POLÍTICAS DE PRECIOS Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”

La estrategia de precios a implementarse en el Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” es la venta de tarjetas por \$3.50 para acceder a cualquiera de las máquinas de juegos, estimando que cada niño o adolescente ocupa en promedio cuatro máquinas por cada hora de juego¹².

4.5 ESTRATEGIA DE VENTA

4.5.1 CLIENTES INICIALES

Se considera clientes iniciales a aquellos usuarios de los estratos sociales medio-alto y medio debido a su capacidad adquisitiva y a sus expectativas de diversión mayores a las del promedio, estas características los vuelve como los adoptantes innovadores.

También se considera dentro de los clientes iniciales a aquellos jóvenes de estrato social medio-bajo deseosos de aventuras y nuevas emociones.

¹² Información adoptada del análisis de la competencia del local “Xtreme” ubicado en la ciudad de Machala y realizada en marzo 2012.

4.5.2 CLIENTES QUE RECIBIRÁN EL MAYOR ESFUERZO DE VENTA

Para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” todos los clientes son importantes, sin embargo, se privilegiará a los más pequeños con el objetivo de atenderlos de mejor forma, ya que podrían requerir cierta ayuda en el manejo de los juegos.

4.6 CUBRIMIENTO GEOGRÁFICO INICIAL

La cobertura inicial de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se enfoca en clientes de la ciudad de Machala pero con expectativas de cubrir a potenciales clientes de otros cantones de la provincia que vengan a la ciudad deseosos de participar de los juegos.

4.6.1 PLAN DE AMPLIACIÓN GEOGRÁFICA

Debido a que la ciudad de Machala concentra el 70% de la actividad comercial de la provincia y el 30% restante es cubierto por el resto de cantones, no se plantea una ampliación a corto plazo.

4.7 ESTRATEGIA PROMOCIONAL

Los beneficios esperados con la implementación del Plan de Marketing es el mayor acercamiento con los clientes y obtener una mejor participación de mercado.

En este sentido, Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” realizará cronogramas promocionales para evitar que la competencia “estacional” como *Play Land Park* y *Discovery* capten clientes, y en caso de que esto ocurra, este porcentaje sea mínimo y no afecte el flujo de ingresos.

De acuerdo a los objetivos propuestos, los mecanismos a utilizar dentro del plan promocional de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” serán los siguientes:

- Cupones: Los cupones pueden ser promocionados por internet y por medios de comunicación impresos sean periódicos o revistas.
- Sorteos: Durante un minuto del día, en un día cualquiera, de un mes cualquiera, se sorteará un ticket de invitado de honor entre nuestros clientes de ese momento. Este elemento tiende a generar expectativas positivas para futuras visitas.
- Concursos: Se organizará el concurso de videojuegos “Resident Evil” y el campeón del juego se le entregarán premios consistentes en órdenes de compra o ciertos productos que estén vinculados con Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

4.7.1 PLAN DE MEDIOS

A continuación se presenta el plan de medios por tipo, costo unitario, frecuencia y el costo por mil por concepto de la implementación.

Cuadro No. 1 Determinación del Plan de Medios de Patio de juegos Machala "Ciudad feliz

Medio	Tipo de Medio	Cobertura	Costo	Frecuencia	Costo Total	Costo	Programación
		Habitantes	Unitario			por mil	
			(USD \$)	Veces	(USD \$)	(USD \$)	
Página web	Internet	30.000,00	1000,00	Permanente y con perfil en	\$ 1.000,00	\$ 0,03	-
Vallas publicitarias	Visual	150.000,00	7.500,00	2 vallas publicitarias	\$ 15.000,00	\$ 0,10	-
Radio 1	Radio	5.000,00	25,00	5 cuñas. De lunes a viernes	\$ 2.500,00	\$ 0,50	Mañana y tarde
Radio 2	Radio	5.000,00	20,00	5 cuñas. De lunes a viernes	\$ 2.000,00	\$ 0,40	Tarde y noche
Radio 3	Radio	5.000,00	15,00	Diaria. De lunes a domingo	\$ 2.100,00	\$ 0,42	Tarde y noche
Ok Tv	Televisión	300.000,00	100,00	Diaria. De lunes a domingo	\$ 2.800,00	\$ 0,009	Tarde y noche
Caravana El Oro	Televisión	600.000,00	120,00	Diaria. De lunes a viernes	\$ 2.400,00	\$ 0,004	Tarde y noche
Diario El Nacional	Prensa escrita	30.000,00	150,00	Diaria. De lunes a domingo	\$ 4.200,00	\$ 0,14	1 Página
Diario Correo	Prensa escrita	35.000,00	100,00	Diaria. De lunes a domingo	\$ 2.800,00	\$ 0,08	1 Página
Diario Opinión	Prensa escrita	25.000,00	45,00	Diaria. De lunes a viernes	\$ 900,00	\$ 0,03	1 Página
Revista 1		5.000,00	550,00	Una vez al mes	\$ 550,00	\$ 0,10	1 Página
Revista 2		2.500,00	500,00	Una vez al mes	\$ 500,00	\$ 0,20	1 Página
Revista 3		2.500,00	500,00	Una vez al mes	\$ 500,00	\$ 0,20	1 Página
Nivel de gasto para el plan de medios					\$ 37.250,00	\$ 2,21	

Elaborado por: La Autora

Nota explicativa: La estimación de habitantes con acceso a internet fue realizada como el 11% de la población

4.8 POLÍTICAS DE SERVICIOS

A continuación se presentan los siguientes aspectos diferenciadores de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”:

4.8.1 MECANISMOS DE ATENCIÓN A CLIENTES.

- Se dispondrán de áreas definidas para cada segmento por edad, de esta forma, los padres y usuarios podrán dirigirse a una zona previamente establecida y definida para los “clientes”.
- Las zonas de juegos se dividirán en 3 segmentos: *Baby World*, *Funny World* y *Super Fan World* con las máquinas apropiadas para cada uno.
- Se tendrá una zona de relax para padres con mesas y sillas para disfrutar los otros servicios que ofrece Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” como comidas rápidas, heladería y delicatessen.

4.8.2 POLÍTICAS DE COBRO DE SERVICIOS.

La estrategia de precios debido a la diferenciación con la competencia, tanto en productos como en servicios, se la fijará por el uso de las máquinas estimado en horas promedio y será un 12,5% inferior que la competencia.

Los precios por el servicio de comidas rápidas, heladería y delicatessen se propone sean superiores, ya que al tener clientes cautivos, éstos no tienen opción y tienden a adquirir nuestros productos mientras esperan por sus hijos.

4.8.3 COMPARACIÓN DE POLÍTICA DE SERVICIOS CON LA COMPETENCIA.

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” ofrece ventajas tangibles y reales para la satisfacción de los clientes ya que presenta una zona ordenada, con máquinas de juegos y simuladores de última generación, premios alcanzables y precio asequible para los clientes.

Entre las ventajas comparativas ofrecidas por Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se pueden citar el espacio destinado para la espera de los padres y una zona especial para comidas rápidas y delicatessen que la competencia que no ofrece.

4.9 TÁCTICAS DE VENTAS

El servicio proporcionado por Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” no requiere la contratación de representantes de ventas o distribuidores ya que es un servicio vendido en el sitio para ser consumido al momento que los clientes utilicen las máquinas en el patio de juegos.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” contará con dos plantas, las cuales estarán distribuidas de la siguiente forma: en la planta baja los juegos infantiles, dumbos, pista de carros, torre elevadora, carrusel, trencito y varios simuladores para niños; y en la planta alta se ubicarán las máquinas simuladoras de carros, motos, competencia, juegos de mesa, etc., para púber y adolescentes.

En ambas se instalarán los servicios complementarios como bar de snacks y sala de espera con la intención de satisfacer de mejor manera las necesidades de alimentación y relajación que tengan los potenciales clientes.

5.1.1 BASES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS

La puesta en marcha del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” implica la utilización de juegos mecánicos y electrónicos, divididos en videojuegos y simuladores que usan energía eléctrica de 220w de conducción trifásica, para lo cual se necesita instalaciones especiales de electricidad. Cabe destacar que el manejo del sistema de control de encendido es sumamente sencillo.

5.1.2 PRUEBAS PILOTO DEL PRODUCTO Y DE LA TECNOLOGÍA

Para la etapa de implementación y puesta en marcha, que corresponde a la fase IV del proyecto, se establecen pruebas de funcionamiento de las máquinas así como de la interacción del personal con los clientes.

Las pruebas de funcionamiento serían desarrolladas¹³ en los meses 13 y 14 a partir del inicio del proyecto e implican lo siguiente:

1. Pruebas de los equipos: Dicha prueba se realizará tomando en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Diagnosticar el consumo de energía durante el período de prueba.
 - b. Implementar el plan de contingencia y de seguridad en casos de emergencias.
 - c. Identificar los posibles riesgos en la operación de las máquinas.
2. Interacción del personal: se evaluará al personal en la fase de pruebas para descubrir las fortalezas y debilidades bajo situaciones de estrés con los clientes.

¹³ Conforme el Cronograma de Implementación del negocio presentado en el Capítulo XIV.

Para llevar a efecto pruebas, se seleccionarán tres cursos de los colegios que correspondan con las características económicas del grupo objetivo, a los cuales se les invitará en diferentes días para que formen parte de la demostración preliminar de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

5.1.3 RECURSOS REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO

Los recursos requeridos para el efecto se pueden resumir en: Recursos monetarios, Adquisición de Activos y Recursos humanos.

Los recursos monetarios implican la adquisición del terreno para la construcción (primeros tres meses del proyecto) así como lograr el financiamiento (a partir del mes once luego de iniciado el proyecto) para la importación de las máquinas y el capital de trabajo esencial para la operación de los primeros meses hasta la generación de ingresos.

5.1.4 MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO

- Stern - Avatar Máquina pinball profesional, con diálogos y efectos de sonido de la película, incluyendo el doblaje original de Stephen Lang. El enlace transportador se abre para revelar una figura de Jake Sully.
- Simulador de paracaída: Instalación de motor y zona de seguridad, espacio requerido de 6 m².
- Juego Arcade Legends 3.
- Barco Pirata para cuatro niños: Tematizado y especialmente decorado con iluminación, motor controlado por reductor: 1, fuerza: 0.5 Hp., placa variación de velocidad: 1 y lámparas incandescentes 60V / 10 Amp.
- Simulador Dumbos: Sentido de giro: Anti-horario, Velocidad máxima por vuelta: 5 rpm., tiempo máximo por vuelta: 2,5 min., tiempo sugerido por vuelta: 2 min, 1 Línea máx/mín voltaje: 230/208V.
- Carrusel Diámetro: 7 m / 23 ft., Capacidad máx: 30 - 33 niños, número de figuras: 21, 15 caballos con movimiento ascendente y descendente, Otras figuras: 2 carrozas, 2 góndolas, 2 leones, Pasajeros por carroza / góndola: 4, estribos de Cuero.
- Carros Chocones y pista para autos chocones: Incluye 10 coches de contacto al piso, control box, estructura, piso y defensas. La pista es de 12x15 metros, con padana perimetral antideslizante y su baranda correspondiente, incluyendo 10 autos. Los autos son tanto para niños como para adultos, y fabricados con carrocerías de fibra de vidrio, disponibles en distintas figuras.

- Burbuja Espacial: La burbuja espacial es un juego formado por una cabina comandada por el usuario quien está habilitado para subir /bajar y girar simultáneamente en alguno de los dos sentidos.
- Trencito: Corriente utilizada 220 voltios, para 12 niños, ideal para niños menores de 5 años, diferentes modelos.
- Consolas tipo Arcade: Disponen de pantallas de video de 19pulgadas, integración de cualquier tipo de juegos, Controles clásicos y fáciles de manejar, ideal para adolescentes, excelente calidad de sonido y resolución gráfica. Con los motivos de : Naves espaciales (Star Wars Type), carreras F1, Ferraris, Trucks, y más de 150 juegos para integrar.
- Mesa de Hockey eléctrica: 2 jugadores.
- Futbolines Profesionales: ideal para 4 jugadores.
- Tacitas de te giratorias: Sistema de seguridad para los más pequeños, capacidad 12 niños.
- Avioncitos: Capacidad 8 niños, edad hasta 8 años.
- Moto Grand Prix: Carreras de moto al estilo Grand Prix, capacidad 2 personas. Simulador de carreras profesional.

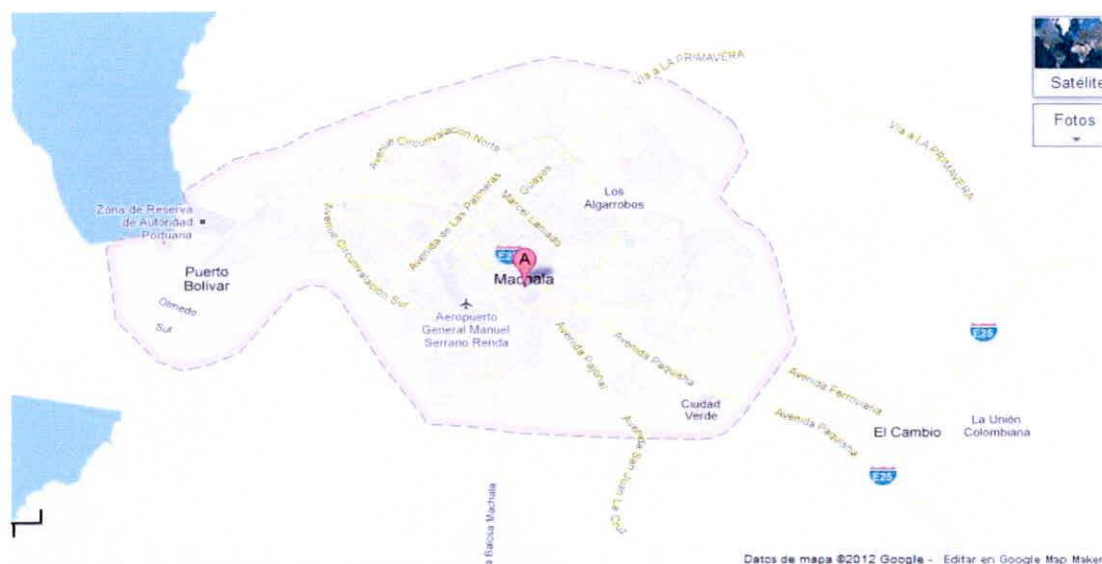
5.2 FACILIDADES

A continuación se presenta un listado de las principales facilidades otorgadas por Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” a sus potenciales clientes:

5.2.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA EXACTA DE LA PLANTA

El Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” estará ubicado en la zona de mayor crecimiento de la ciudad en el sector sureste, como ancla de los centros comerciales denominados plazas, que están siendo construidos en este sector. En la terminología utilizada para los centros comerciales se denomina “ancla” a aquellos operadores que, por su capacidad de atracción, el volumen de clientes, las ventas que generan, y la superficie que ocupan (dentro o fuera) de la plaza comercial, se considera que son esenciales para el mismo, pudiendo definir sus características arquitectónicas y comerciales.

Gráfico No. 1 Ubicación geográfica de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”



Fuente: <http://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>

5.2.1.1 POSICIÓN RELATIVA A PROVEEDORES Y CLIENTES

La posición con respecto a la competencia ofrece algunas oportunidades, ya que corresponde a un área mayor y se ubica en una zona comercial y habitacional de gran plusvalía en la ciudad. El servicio de parqueo propio favorece la seguridad y confianza a los clientes y usuarios. Con respecto a proveedores, las relaciones comerciales se pronostican estables.

5.2.1.2 FACILIDADES DE TRANSPORTE

Por estar ubicado en la vía principal de entrada a la ciudad de Machala, es de fácil acceso debido que líneas de buses urbanos y rurales tienen que pasar obligatoriamente frente a las instalaciones del patio de juegos para ingresar a la ciudad, además es fácil el acceso para llegar en vehículos privados o taxis.

5.3 LEGISLACIÓN LOCAL (REGULACIONES)

Las principales regulaciones locales son:

- Municipales. Permisos de construcción y funcionamiento.
- Salud y Ambientales
- Seguridad e incendios: los permisos son concedidos por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Machala.
- Situación laboral de la localidad.

Según base de datos de la Superintendencia de Compañías existen 300 empresas con jurisdicción en la Provincia de El Oro, de las cuales en su mayoría son entre medianas y

pequeñas, con estructuras organizacionales familiares. Los entes reguladores locales ven con buenos ojos la creación de una nueva empresa que genere oportunidades de empleo.

5.4 ÁREA REQUERIDA.

El área de terreno requerido es de 800 metros cuadrados, de los cuales serán utilizables 400 metros cuadrados y la parte restante estará constituida por áreas comunes (parqueo, baños, bodegas).

5.5 TIPO DE CONSTRUCCIÓN

La construcción será de dos plantas con estructura de hormigón armado, las instalaciones empotradas de agua, luz, teléfono, internet, tv satelital, sistema de aire acondicionado central y sistema de audio, contando con un área de 50m² para oficina y archivos.

5.6 SERVICIOS ESPECIALES

Debido que todas las máquinas funcionan con electricidad, se utilizará el servicio público de empresa eléctrica regional El Oro. Los servicios de agua potable serán abastecidos por la red del Ministerio de Vivienda (entidad pública proveedora de agua). Los servicios de telefonía serán contratados con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. El servicio de internet se contratará con la empresa Cesconet, proveedor privado de internet banda ancha.

Para el mantenimiento de lubricantes de las máquinas simuladoras se realizará convenio con lubricadora Lubrimaxi proveedora de aceites para engranajes y motores.

5.6.1 VÍAS DE ACCESO

Las vías de acceso a Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” están constituidas por la arteria principal de acceso a la ciudad.

5.6.2 PUERTAS

El Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” dispondrá de una puerta principal, dos puertas de emergencia (conforme especificaciones del Cuerpo de Bomberos de la ciudad) y una puerta para la entrada exclusiva del personal a cargo de las instalaciones.

5.6.3 SERVICIOS HIGIÉNICOS

En total se tienen proyectadas diez baterías sanitarias, entre instalaciones para urinarios y servicios higiénicos, tanto para hombres y mujeres con acondicionamiento para niños y discapacitados.

5.7 ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO

- Llegada y bienvenida a los usuarios.
- Atención y guía por parte de las personas de servicio al cliente.

- Adquisición de la tarjeta en *counter* y/o caja registradora.
- Asesoría y asistencia al usuario en cuanto al uso de las máquinas.
- Retroalimentación del servicio ofrecido por medio de encuestas de satisfacción.
- Repetición del ciclo.

5.7.1 FORMA DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS

Las maquinarias requeridas para la implementación del patio de juegos serán compradas e importadas desde Argentina y México debido que no existen proveedores nacionales.

5.8 PERSONAL NECESARIO

Para el caso de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se prevé la contratación de nueve personas para su puesta en marcha, esto es, un administrador, una persona responsable de mantenimiento, un supervisor, tres personas encargadas de atención al cliente, un contador general, un auxiliar contable y una recepcionista – cajera.

Con esta estructura de personal necesario, la carga mensual por la contratación de las 9 personas en Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” asciende a USD \$6.533,89 y la carga anual corresponde al valor de USD \$78.406,70.

5.9 POLÍTICAS DE MANTENIMIENTO Y REPUESTOS

Debido a que la operación de las máquinas es un proceso crítico en el funcionamiento de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se considera pertinente la contratación de una persona responsable del área de mantenimiento y de supervisión para las instalaciones.

5.9.1 FORMAS DE OPERACIÓN

En el cuadro No. 2 se observa la determinación de los segmentos de clientes que fueron seleccionados. Allí se considera factible estimar la capacidad instalada en función de la capacidad por cada atracción, de esta manera se tiene 103 usuarios en total de capacidad instalada¹⁴.

Cuadro No. 2 Detalle de atracciones por costo y capacidad

Segmento	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (1)	Valor Importación (2)	Capacidad unitaria	Capacidad total
Baby World	Simuladores	7	3.500,00	33.075,00	2,00	14
	Carrousel Clásico	1	9.500,00	12.825,00	15,00	15
	Dumbos	1	3.500,00	4.725,00	3,00	3
	Castillo lúdico	1	4.500,00	6.075,00	3,00	3
Funny World	Torre Elevadora	2	2.500,00	6.750,00	2,00	4
	Naves espaciales	2	2.500,00	6.750,00	2,00	4
Super Fan World	Carros chocones	9	2.500,00	30.375,00	1,00	9
	Simuladores	6	4.500,00	36.450,00	1,00	6

¹⁴ Considerando que es el tiempo promedio de utilización y duración por cada máquina.

Deportes multijugador	5	5.500,00	37.125,00	2,00	10
Habilidad multijugador	5	5.500,00	37.125,00	2,00	10
Fuerzas especiales	4	3.500,00	18.900,00	1,00	4
Box	4	2.500,00	13.500,00	1,00	4
juegos de Avatar	4	6.500,00	35.100,00	1,00	4
Naves espaciales	4	3.500,00	18.900,00	1,00	4
Otros	3	500	2.025,00	2,00	6
Ataque	3	1.500,00	6.075,00	1,00	3
Totales			305.775,00		103

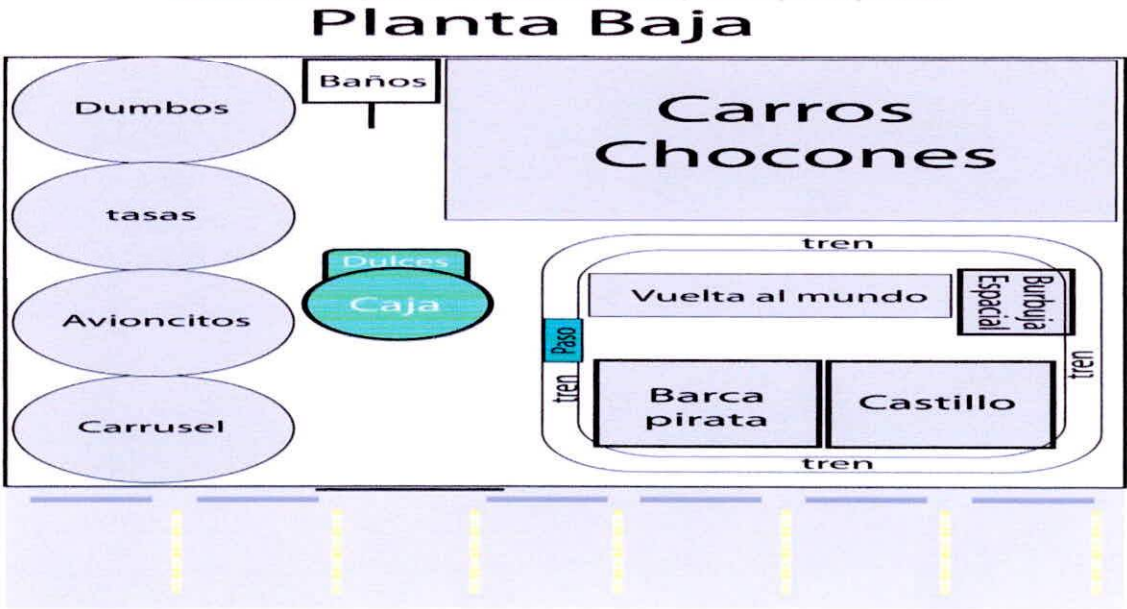
Notas explicativas:
1. Los costos fueron obtenidos de las páginas web de los proveedores (precio público) Felimana Luna Park y G4 (Méx).
2. El valor de importación considera el 35% adicional por concepto de arancel, IVA, flete y demás cargas de importación.
Elaborado por: La Autora

5.10 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

La disposición sugerida es la siguiente:

- A. Planta Baja:** *Baby World y Funny World*, donde se encontrará la zona dedicada para los niños hasta nueve años. Se podrá encontrar las máquinas que fueron consideradas dentro del estudio de mercado como las preferidas entre los encuestados.
- De esta forma se disponen en este espacio lo siguiente: un carrusel, un trencito, un avioncito, un tacita de té, dos naves espaciales, dos torres elevadoras, un dumbo y un castillo lúdico.

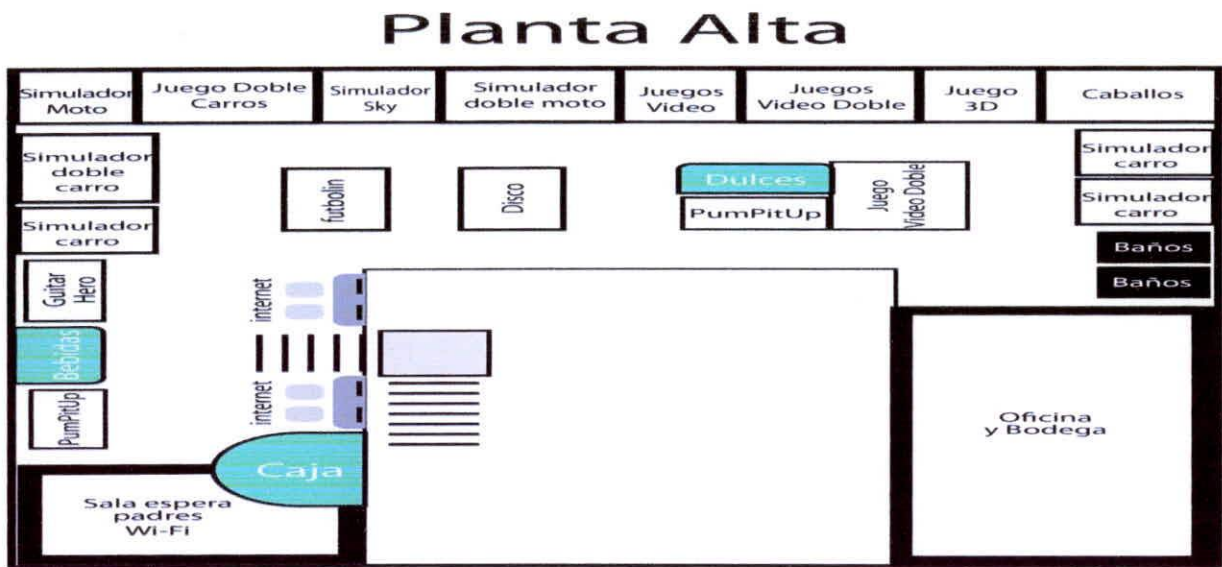
Gráfico No. 2 Disposición de Planta Baja “Baby World y Funny World”



Elaborado por: La Autora

A. **Planta Alta:** *Super Fan World* donde se encontrará la zona dedicada para a los púber y adolescentes (de 10 a 15 años). De igual forma, en este espacio se encontrarán las máquinas que fueron consideradas dentro del estudio de mercado como las más aceptadas entre los encuestados.

Gráfico No. 3 Disposición de Planta Alta “Super Fan World”



Elaborado por: La Autora

De esta forma se disponen en este espacio lo siguiente: nueve máquinas de carreras de autos, monster jam y rallys, seis simuladores, cinco de deportes multijugador, cinco para habilidades de multijugadores, cuatro de fuerzas especiales, cuatro de boxeo, cuatro para juegos de avatar y realidad virtual, cuatro simuladores juegos espaciales, tres otros (una mesa de hockey, un futbolín y un pin ball) y tres máquinas de juegos de ataque (Resident Evil, Sant Fernando, Transformers).

El número de máquinas fue considerado de acuerdo a la ponderación y orden de favoritismo de los encuestados, dado el espacio sugerido y el tamaño promedio de las máquinas se determinó para 47 máquinas, seis simuladores y tres de otros.

B. **Zona de Áreas Comunes – Entrada:** En esta área se dispondrá de una zona para oficinas y bodegas, área de baños, zona de espera de padres con conexión inalámbrica Wi-Fi y zona de bar-delicatesen.

5.11 PLAN DE PRODUCCION

Teniendo en cuenta la capacidad instalada se considera el número de usuarios por segmento (*Baby World, Funny World y Super Fan World*). Adicionalmente, se considera que para la

operación plena, atracción debe ser usada por lo menos cuatro veces por hora, es decir, un promedio de 20 minutos cada vez. Adicionalmente, se plantearon cuatro escenarios posibles. Cabe destacar que se agruparon a las máquinas de acuerdo a los segmentos elegidos por grupo de edad, de esta forma, *Baby World* a un 31% de la capacidad, *Funny World* con el 11% y el 58% destinadas al segmento *Super Fan World* con lo cual, esta distinción realizada es correlativa a los ingresos esperados por cada segmento elegido.

Para la producción y funcionamiento con capacidad total instalada por año de operación se consideró laborar ocho horas diarias, los 360 días, a la semana con cuatro veces de utilización por horas (rotación por hora). El valor resultante se encuentra en la columna Usuarios (capacidad total año).

Para la estimación de los escenarios se plantea un ingreso de USD \$3,50 por cada hora de uso de las diferentes máquinas. De esta forma, se considera un escenario moderado, siendo éste el de un 40% de utilización (debido a la alta aceptación del público se estima que un 40% de utilización es un escenario moderado).

Cuadro No. 3 Estimación de Producción considerando la capacidad instalada en número de usuarios								
Segmento	Descripción	Cantidad	Capacidad unitaria	Capacidad total	% Atracción (1)	% Por Segmento (2)	Capacidad Total Año	Usuarios (4)
							Veces (3)	
Baby World	Simuladores	7	2,00	14	14%	31%	161.280	40.320
	Carrousel Clásico	1	15,00	15	15%		172.800	43.200
	Dumbos	1	3,00	3	3%		34.560	8.640
Funny World	Castillo lúdico	1	3,00	3	3%	11%	34.560	8.640
	Torre Elevadora	2	2,00	4	4%		46.080	11.520
	Naves espaciales	2	2,00	4	4%		46.080	11.520
Super Fan World	Carros chocones	9	1,00	9	9%	58%	103.680	25.920
	Simuladores	6	1,00	6	6%		69.120	17.280
	Deportes multijugador	5	2,00	10	10%		115.200	28.800
	Habilidad multijugador	5	2,00	10	10%		115.200	28.800
	fuerzas especiales	4	1,00	4	4%		46.080	11.520
	Box	4	1,00	4	4%		46.080	11.520
	juegos de Avatar	4	1,00	4	4%		46.080	11.520
	Naves espaciales	4	1,00	4	4%		46.080	11.520
	Otros	3	2,00	6	6%		69.120	17.280
	Ataque	3	1,00	3	3%		34.560	8.640
Totales				103	100%	100%	1.186.560	296.640

Elaborado por: La Autora

Notas Explicativas

- (1) El porcentaje por cada máquina es calculado mediante la capacidad total de la máquina dividida para el total de capacidad del patio (103 plazas).
- (2) El porcentaje por cada segmento diferencia las máquinas por cada grupo de edad elegido.
- (3) La capacidad total por año se calcula en veces de utilización multiplicando la capacidad total por cada máquina por 360 días por 8 horas-día por 4 utilizaciones promedio en cada hora.
- (4) El número de usuarios calculado resulta de la dividir la capacidad total por año (en veces) para 4 utilizaciones por cada usuario por hora.

5.12 PLAN DE COMPRAS

La importación de las máquinas se la realizará en una sola compra a cada proveedor para abaratar los costos de transporte y seguros.

Para el funcionamiento se tiene previsto opciones de proveedores en lo que respecta a:

- Mantenimiento y repuesto de maquinaria (aceites y lubricantes)
- Abasto de bebidas y snacks
- Abasto de materiales de aseo y limpieza
- Abasto de materiales de ferretería en general

Las compras de abasto se realizarán de acuerdo a las necesidades para evitar el costo de almacenamiento.

5.13 SISTEMAS DE CONTROL

El sistema de control que se propone llevar en el Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, se aplicará el recurso humano debido que es el responsable directo de la buena marcha del negocio, así tanto el personal administrativo como el de operaciones se encontrará en constante compromiso, debido a que si la parte operativa falla en controles, abasto y mantenimiento correcto de las máquinas electrónicas se reflejará en el control de eficiencia medido por los ingresos por cada máquina y la rentabilidad mensual de la operación. Al departamento contable se le controlará su eficiencia si la empresa está al día en la presentación de las declaraciones mensuales, pagos de impuestos, anexos, etc. ante el SRI y no ocasionar multas por incumplimiento. Además, para controlar la calidad de servicio, el cliente contará con buzón de sugerencias.

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 GRUPO EMPRESARIAL

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” será creado como sociedad anónima con cuatro socios al 25% del aporte de capital requerido, esto es USD \$100.000 por cada socio.

El nivel de participación de los accionistas en la Junta Directiva tendrá a consideración la adopción de políticas para contratación y manejo de los activos de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

Las habilidades específicas requeridas para los socios corresponden a la capacidad de negociación con instituciones financieras.

La junta de socios designará un presidente el cual dirigirá, en calidad de Representante Legal, las actividades de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” como Administrador General y responsable del cumplimiento de metas.

La política de distribución de utilidades será ante todo un efecto de reinversión de utilidades de hasta el 20% de las utilidades del ejercicio, dejando un 80% a disponibilidad de los accionistas, esto con el fin de mitigar el impacto del pago del Impuesto a la Renta de los socios por concepto de dividendos percibidos.

6.2 PERSONAL EJECUTIVO

El Administrador general de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” será responsable legal en el ámbito judicial y extrajudicial y deberá tener amplio conocimiento en administración de negocios, régimen laboral, financiero y tributario.

El Jefe del área de Finanzas y Contabilidad será el encargado de los reportes financieros, contables y tributarios que sean requeridos, a su vez contará con dos personas bajo su cargo: una cajera-recepcionista y una auxiliar contable encargada de la parte operativa contable y tributaria de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

En el área de Servicios al Cliente se tendrá un supervisor a cargo de tres personas asignadas a atención al cliente en el uso de las máquinas.

El encargado de Mantenimiento y Reparaciones será responsable de las tareas de vigilancia y del correcto funcionamiento de las máquinas, éste debe tener certificación de cursos en mantenimiento de equipos electrónicos.

6.3 ORGANIZACIÓN

El organigrama propuesto para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” resalta las tareas de servicios y asistencia al cliente. A nivel general, se tienen nueve personas, con un administrador que organiza las actividades generales de las tres áreas involucradas, esto es: Servicios al Cliente, Reparaciones y Mantenimiento y del área de Finanzas y Contabilidad.

Gráfico No. 4 Organigrama de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”



Elaborado por: La Autora

6.3.1LÍNEAS DE AUTORIDAD.

En esta organización destinada a la distracción y entretenimiento familiar se recomienda una línea de autoridad vertical con reportes formales establecidos.

Bajo el control del Administrador se encuentran todos los colaboradores de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” así se mantendrá centralizada la información de asistencia y desempeño de los empleados.

En cuanto al control sobre el personal asignado, el Supervisor de Servicios al Cliente deberá vigilar la asistencia al trabajo, presencia (uniformes) y el buen desenvolvimiento de los empleados para con los clientes.

Los asistentes de servicio al cliente deben reportar comportamiento, gestión, quejas, comentarios y/o sugerencias de los clientes de manera inmediata a su superior.

El reporte de posibles daños a los equipos corresponde al responsable de mantenimiento y Reparaciones, quien de forma inmediata deberá poner en conocimiento a su Supervisor.

6.3.2 MECANISMOS DE DIRECCIÓN Y CONTROL.

Los principales mecanismos de dirección y control estarán en función de:

- Aspectos financieros
 - Márgenes de rentabilidad
 - Horas pico de atención y volumen de ingresos generados

- Control sobre los costos y gastos de la operación
- Control sobre el gasto por mantenimiento por máquina
- Control de ingresos por máquina (rentabilidad unitaria)
- Control sobre el uso de los activos
- **Aspectos de servicio y atención**
 - Nivel de quejas y sugerencias de los clientes
 - Máquinas en mantenimiento
 - Nivel de satisfacción de nuestros clientes
- **Aspectos relativos al talento humano**
 - Control de asistencia
 - Horas trabajadas
 - Seguimiento a proyectos para nuevas máquinas que sean propuestos por los empleados
 - Buen uso del uniforme y pines de identificación

6.3.3 ESTILO DE DIRECCIÓN.

Se recomienda utilizar un estilo democrático y participativo en el que las personas de atención al cliente, quienes están en contacto directo con los visitantes y conocen de primera mano sus comentarios, se sientan comprometidos a transmitir estas observaciones y requerimientos realizados por los clientes, de esta manera mantener un constante conocimiento de las exigencias de los visitantes para el crecimiento de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

Los comités de dirección podrán convocarse por decisión del Presidente y tratarán sobre aspectos legales, financieros, económicos y laborales.

6.4 EMPLEADOS

6.4.1 NECESIDADES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

En la parte ejecutiva y administrativa: una persona como Administrador General. En la parte operativa: cinco personas, de las cuales cuatro corresponden al área de servicio y asistencia al cliente y una persona será la encargada de mantenimiento y reparaciones.

Las personas encargadas del área de servicio y atención al cliente deben contar con habilidades en el trato interpersonal, manejo de conflictos con clientes difíciles, el perfil pueden ser profesionales o al menos estar cursando los últimos niveles en el área de marketing y ventas.

La persona destinada a mantenimiento y reparaciones debe tener conocimientos de sistemas eléctricos, electrónicos, de seguridad industrial y salud ocupacional con el objetivo de vigilar

adecuadamente el correcto funcionamiento del sistema recreacional de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

En la parte financiera y tributaria se tienen a tres personas: un jefe de finanzas y contabilidad, quién será designado como Contador General y bajo su mando tendrá a una cajera-recepcionista y a una persona destinada a las labores de auxiliar contable para el registro diario de ingresos y gastos.

El Contador General se ocupará de las políticas contables y el cumplimiento con las formalidades requeridas por el Servicio de Rentas Internas y el IESS.

La persona encargada como auxiliar contable debe tener título de tercer nivel como contadora pública autorizada o mínimo estar cursando los últimos niveles en las áreas de Contabilidad y Auditoría.

6.5 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Para la contratación del personal se realizará contrato de trabajo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, válido por un año, con cláusula legal de terminación dentro de los primeros 90 días si tanto el empleado como el empleador decidieran su terminación, y una vez cumplido el primer año de trabajo se da por renovado automáticamente.

Los sueldos mensuales ofrecidos por Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” son: Administrador \$850,00, Responsable Mantenimiento \$550,00, Supervisor \$550,00, Atención al cliente \$375,00, Contador General \$850,00, Auxiliar contable \$550,00 y Cajera-Recepcionista \$375,00.

6.5.1 MECANISMOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO

El principal criterio para la selección y contratación tratará sobre la vocación de servicio, personas amables, pacientes, diligentes, serviciales, comprometidas a sacar adelante la empresa, ya que al inicio siempre se requiere trabajo extra de los colaboradores para asegurar el éxito y que el cliente perciba la calidad en el servicio.

6.5.2 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Se proponen programas de capacitación integrales para el personal de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”. Se recomiendan seminarios de atención al cliente, resolución de conflictos, manejo de tiempos para todo el personal.

Se considerará todos los integrantes del cuerpo laboral, por eso, para el personal de área de Finanzas y Contabilidad se les ofrecerán capacitaciones en los temas de actualización tributaria, normativa y llenado de anexos al SRI, temas básicos de contabilidad y auditoría.

6.6 ORGANIZACIONES DE APOYO

- **Proveedores en general**
 - Por Servicios Requeridos:
 - Servicios financieros: bancos y compañías aseguradoras
 - Asesoría legal, tributaria y contable
 - Servicios de publicidad
 - Proveedores de telefonía fija, celular e internet.
 - Servicios de mantenimiento, limpieza y ferretería
 - Proveedores de servicios básicos: agua, luz, alcantarillado.
 - Por Bienes y Productos necesarios:
 - Repuestos
 - Artículos de delicatessen
 - Papelería

La organización contable es fundamental ya que de esto dependerá el correcto manejo de cuentas y las respectivas declaraciones de impuestos. Se instalará un programa contable completo, que permita el manejo de los activos, el control sobre los recursos humanos y los respectivos reportes solicitados por la Administración Tributaria. Dentro de la organización contable se prevé la presentación de reportes estructurados dirigidos a la administración del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, con el objetivo de visualizar el panorama contable para tomar decisiones adecuadas.

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

7.1 ASPECTOS LEGALES

Para la organización de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se propone la creación de una sociedad anónima, y para el efecto se deben tener en cuenta los siguientes procedimientos:

- Solicitar la aprobación del nombre elegido a la Superintendencia de Compañías
- Realizar escritura pública ante notario.
- Inscribir a la Sociedad en el Registro Mercantil.
- Aperturar el sistema de contabilidad.

7.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se somete a las disposiciones de la Ley de Defensa del Consumidor como normativa regulatoria. En cuanto a promociones y ofertas, el artículo 46 de la Ley de Defensa del Consumidor determina:

- *“Toda promoción u oferta especial deberá señalar, además del tiempo de duración de la misma, el precio anterior del bien o servicio y el nuevo precio o, en su defecto, el beneficio que obtendría el consumidor, en caso de aceptarla.*
- *Cuando se trate de promociones en que el incentivo consista en la participación en concursos o sorteos, el anunciante deberá informar al público sobre el monto o número de premios de aquellos, el plazo y el lugar donde se podrán reclamar. El anunciante estará obligado a difundir adecuadamente el resultado de los concursos o sorteos”.*

7.3 VENTAJAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA SOCIEDAD

7.3.1 VENTAJAS TRIBUTARIAS:

- Exención del pago de anticipo de impuesto a la renta por dos años desde la creación de la sociedad.
- Rebaja de 10% en el Impuesto a la renta a efectos de reinversión de utilidades, a partir del tercer año de operación o primer año de generación de utilidades.
- Crédito Tributario (reducción) del 150% correspondiente al incremento neto de

trabajadores¹⁵ respecto de los valores pagados a los nuevos empleados por remuneraciones.

- Adicionalmente, se puede obtener deducción del 150% de los valores pagados por remuneraciones al personal con discapacidad o personal a cargo de personas discapacitadas.

Para el correcto cumplimiento de las obligaciones de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” con la Administración Tributaria se debe proceder a la adquisición de:

- Equipos de computación y de facturación:
 - Cuatro computadoras destinadas a las actividades de:
 - Un servidor principal y respaldo de información bajo la responsabilidad del administrador.
 - Dos computadoras para el manejo de contabilidad a cargo del contador general y de la auxiliar contable
 - Una computadora para el registro de las actividades realizadas por el Supervisor de servicio y atención al cliente.
 - Dos máquinas registradoras que servirán como punto de emisión de comprobantes de venta las cuales estarán destinadas a:
 - Cajera-Recepcionista: quien será la encargada del cobro por la venta de tarjetas precargadas.
 - Respaldo a la emisión de comprobantes de venta: en caso de daño, se tendrá como punto adicional de venta esta segunda máquina registradora. En caso de congestión de clientes, se deberá utilizar esta máquina operada bajo un asistente de servicio al cliente.
- Adquisición e implementación de un sistema contable integral el cual debe contener los módulos de: Facturación, emisión de comprobantes de venta y de retención.
Módulo de anexos: creación simultánea de los anexos a ser presentados al Servicio de Rentas Internas.
- Manejo de un espacio para archivo de información contable y tributaria: Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” debe prever espacios necesarios para el almacenamiento de documentación de tipo societaria, legal, laboral, tributaria y contable propios de la ejecución de las actividades de la empresa.

¹⁵ Conforme a deducciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno y en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

7.4 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

7.4.1 TRÁMITES MUNICIPALES

A continuación se presentan los siguientes trámites que deben cumplirse en el Municipio de la ciudad de Machala:

- Patente municipal
- Pago de impuestos prediales
- Permisos de construcción y aprobación de planos de diseño de las instalaciones de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.
- Presentación del diseño eléctrico de las instalaciones.
- Presentación del estudio de impacto ambiental de la construcción.
- Presentación del diseño para el manejo de agua y de tuberías de canalización.

7.4.2 TRÁMITES SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

A continuación los trámites a realizarse en la Intendencia de Compañías de la ciudad de Machala:

- Solicitud y aprobación de la Intendencia para la constitución de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” como sociedad.
- Pago de la contribución del 0,5 por mil de los activos de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

7.4.3 TRÁMITES ANTE EL BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS DE LA CIUDAD

En esta entidad se solicitará la inspección y permiso de funcionamiento de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, los requisitos que debe presentar al momento de la inspección son:

- Correcta señalización y demarcación de los espacios de seguridad contra incendios.
- Equipamiento necesario para el control de fuego con extintores.
- Equipamiento necesario para el caso de primeros auxilios entre los cuales se puede citar: botiquines con utensilios para casos de emergencia.
- La persona encargada del área de mantenimiento será la encargada de vigilar el cumplimiento de la normativa de seguridad en materia de incendios.

7.4.4 TRÁMITES Y PERMISOS ANTE EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

- Inscripción de RUC: el cual debe contener entre otros los siguientes documentos:

- 1 Copia del nombramiento y documentos de identificación (cédula y certificado de votación) del Representante legal,
- 2 Copia del nombramiento y documentos de identificación (cédula y certificado de votación) del Contador General,
- 3 Copia de Actas de constitución de la compañía inscritas ante el Registrador de la Propiedad del Cantón Machala,
- 4 Copia de medios probatorios de la ubicación de los establecimientos: contratos de compra-venta del inmueble, pago del servicio básico (luz, agua o teléfono).

7.4.5 RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN

Para la adquisición de las máquinas Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” debe ampararse bajo la normativa de importaciones bajo régimen de consumo para el caso de:

- Maquinas- Equipos de computación – Repuestos – Equipos de seguridad industrial

El pago de impuestos por concepto de importaciones a las consolas de videojuegos están gravadas con un arancel del 15% del valor CIF, así como un 12% del Impuesto al Valor Agregado y un 35% por concepto de Impuesto a los Consumos Especiales.

Para la realización de los trámites de importación se requiere contratar un agente afianzado de aduanas debidamente acreditado en el medio.

CAPÍTULO VIII

8. ANÁLISIS AMBIENTAL

Con respecto al impacto ambiental en la implementación de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se presentan las siguientes observaciones:

- Residuos propios de la operación de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” no existen, solo de los servicios prestados en cafetería, los cuales serán tratados debidamente en recipientes para residuos plásticos, cartones y biodegradables en la zona de cafetería y en baños, los mismos que se estiman entre 40 y 50 kg. semanales que serán recogidos por el servicio público de recolección.
- En cuanto a riesgos de contaminación por emisiones, efluentes y residuos, no existen daños irreparables por este concepto con responsabilidad de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.
- En materia de riesgos ocupacionales para los trabajadores no existe mayor riesgo salvo por el manejo de las máquinas eléctricas para el cual se contratará un técnico especializado con experiencia en el manejo de equipos eléctricos.
- Se dispondrá de mecanismos de higiene tales como dispensadores de jabón y secadoras de manos en los baños y una política escrita para el manejo de desechos a ser cumplida por parte de las personas que laboran en Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

8.1 MECANISMOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La normativa en materia de seguridad industrial prevé cumplir con ciertos estándares para las instalaciones en Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” así como el cumplimiento de disposiciones del Cuerpo de Bomberos en cuanto a correcta señalización y demarcación de los espacios de seguridad contra incendios, equipamiento necesario para el control de fuego como extintores (contra fuego propagado por cortocircuitos de aparatos eléctricos y de material inflamable), y equipamiento necesario para el caso de primeros auxilios.

La persona encargada del área de mantenimiento será la encargada de vigilar el cumplimiento de la normativa de seguridad en materia de incendios.

CAPÍTULO IX

9. ANÁLISIS SOCIAL

Las condiciones actuales nos presentan que ante una oferta limitada en el segmento de entretenimiento para niños y adolescentes en la ciudad, Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” propone un cambio en el patrón de consumo en la sociedad, la diversión, la unión familiar, la integración con nuevos amigos y el espíritu de competencia representen un momento de diversión y recreación donde todos sus integrantes disfruten de actividades sanas en grupo.

9.1 EFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA EMPRESA PARA EL CONGLOMERADO SOCIAL

Uno de los principales efectos positivos en la implementación de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, será diversificar la oferta en atractivos en diversión a nivel de la ciudad.

Otro de los efectos positivos propuestos será la generación de plazas de trabajo tanto para profesionales en el área financiera, contable y administrativa, como en el área de operaciones y servicio al cliente para jóvenes dinámicos que deseen aprender en el trato con los clientes y obtener ingresos fijos en un ambiente divertido y jovial.

Al cumplir con todos los lineamientos legales desde su constitución hasta su operación, generará varios impuestos tanto Municipales como Fiscales.

9.2 POSIBILIDADES DE RECHAZO O APOYO DE LA COMUNIDAD

Con el apoyo de la investigación de mercado se puede avizorar buena aceptación por parte de la comunidad, que acoge de manera favorable la creación de nuevos lugares de distracción en la ciudad.

9.3 SERVICIOS ADICIONALES QUE LA EMPRESA TRAE A LA COMUNIDAD

El servicio de bar con snacks y la sala de espera con red wi-fi para padres representan los elementos diferenciadores que ofrecerá el Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” como valores adicionales a los usuarios de las instalaciones.

CAPÍTULO X

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

10.1.1 TERRENOS

El terreno propuesto para la posible instalación y construcción del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se consideró a la entrada de la ciudad de Machala (sector sureste) en una extensión de 800m², el cual está valorado a precio de mercado de USD \$200,00 por metro cuadrado lo cual equivale a USD \$160.000 por el terreno.

10.1.2 CONSTRUCCIONES Y MONTAJES

Se proyecta entre seis y siete meses de construcción. Se prevé llamar a concurso de merecimiento para la firma del contrato de construcción, de tal manera que la obra recaiga sobre un profesional reconocido en el medio.

El proyecto de construcción avanzaría según el cronograma planteado para medir el avance de la obra. Quedando concluida al sexto mes luego de iniciada la construcción.

El presupuesto establecido para la construcción es de USD \$200 por m² de construcción¹⁶ y, considerando los 800m² en los cuales se va a levantar el Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, representa un valor de USD \$160.000,00.

10.1.3 ADECUACIÓN DEL LOCAL

Para el caso específico del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se considera como gastos por adecuaciones del local aproximadamente el 3% del total de las maquinarias adquiridas, lo que representa el valor de USD \$9.069.00.

10.1.4 MÁQUINAS Y EQUIPOS

El listado de máquinas a ser adquiridas para el Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se obtuvo del estudio de mercado dependiendo la preferencia de los potenciales clientes.

En el cuadro No. 4 se presenta el detalle por segmento de negocio del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” con la cantidad de máquinas y su costo unitario, así como el valor total por concepto de importación el cual representa el 35% adicional al valor FOB del costo de la maquinaria.

¹⁶ Tomado de la publicación de Diario Correo, del 2 de febrero de 2012: “*La inversión inmobiliaria en Machala en auge*”.

Cuadro No. 4 Listado de Máquinas de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”

Segmento	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (en USD \$)	Valor Importación (en USD \$)
Baby World	Simuladores	7	3.500,00	33.075,00
	Carrousel Clásico	1	9.500,00	12.825,00
	Dumbos	1	3.500,00	4.725,00
Funny World	Castillo lúdico	1	4.500,00	6.075,00
	Torre Elevadora	2	2.500,00	6.750,00
	Naves espaciales	2	2.500,00	6.750,00
Super Fan World	Carros chocones	9	2.500,00	30.375,00
	Simuladores	6	4.500,00	36.450,00
	Deportes multijugador	5	5.500,00	37.125,00
	Habilidad multijugador	5	5.500,00	37.125,00
	Fuerzas especiales	4	3.500,00	18.900,00
	Box	4	2.500,00	13.500,00
	Juegos de Avatar	4	6.500,00	35.100,00
	Naves espaciales	4	3.500,00	18.900,00
	Otros	3	500	2.025,00
	Ataque	3	1.500,00	6.075,00
Totales				305.775,00

Elaborado por: La Autora

10.1.5 BIENES MUEBLES

Dentro del mobiliario para la implementación del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se plantea el siguiente programa de adquisiciones para el área administrativa, atención a clientes, cafetería y delicatessen.

Cuadro No. 5 Detalle de Bienes Muebles Requeridos

Cantidades	Descripción	Valor unit	V. Total
4	Escritorios	220,00	985,60
3	Mostradores	450,00	1.512,00
20	Sillas	22,00	492,80
3	Sofás	220,00	739,20
4	Sillas secretaria	65,00	291,20
3	Sillas bar	85,00	285,60
Valor total por concepto de bienes muebles			4.306,40

Elaborado por: La Autora

10.1.6 EQUIPOS DE OFICINAS Y DE COMPUTACIÓN

A continuación se presenta el detalle de los equipos de computación requeridos para la implementación de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” para el área administrativa, atención a clientes, cafetería, venta de tarjetas y delicatessen.

Cuadro No. 6 Detalle de Equipos de Computación

Cantidad	Equipos de Computación Requeridos	C. Unit	V. Total
3	3 Computadoras	550,00	1.848,00
1	Servidor CPU Central	650,00	728,00
2	Máquinas Registradoras	740,00	1.657,60
1	Unidad de UPS	380,00	425,60
Valor Total Por Concepto de Equipos de Computación			4.659,20

Elaborado por: La Autora

10.1.7 INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y PRUEBA DE PRODUCTOS

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” considera pertinente realizar pruebas de las máquinas durante dos meses como una etapa introductoria y de acercamiento con los clientes. Puesto que, por un lado se genera el acercamiento de ciudadanía de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” y su oferta de diversión, por otro, el personal a cargo de las operaciones recibe entrenamiento.

Durante esta etapa se prevén las siguientes acciones:

- Entrenamiento del personal
- Solución de posibles daños en equipos
- Puesta en marcha del potencial de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”
- Simulación de situaciones con el trato de clientes difíciles
- Invitaciones a grupos de estudiantes de colegios y escuelas de la ciudad para lo cual se escogieron los siguientes:
 - Liceo Naval Jambelí
 - House School
 - Colegio Hermano Miguel

10.1.8 PUBLICIDAD

El estudio de plan de medios implica el lanzamiento de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, para ello se asignó un presupuesto estimado de gastos para el primer año por concepto de promoción y publicidad por \$37.250. El mismo será incrementado en un 2% en el segundo año.

10.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Como parte del capital de trabajo se consideraron cuatro rubros elementales para el primer trimestre de operación estos son: sueldos y salarios (carga laboral), servicios básicos¹⁷

¹⁷ Estimación realizada considerando el valor de USD \$4.650,00 como gasto del trimestre con la siguiente estructura: 8% agua, 48% luz, 16% teléfono, 5% internet y 23% pago por sistema contable a ser adquirido.

(agua, luz, teléfono, internet y otros), así como la adquisición de repuestos y mantenimiento y publicidad inicial.

Cuadro No. 7 Estimación del Capital de Trabajo (1er. Trimestre)

Descripción	Valor
Sueldos y salarios	16.650,05
Servicios básicos	4.650,00
Repuestos	3.023,00
Publicidad inicial	9.312,50
Total Capital de Trabajo Requerido	33.635,55

Elaborado por: La Autora

10.2.1 POLÍTICAS DE VENTAS A CLIENTES

Debido a que el precio fijado por el servicio es de \$3,50 el mismo será cobrado en efectivo, pero para dar mejor calidad de servicio y opción a los padres se dispondrá de un sistema de cobros (Datafast) con tarjetas de crédito y débito.

10.2.2 POLÍTICA DE CARTERA A PROVEEDORES

Se plantea la realización de adquisiciones y obtención de descuentos (de hasta el 10%) por los pagos de contado en la compra de las máquinas.

Los Proveedores de insumos como materiales de oficina, materiales de aseo y limpieza, aceites y lubricantes ofrecen crédito por 30 días.

10.2.3 POLÍTICA DE EFECTIVO

Se plantea como política de uso del efectivo en caja, se destine el mismo a la adquisición de instrumentos financieros tales como depósitos a plazo fijo (de hasta 3 meses) con el 7% de rendimiento anual.

Las instituciones financieras retendrán sobre este rendimiento el 2% de retención en la fuente el cual puede ser recuperado como crédito tributario en la declaración de Impuesto a la Renta del ejercicio corriente y solicitado como saldo a favor, para el caso del primer año debido a la existencia de la pérdida generada.

10.2.4 POLÍTICA DE CUBRIMIENTO DE PÉRDIDAS INICIALES

El análisis de la implementación del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” implica el estudio financiero de factibilidad para el cual se determinó que en todos los escenarios habría una pérdida en el primer año de ejercicio económico.

Esta pérdida se puede considerar como una pérdida tributaria, la cual puede amortizarse en los cinco (5) períodos posteriores en los que se generen utilidades con lo cual se disminuye el valor por concepto de Impuesto a la Renta a Pagar que para el caso del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” podría llegar hasta el 22% de la utilidad generada.

10.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para la estimación de ingresos del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se procederá primeramente al cálculo de la capacidad instalada de las máquinas 103 niños por 8 horas de trabajo diario por 360 días laborables un total de 296.640 usuarios por año al 100% de la capacidad instalada, conforme el cuadro No. 8.

Cuadro No. 8 Estimación de Ingresos por escenarios de ocupación

Descripción	Capacidad Total Año	Usuarios	Potencial de Ingresos (de acuerdo a capacidad de atención estimada en USD \$) *									
	Veces		100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%
Simuladores	161.280	40.320	141.120	127.008	112.896	98.784	84.672	70.560	56.448	42.336	28.224	14.112
Carrousel Clásico	172.800	43.200	151.200	136.080	120.960	105.840	90.720	75.600	60.480	45.360	30.240	15.120
Dumbos	34.560	8.640	30.240	27.216	24.192	21.168	18.144	15.120	12.096	9.072	6.048	3.024
Castillo lúdico	34.560	8.640	30.240	27.216	24.192	21.168	18.144	15.120	12.096	9.072	6.048	3.024
Torre Elevadora	46.080	11.520	40.320	36.288	32.256	28.224	24.192	20.160	16.128	12.096	8.064	4.032
Naves espaciales	46.080	11.520	40.320	36.288	32.256	28.224	24.192	20.160	16.128	12.096	8.064	4.032
Carros chocones	103.680	25.920	90.720	81.648	72.576	63.504	54.432	45.360	36.288	27.216	18.144	9.072
Simuladores	69.120	17.280	60.480	54.432	48.384	42.336	36.288	30.240	24.192	18.144	12.096	6.048
Deportes multijugador	115.200	28.800	100.800	90.720	80.640	70.560	60.480	50.400	40.320	30.240	20.160	10.080
Habilidad multijugador	115.200	28.800	100.800	90.720	80.640	70.560	60.480	50.400	40.320	30.240	20.160	10.080
fuerzas especiales	46.080	11.520	40.320	36.288	32.256	28.224	24.192	20.160	16.128	12.096	8.064	4.032
Box	46.080	11.520	40.320	36.288	32.256	28.224	24.192	20.160	16.128	12.096	8.064	4.032
juegos de Avatar	46.080	11.520	40.320	36.288	32.256	28.224	24.192	20.160	16.128	12.096	8.064	4.032
Naves espaciales	46.080	11.520	40.320	36.288	32.256	28.224	24.192	20.160	16.128	12.096	8.064	4.032
Otros	69.120	17.280	60.480	54.432	48.384	42.336	36.288	30.240	24.192	18.144	12.096	6.048
Ataque	34.560	8.640	30.240	27.216	24.192	21.168	18.144	15.120	12.096	9.072	6.048	3.024
Total Por Escenario de Ocupación	1.186.560	296.640	1.038.240	934.416	830.592	726.768	622.944	519.120	415.296	311.472	207.648	103.824

Elaborado por: La Autora

Nota Explicativa:

* Por cada escenario se consideró el porcentaje de ocupación estimada y se multiplicó por USD \$3,50 gastados por cada cliente/usuario por hora.

10.4 PRESUPUESTO DE PERSONAL

En el rubro carga laboral se considera el gasto a realizar por concepto de pago de sueldos, beneficios sociales, vacaciones, fondos de reserva y aportes a realizar por el patrono considerando el personal a ser contratado para las áreas administrativas, operativas y de apoyo.

Cuadro No. 9 Carga Laboral

	Rubros salariales mensuales							Total mensual	Total Año
	Sueldo mensual	Aporte patronal	IECE Secap	Vacaciones	Fondo de reserva	XIII	XIV		
Administrador Resp Mantenimiento	850,00	79,48	8,50	35,42	70,83	70,83	24,50	1.139,56	13.674,70
Supervisor de Atención	550,00	51,43	5,50	22,92	45,83	45,83	24,50	746,01	8.952,10
3 Encargados de atención	1.125,00	105,19	11,25	46,88	93,75	93,75	24,50	1.500,31	18.003,75
Contador General	850,00	79,48	8,50	35,42	70,83	70,83	24,50	1.139,56	13.674,70
Auxiliar contable	550,00	51,43	5,50	22,92	45,83	45,83	24,50	746,01	8.952,10
Recepcionista-cajera	375,00	35,06	3,75	15,63	31,25	31,25	24,50	516,44	6.197,25
Totales	4.850,00	453,48	48,50	202,08	404,17	404,17	171,50	6.533,89	78.406,70
Elaborado por: La Autora									

10.5 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS

Se consideran los siguientes conceptos:

10.5.1 SUELDOS Y SALARIOS

Bajo este concepto se agrupan los siguientes rubros: remuneraciones pagadas a los trabajadores en retribución a sus servicios, beneficios sociales, aportes patronales, fondos de reserva pagados a los Institutos de Seguridad Social, aportes individuales que haya asumido el empleador y las indemnizaciones laborales de conformidad con lo detallado en el acta de finiquito debidamente legalizada o constancia judicial respectiva.

10.5.2 DEPRECIACIONES

La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcas y similares 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- Equipos de cómputo y software 33% anual.

10.5.3 GASTOS GENERALES:

Entre los principales gastos generales se tenemos los siguientes:

- Materiales, repuestos y suministros estimados como el 1% del valor de los equipos adquiridos.
- Servicios públicos entre los cuales se tiene pagos por energía eléctrica, agua, teléfono, servicio de internet y sistema contable.

- Promoción y publicidad por el valor de USD \$37.250 (cuadro No. 1) detallado en el plan de medios.
- Seguros y reaseguros: estimado como el 2% del total de las adquisiciones realizadas en máquinas.
- Tributos y aportaciones.
- Gastos de intereses con una tasa de interés del 12% para operaciones de crédito al sector empresarial Pyme.¹⁸
- Los valores anteriores serán considerados en el flujo de efectivo presentado en el Capítulo 11 sobre el Análisis Financiero del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

¹⁸ <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>. Ultimo acceso Febrero 25,2013

CAPÍTULO XI

11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1 FLUJO DE CAJA

Para la estimación del flujo de efectivo del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se consideró el flujo a 6 años, con financiamiento.

El escenario presentado corresponde al estimado de ocupación del 40% (escenario moderado), debido a la alta aceptación esperada del público. Los supuestos utilizados para la elaboración del flujo de caja y a partir de aquí la obtención del Valor Actual Neto y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno fueron los siguientes:

- ✓ Para el primer año se considera la inversión a realizarse, para el segundo año se adoptan gastos corrientes y a partir del tercer año se considera un incremento del 2% anual en el rubro de costos y gastos, debido a la inflación, hasta el sexto año.
- ✓ Con relación a los ingresos se considera un incremento para el segundo año en un 6% bajo los supuestos de mejor posicionamiento en el mercado, para el tercer año un 5% de incremento y a partir de ese año se considera un incremento del 3% considerado en relación a las expectativas de inflación en el país y al crecimiento de los ingresos de los potenciales clientes.
- ✓ Para el análisis financiero se considera el flujo de efectivo con financiamiento mediante obtención de crédito para la adquisición de activos considerando una tasa de interés del 12% de empresas Pyme¹⁹. Esta tasa se encuentra regulada por el Banco Central y la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador como tasa máxima para este tipo de proyectos de inversión.

11.1.1 VALOR ACTUAL NETO

El VAN es la suma algebraica de los saldos de caja de un proyecto descontado a una tasa de actualización (tasa de oportunidad). Desde el punto de vista del análisis financiero, es el valor actual de la corriente de ingresos que percibirá Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

A continuación se presenta el flujo de ingresos y uso de fondos con financiamiento:

¹⁹ BCE. Art. 6 del Cap.I “Tasas de interés referenciales”.Art. 3 del Cap.II “Tasas de cumplimiento obligatorio” del título sexto Sistema de tasas de interés del libro “Política monetaria crediticia”.

Cuadro No. 10 Flujo de Efectivo, VAN y TIR

Flujo de efectivo	Escenario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos	30%		311,472.00	330,160.32	346,668.34	357,068.39	367,780.44	378,813.85
Salidas de Efectivo		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	74,204.18	91,364.51	107,558.30	118,521.73	129,445.01	140,478.42
VAN		-285,014.44						
TIR		-2%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	35%		363,384.00	385,187.04	404,446.39	416,579.78	429,077.18	441,949.49
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	126,116.18	146,391.23	165,336.35	178,033.12	190,741.75	203,614.06
VAN		-49,083.73						
TIR		10%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	40%		415,296.00	440,213.76	462,224.45	476,091.18	490,373.92	505,085.13
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	178,028.18	201,417.95	223,114.41	237,544.52	252,038.49	266,749.70
VAN		186,846.98						
TIR		20%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	50%		519,120.00	550,267.20	577,780.56	595,113.98	612,967.40	631,356.42
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	281,852.18	311,471.39	338,670.52	356,567.32	374,631.97	393,020.99
VAN		658,708.40						
TIR		38%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	60%		622,944.00	660,320.64	693,336.67	714,136.77	735,560.88	757,627.70
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	385,676.18	421,524.83	454,226.63	475,590.11	497,225.45	519,292.27
VAN		1,130,569.82						
TIR		55%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	70%		726,768.00	770,374.08	808,892.78	833,159.57	858,154.35	883,898.99

Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	489,500.18	531,578.27	569,782.74	594,612.91	619,818.92	645,563.56
VAN		1,602,431.24						
TIR		71%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	80%		830,592.00	880,427.52	924,448.90	952,182.36	980,747.83	1,010,170.27
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	593,324.18	641,631.71	685,338.86	713,635.70	742,412.40	771,834.84
VAN		2,074,292.66						
TIR		86%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	90%		934,416.00	990,480.96	1,040,005.01	1,071,205.16	1,103,341.31	1,136,441.55
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	697,148.18	751,685.15	800,894.97	832,658.50	865,005.88	898,106.12
VAN		2,546,154.08						
TIR		101%						
Flujo de efectivo	Escenario							
Ingresos	100%		1,038,240.00	1,100,534.40	1,155,561.12	1,190,227.95	1,225,934.79	1,262,712.84
Costos y Gastos		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	800,972.18	861,738.59	916,451.08	951,681.29	987,599.36	1,024,377.41
VAN		3,018,015.50						
TIR		116%						

Elaborado por: La Autora

Nota: Los cálculos de ingresos están propuestos bajo un escenario del 40% de ocupación debido que la capacidad instalada del patio de juegos estaría subutilizada con un porcentaje menor. Ver anexo No.3

El criterio de selección de proyectos por el VAN reside en aceptar los proyectos independientes que tengan flujo igual a 0 o superior a 0, para el presente caso, a partir del 40% de ocupación se obtiene una VAN superior a 0 con lo cual se acepta el proyecto.

11.1.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR de un proyecto se acepta cuando ésta es mayor que el costo de oportunidad del capital, en el caso de este proyecto, se consideró un costo de oportunidad del capital del 12% y,

conforme los cálculos realizados de la Tasa Interna de Retorno (Cuadro No. 12) para el 40% de ocupación resulta una TIR 20%, lo cual sería un criterio de aceptación del proyecto.

11.1.3 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DESCONTADO

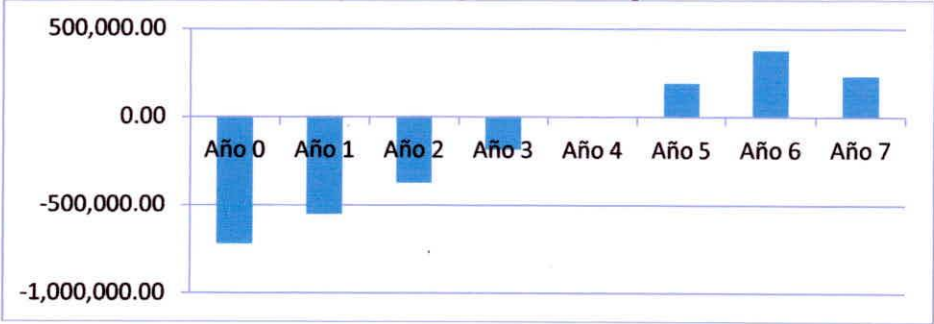
El tiempo que se necesita para que la inversión efectuada en el proyecto sea recuperada bajo un supuesto del 40% de ocupación con una tasa de descuento del 6% es de 4 años.

Cuadro No. 11 Cálculo del Tiempo de Recuperación del Capital Descontado

Año	Flujo de Caja	Flujo de caja Descontado al 6%
0	-720.605,28	-720.605,28
1	178.028,18	167.951,12
2	201.417,95	179.261,25
3	223.114,41	187.331,16
4	237.544,52	188.157,51
5	252.038,49	188.337,82
6	266.749,71	188.048,02

Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 5 Tiempo de Recuperación del Capital Descontado



Elaborado: La Autora

11.2 BALANCE GENERAL

Del análisis del Balance General, se observa que el principal rubro constituyen los activos fijos el cual corresponde al 73% y el valor por concepto de caja – bancos corresponde al 43% del total de activos, en el año uno esto genera expectativa en cuanto a la generación de efectivo debido a que, por tratarse de un servicio de bajo costo, la mayoría ingresa por caja, razón por la cual el balance no muestra rubros significativos en cuentas por cobrar.

Cuadro No. 12 Balance General
Patio de juegos Machala "Ciudad feliz"
Balance General

al 31 de Diciembre de cada año (Proyectado 6 años) (Valor en dólares)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos						
Caja Bancos	260,514.74	464,553.84	685,774.14	915,887.76	1,155,161.51	1,403,869.69
Total Activos Corrientes	260,514.74	464,553.84	685,774.14	915,887.76	1,155,161.51	1,403,869.69
Terrenos	160,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00
Edificios	160,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00
Deprec Acum Edif	8,000.00	16,000.00	24,000.00	32,000.00	40,000.00	48,000.00
Equipos	4,659.20	4,659.20	4,659.20	4,659.20	4,659.20	4,659.20
Deprec Acum Equipo	465.92	931.84	1,397.76	1,863.68	2,329.60	2,795.52
Máquinas y Atracciones	305,775.00	305,775.00	305,775.00	305,775.00	305,775.00	305,775.00
Deprec Acum Máquin	30,577.50	61,155.00	91,732.50	122,310.00	152,887.50	183,465.00
Muebles de Ofic	4,306.40	4,306.40	4,306.40	4,306.40	4,306.40	4,306.40
Depr Acum Muebl Ofc	430.64	861.28	1,291.92	1,722.56	2,153.20	2,583.84
Equipos Comput	4,659.20	4,659.20	4,659.20	4,659.20	4,659.20	4,659.20
Depr Acum Eq Comp	1,537.54	3,075.07	4,612.61	4,659.20	4,659.20	4,659.20
Total Activos Fijos	598,388.20	557,376.61	516,365.01	476,844.36	437,370.30	397,896.24
Gastos constitución	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Amortiz. Gastos Cons	900.00	1,800.00	2,700.00	3,600.00	4,500.00	4,500.00
Total Activos Diferidos	3,600.00	2,700.00	1,800.00	900.00	0.00	0.00
Total del Activo	862,502.94	1,024,630.45	1,203,939.15	1,393,632.12	1,592,531.81	1,801,765.93
Pasivos						
Crédito Hip	281,773.46	238,016.79	188,710.68	133,151.32	70,545.64	0.00
Total Pasivos	281,773.46	238,016.79	188,710.68	133,151.32	70,545.64	0.00
Patrimonio						
Aporte socios	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
Utilidad	180,729.48	205,884.17	228,614.81	245,252.33	261,505.37	279,779.76
Resultados acum		180,729.48	386,613.66	615,228.47	860,480.80	1,121,986.17
Total Patrimonio	580,729.48	786,613.66	1,015,228.47	1,260,480.80	1,521,986.17	1,801,765.93
Total Pasivo y Patrimonio	862,502.94	1,024,630.45	1,203,939.15	1,393,632.12	1,592,531.81	1,801,765.93

Elaborado por: La Autora

11.3 ESTADO DE RESULTADOS

Según muestra el Estado de Pérdidas y Ganancias los sueldos y salarios corresponden al 35% del total de costos y gastos, los servicios de publicidad al 19%, la depreciación de maquinaria (atracciones) al 15% y los gastos por interés el 12% de los costos y gastos totales de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”, lo que representa el 84% de este rubro.

El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias para el Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” considerado del año 1 al 6, se presenta a continuación:

Cuadro No. 13 Estado de Pérdidas y Ganancias Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”
(Proyectado 6 años)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos	415,296.00	440,214.00	462,224.00	476,091.00	490,374.00	505,085.00
Costos y Gastos						
Gasto depreciación	41,011.60	41,011.60	41,011.60	39,520.65	39,474.06	39,474.06
Gasto amortización	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	0.00
Gasto interés	36,382.92	31,458.07	25,908.63	19,655.38	12,609.06	4,669.10
Gasto publicidad	37,250.00	38,367.50	39,518.53	40,704.08	41,925.20	43,182.96
Gasto adecuaciones	9,069.00	9,341.07	9,621.30	9,909.94	10,207.24	10,513.46
Seguros	6,046.00	6,227.38	6,414.20	6,606.63	6,804.83	7,008.97
Papelería	6,900.00	7,107.00	7,320.21	7,539.82	7,766.01	7,998.99
Servicios Básicos	18,600.00	19,158.00	19,732.74	20,324.72	20,934.46	21,562.50
Sueldos y salarios	78,407.00	80,759.21	83,181.99	85,677.45	88,247.77	90,895.20
Total Costos y Gastos	234,566.52	234,329.83	233,609.19	230,838.67	228,868.63	225,305.24
Utilidad/ Pérdida	180,729.48	205,884.17	228,614.81	245,252.33	261,505.37	279,779.76

Elaborado por: La Autora

11.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el análisis del punto de equilibrio del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” se considerará como gastos en el año uno, el gasto de depreciación, gasto de amortización, gastos de interés, gasto de publicidad, seguros, papelería e insumos, servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet) y sueldos y salarios de todo el personal. (Observar que en el flujo de caja del año 0 se consideran –como inversión inicial– al valor del terreno e infraestructura inicial y otros gastos incurridos por la puesta en marcha del negocio).

Se considerará el precio unitario de USD \$3,5 tomado como el estimado de gasto de los padres de familia por hijo, este precio es fijado por hora de consumo. En el caso de los costos variables no se presentan debido a que el costo variable unitario por máquina es mínimo.

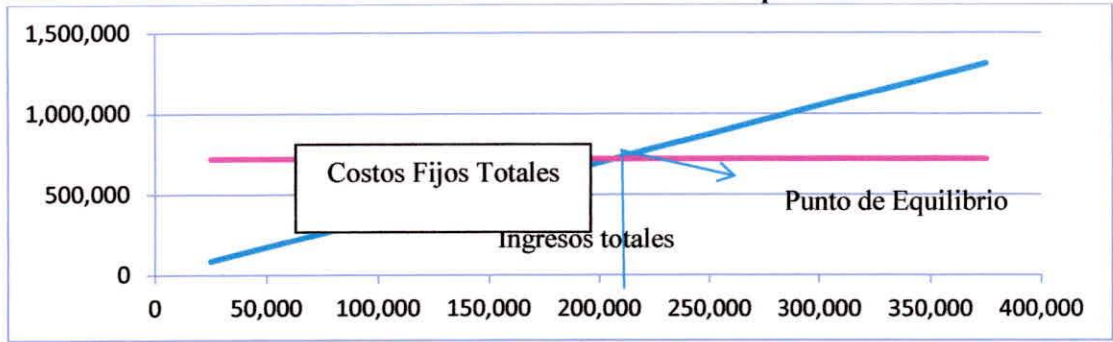
El cálculo realizado es el siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos Totales} / (\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{USD } \$ 234.566,52 / (\text{USD } \$3,50) = 67.019$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 67.019(\text{usuarios}) / 360 \text{ días} = 186(\text{usuarios}) \text{ diarios}$$

Gráfico No. 6 Determinación del Punto de Equilibrio



Elaborado por: La Autora

Si consideramos los costos fijos del primer año y que el costo variable unitario promedio es cercano a cero, el número de usuarios anuales para el primer año para alcanzar el punto de equilibrio es de 67.019, lo cual en términos diarios equivale a 186 usuarios.

Si se considera el estudio de mercado preliminar y el análisis de demanda insatisfecha existente en este mercado que nos muestran una aceptación del 67% y si esto lo relacionamos con la población de Machala que reúne a 245.972 habitantes, de los cuales 73.947 son niños o jóvenes menores de 15 años frente a los 186 niños o adolescente “esperados” diariamente con la capacidad de ocupación estimada del 40%, se necesitaría el 0,24% del segmento objetivo que asistiría cada día al Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

CAPÍTULO XII

12. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

12.1 RIESGOS DEL MERCADO

Los principales riesgos del mercado considerados para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” son:

12.1.1 SURGIMIENTO DE MEJORES PRODUCTOS

Considerando las barreras de entrada del nivel de inversión medio-alto, la no existencia de otros competidores a nivel nacional se puede concluir con un riesgo bajo en este segmento, sin embargo se recomienda potencializar beneficios tales como seguridad, comodidad, para lograr identidad de preferencia con el grupo objetivo.

12.1.2 REDUCCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES

Para evitar la reducción en el número de clientes Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” tiene que desarrollar programas de fidelización y programas de promociones e incentivos para captar un mayor número de clientes.

12.1.3 SURGIMIENTO DE COMPETENCIA

Si bien es cierto que la competencia directa “*Xtreme Game Center*” es parte de una gran organización orientada a la diversión y entretenimiento juvenil, esta no ha desarrollado nuevas líneas de negocio en la ciudad de Machala.

Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” debe estar atento a las acciones comerciales de la competencia en cuanto a su publicidad y lanzamientos, y adoptar planes y programas promocionales y de comunicación.

12.1.4 CAMBIO EN LA POSICIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

El mercado de atracciones infantiles se verá afectado por las decisiones del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

La competencia estacional de parques de diversiones que llegan a la ciudad en época de fiestas de la ciudad debe ser enfocada con campañas promocionales que resten peso a la competencia.

12.2 RIESGOS TÉCNICOS

12.2.1 DESARROLLO OPORTUNO DEL PRODUCTO

Para este riesgo se deben mantener unas buenas relaciones con nuestros proveedores para que nos informen sobre sus novedades y de ésta forma tratar de incorporarlas al Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

12.2.2 PROBLEMAS CON LAS FUENTES DE MATERIA PRIMAS E INSUMOS

El Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” dispondrá de algunos proveedores para que el riesgo en la entrega de los insumos no sea mayor.

12.2.3 OBSOLESCENCIA DE EQUIPOS

Si bien es cierto que la normativa tributaria otorga un periodo de cinco años para la depreciación de los bienes, Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” considerará un lapso de 3 años como período de obsolescencia de los equipos, con el objetivo de reponerlos y presentar a los usuarios equipos y atracciones novedosas. Es importante considerar tener líneas alternativas de negocio como el alquiler de alguna de las secciones para fiestas infantiles, estas podrían minimizar de competitividad por obsolescencia.

12.2.4 PROBLEMAS DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

Se dispondrá de técnicos locales y programas de mantenimiento preventivo y correctivo, para el caso, se dispondrán de contactos continuos con nuestros proveedores para obtener una rápida reposición de los repuestos de las atracciones. Se tratará de adoptar un seguro contra daños.

12.2.5 PROBLEMAS CON LOS SERVICIOS AUXILIARES (AGUA, ELECTRICIDAD, ETC.)

Se prevén planes de contingencia para los suministros de agua y electricidad. Para el primero, se dispondrá de una cisterna reservorio con 5000 lt de capacidad, la cual puede suplir las necesidades de dos días de uso, e incluso pudiera ayudar en caso de incendio. Para el segundo, se adoptará un seguro contra daños por fallas en el sistema eléctrico del proveedor. A futuro se instalará una planta generadora de luz con capacidad para atender las instalaciones del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” por al menos dos días de labores.

12.3 RIESGOS ECONÓMICOS

Los principales riesgos económicos se detallan a continuación:

12.3.1 REDUCCIÓN DE PRECIO DEL PRODUCTO

Si se diera el caso que la competencia disminuyera los precios, se optaría por realizar promociones que incentiven el consumo para no caer en la tentación de bajar los precios puesto que los clientes podrían tener una mala percepción.

12.3.2 INCREMENTO EN EL COSTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Se prevén contratos con los proveedores y el conocimiento de los insumos, para que en caso de requerirlo sean aprovisionados vía local o en la búsqueda del mejor precio de los proveedores.

12.3.3 CRECIMIENTO DEL VALOR DE LOS EQUIPOS

Debido a que las maquinarias son importadas el riesgo que existe es medio. Se debe considerar el crecimiento de valor para los nuevos modelos, puesto que salen al mercado con precios más altos.

12.3.4 RIESGO DE PRECIOS DE PRODUCTOS

Según estudio realizado por el INEC, al tratarse de un bien de lujo los padres están dispuestos a destinar hasta un 2%²⁰ de sus ingresos mensuales en distracción para sus hijos. Esta tendencia se ha mantenido hasta la actualidad. Los usuarios por lo general visitan los centros de entretenimiento los fines de semana dos o tres veces por mes, y se podría concluir que los clientes no se ven expuestos a las volatilidades de precios.

12.3.5 INCREMENTOS EN COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Los costos de los principales insumos a ser incorporados en la prestación del servicio de entretenimiento corresponden a la energía eléctrica la cual mantiene precios relativamente estables por corresponder a un proveedor estatal.

12.3.6 CAMBIOS EN COSTOS LABORALES

Se prevén tareas multifuncionales a nuestro personal y en caso de requerirlo, disminuir al máximo el número del personal en funciones. Con la suscripción de contratos y una política salarial acorde al medio y a las necesidades de los colaboradores este escenario se plantea estable para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

12.4 RIESGOS FINANCIEROS

El principal riesgo financiero a considerar es el riesgo por tasa de interés, pero el mismo se considera un riesgo bajo, debido a que el financiamiento requerido será solicitado vía préstamo hipotecario con una institución financiera nacional y las mismas se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos en el cobro de las tasas a largo plazo y condiciones de pago están previamente definidas.

²⁰ INEC, Censo Económico 2010 informe sobre la composición de la canasta básica familiar.

CAPÍTULO XIII

13. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

13.1 EVALUACIÓN DE CONTADO

Dentro de la evaluación del pago de contado sin financiamiento se genera un margen de accionar para los siguientes ejercicios económicos, ya que al no tener financiamiento, es decir, cargos por concepto de intereses por el uso del capital se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de US \$496.085,17 para el escenario de 40% de ocupación.

Adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) representa el 33% para la ocupación en 40% de la capacidad de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

13.2 EVALUACIÓN CON FINANCIAMIENTO

Dentro de la evaluación del pago de contado con financiamiento se genera un estrecho accionar para los siguientes ejercicios económicos, ya que al tener costo de interés el capital se encarece, así al escenario del 40% de ocupación y con una de interés de mercado del 12% se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) USD \$ \$ 186.846.98 y una Tasa Interna de Retorno del 20%.

13.3 EVALUACIÓN CONSIDERANDO EL APOORTE DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO PARCIAL

Dada la actual coyuntura en el país de nuevas condiciones normativas en cuanto al financiamiento es factible se obtenga crédito del sistema financiero nacional para la adquisición de activos fijos, como lo es el terreno y la construcción de las instalaciones (edificios) a una tasa de mercado del 12%. Esto representa la obtención de un crédito por US \$320.605,28 a seis años plazo y pagos mensuales iguales. Adicionalmente, la parte restante (\$400.000,00) del financiamiento correspondería al aporte de capital de los inversionistas de Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz” bajo estas condiciones se estima un VAN de \$186.846,98 y una TIR del 20%.

13.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite visualizar, de acuerdo a las estimaciones del flujo de caja y considerando ingresos y costos y gastos proyectados, los posibles escenarios de desempeño del proyecto.

Para el presente caso, si consideramos que el costo estimado del capital (tasa de interés) se encuentra en el 12%, éste se determinará como tasa de descuento del proyecto, y del análisis realizado a partir del 35% de ocupación el VAN será positivo. No obstante, la Tasa Interna de

Retorno obtenida en este caso es inferior a la tasa de descuento en este nivel, siendo el nivel de ocupación un factor crítico de desempeño financiero y económico para Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”.

Los estimados de crecimiento en ingresos y gastos se basan en un escenario estable de la economía ecuatoriana en general, en este sentido, se considera incrementos en los ingresos en el segundo y tercer año del 6%, 5% y un 3% para el cuarto, quinto y sexto año de ejecución del proyecto. Además, como contrapartida de estos supuestos se consideran incrementos del 3% de los costos y gastos a partir del segundo año de ejecución del proyecto.

CAPÍTULO XIV

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

A continuación se presenta el cronograma de actividades en la implementación del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”:

Cuadro No. 14. Cronograma de implementación del Patio de Juegos Machala “Ciudad Feliz”

Cronograma de Ejecución de Actividades																			
	Actividades / Tiempo Estimado (en meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	TRAMITES INICIALES																		
1.1	Constitución de Sociedad y aspectos legales																		
1.2	Negociación y adquisición terreno																		
1.3	Contratación de Administrador y Contador General																		
1.4	Búsqueda de profesionales en la construcción / proformas																		
1.5	Análisis de presupuestos de obra																		
2	FIRMA DE CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN																		
2.1	Selección del presupuesto de obra y del constructor																		
2.2	Obtención de Permisos de construcción																		
3	OBRAS DE CONSTRUCCIÓN																		
3.1	Infraestructura básica																		
3.2	Construcción y adecuaciones (pintura y decorado)																		
3.3	Recepción de obra																		
4	IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA																		
4.1	Adquisición e importación de atracciones																		
4.2	Instalación de atracciones y maquinaria																		
4.3	Adquisición e instalación de mobiliario																		
4.4	Permisos de Funcionamiento y normas de seguridad																		
4.5	Contratación del personal operativo: asistentes y técnico																		
4.6	Pruebas de Funcionamiento																		
4.7	Capacitación del personal encargado de asistencia a clientes																		
4.8	Obtención de Puntos de Venta																		
4.9	Publicidad y lanzamientos promocionales																		
4.10	Contratación de recepcionista / cajera																		
4.11	Inauguración																		

Elaborado por: La Autora

BIBLIOGRAFIA

- Boyd, Harper W. Jr.; Westfall, Ralph y Stasch, Stanley F. (1990) *Investigación de mercados texto y casos*, Uteha Noriega Editores, quinta edición.
- Malhotra, Naresh K. (2008) *Investigación de Mercados*, Pearson Prentice Hall, Quinta edición. México.
- Massons, Joan (1998) "*Finanzas*", Editorial Hispano-Europea, Sexta Edición.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) *Administración de recursos humanos*, Pearson Prentice Hall, Novena edición, México.
- Varela V. Rodrigo, (2005) *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*, Pearson Educación de Colombia, Tercera edición.
- Código Laboral del Ecuador.
- Código Tributario vigente para el año 2012.
- Diario Correo, 2012 "La Inversión inmobiliaria en Machala en auge".
- Ilustre Municipio de Machala.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Registro Mercantil del Cantón Machala.

Páginas de consulta en páginas web

- Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) www.aduana.gov.ec/
- Diario Hoy, "Análisis de la composición de la canasta básica nacional del índice de precios al consumidor por ciudades de enero 2012". <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-canasta-basica-se-encarece-constantemente-293546.html>
- Felimama Luna Park 2012: www.felimana.com
- Grupo E4 2012: www.grupoe4.com
- INEC, Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, Censo de Población y Vivienda 2010 www.inec.gob.ec/estadisticas
- Servicio de Rentas Internas: 2012 www.sri.gob.ec
- Superintendencia de Compañías del Ecuador: 2012 www.supercias.gov.ec
- Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador 2011, estudio "La generación interactiva en el Ecuador". <http://telefonica.com.ec/blog/2011/07/28>
- Play Zone, 2012 <http://playzone.com.ec/nuestro-sitio.html>

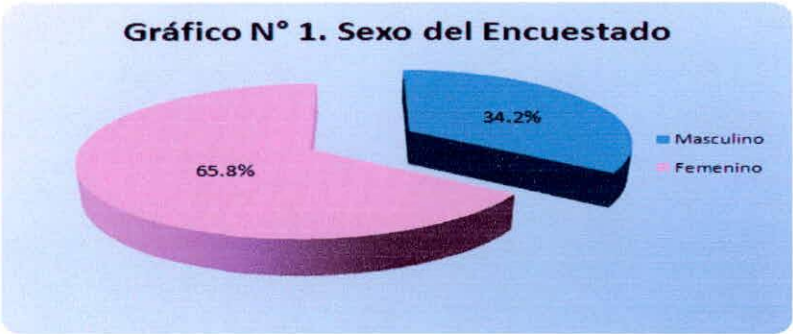
ANEXO No. 1

INVESTIGACION DE MERCADO PATIO DE JUEGOS
MACHALA “CIUDAD FELIZ” EN LA CIUDAD DE
MACHALA

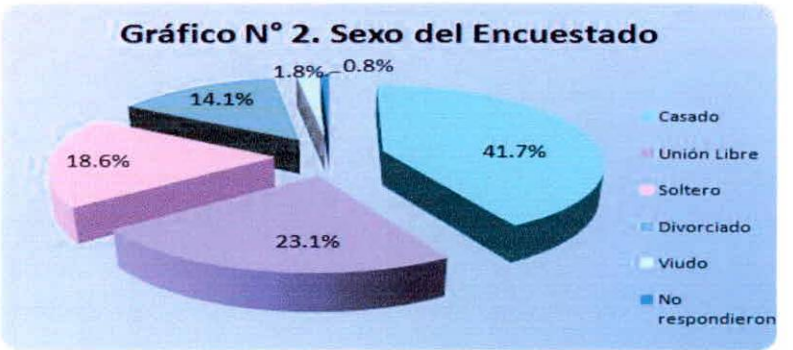
RESULTADO DEL ANÁLISIS

Fruto del estudio de mercado realizado en la ciudad de Machala con el propósito de determinar si es factible la apertura de un nuevo patio de juegos en la ciudad, así como también conocer las preferencias y características del principal mercado objetivo, se exponen a continuación los resultados.

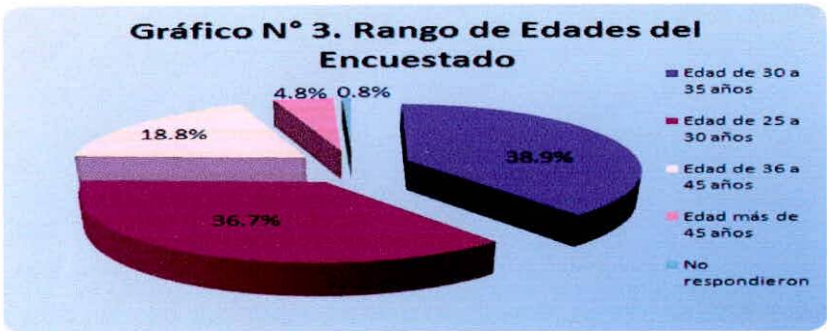
De las 369 personas encuestadas, el 34.1% (126 encuestados) corresponden a hombres mientras que la parte mayoritaria la constituyeron las mujeres (242 encuestadas), con el 65.8% de participación.



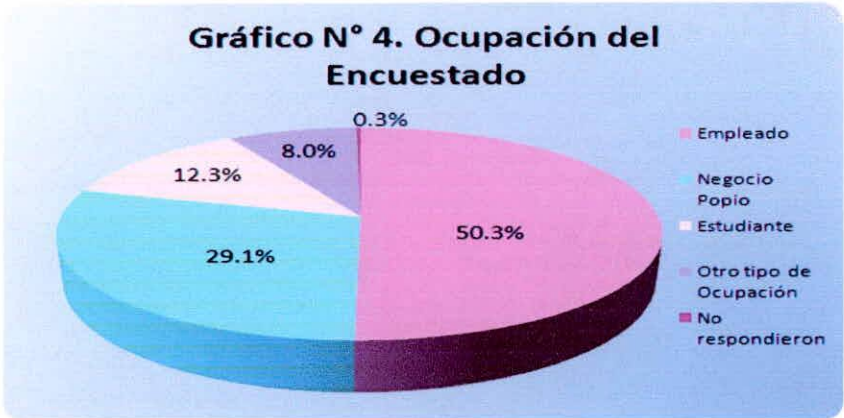
El Estado civil del 41.7% de la población estudiada es Casado (154 encuestados), le sigue los que viven en Unión Libre, con el 23.1% del total (85 personas), el 18.6% son Solteros (68 individuos), el 14.1% son Divorciados (52 personas) y el estado civil del 1.8% de esta muestra comprenden 6 personas Viudas. El 0.8% de personas no respondieron la pregunta relacionada a esta encuesta.



Además, se evidenció que el 75.6% del total de encuestados tienen edades entre 25 y 35 años (279 personas), seguido de aquellos que declararon tener entre 36 a 45 años (71 personas) y de 19 personas cuya edad es mayor a 45 años.

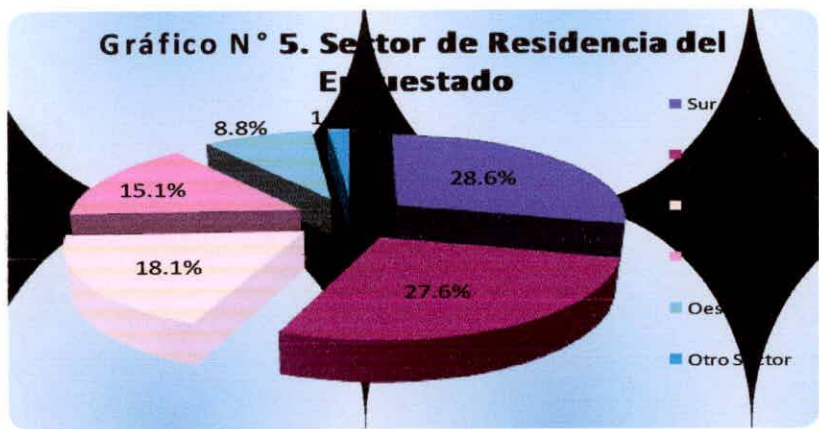


El 50.3% de las personas encuestadas (187 son empleados del área pública o privada, el 29.1% tienen su propio negocio (108 el 12.3% son estudiantes (45), mientras que el 8% tienen otro tipo de ocupación (29 entrevistados) y 1 persona no respondió esta pregunta.

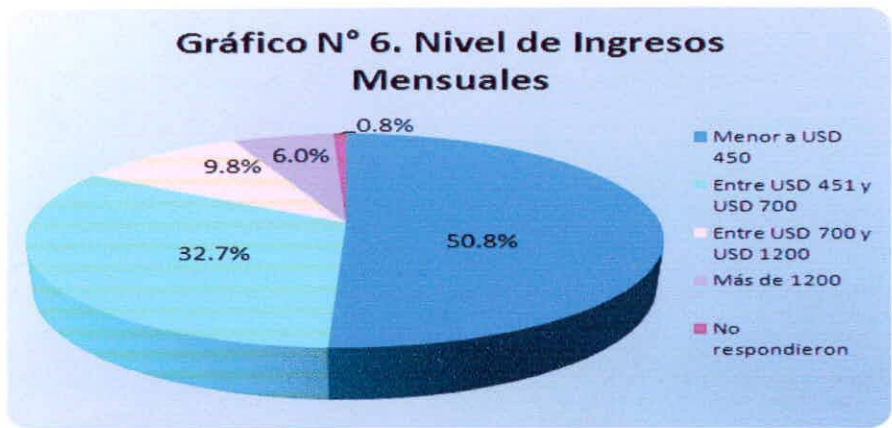


Del total de personas que indicaron tener otro tipo de ocupación, 19 de ellas realizan quehaceres domésticos siendo éste el grupo mayoritario, le siguen en número 4 personas jubiladas y finalmente, 1 persona que ejerce libre su profesión, 1 entrenador y una persona que se dedica a la venta de bisutería. Las personas que no describieron su otro tipo de ocupación fueron un total de 6.

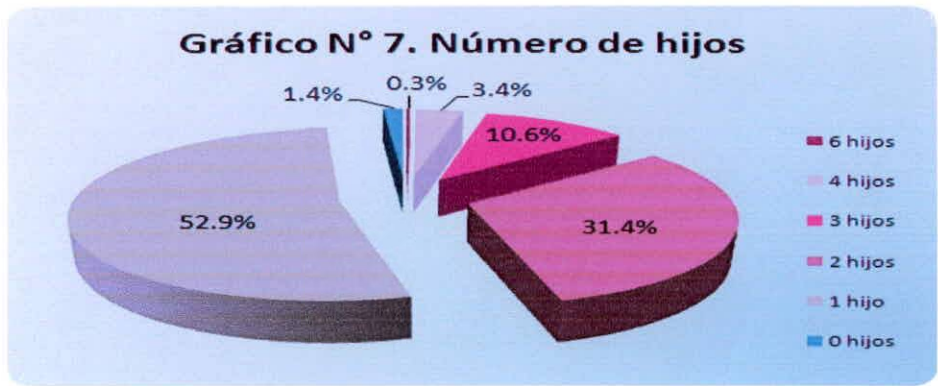
Se evidencia que de 369 encuestados viven en los sectores Norte (27.6%) y Sur (28.6%) de la ciudad, 72 en el Este, 60 en el Centro, un menor número: 35 en el Oeste y 7 personas en Otros Sectores.



Se observa que el 50.8% de las personas encuestadas tienen ingresos menores a USD 450, el 32.7% indicó que sus ingresos estaban entre USD 451 y USD 700, el 9.8% en cambio tienen ingresos entre USD 700 y USD 1200 y solo el 6.0% registran ingresos mayores a USD 1200. Hay 3 personas que no respondieron a esta pregunta.



A través de este análisis se constata que un poco más del 50% de los entrevistados tienen un hijo y tan solo el 14.3% tienen tres, cuatro y seis hijos. El segundo grupo más representativo, con el 31.4% de participación lo reúnen quienes tienen dos hijos.



Respecto al número de entrevistados que tienen hijos, sobrinos o nietos que llevan a lugares de entretenimiento, el 42.5% indicó tener hijos entre 2 y 5 años. Se recalca que un mismo

entrevistado puede tener más de 1 hijo y por tanto se describirá por cada rango de edad a aquellos que tienen hijos en esas edades.

Rango de edad de los hijos: de 2 a 5 años					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	157	42,5	42,5	42,5
	NO	212	57,5	57,5	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Hay 194 entrevistados con hijos entre 6 y 10 años.

Rango de edad de los hijos: de 6 a 10					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	180	48,7	48,7	48,7
	NO	189	51,3	51,3	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

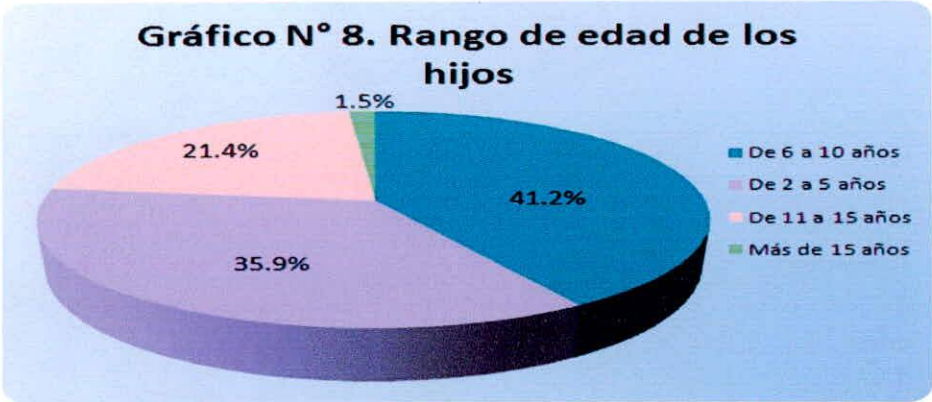
En el rango de edad de 11 a 15 años, 101 personas indicaron tener hijos con esas edades.

Rango de edad de los hijos: de 11 a 15					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	94	25,4	25,4	25,4
	NO	275	74,6	74,6	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

En cambio, únicamente 7 entrevistados indicaron que de todos sus hijos, las edades de uno o más de ellos supera los 15 años.

Rango de edad de los hijos más de 15 años					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	7	1,8	1,8	1,8
	NO	362	98,2	98,2	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

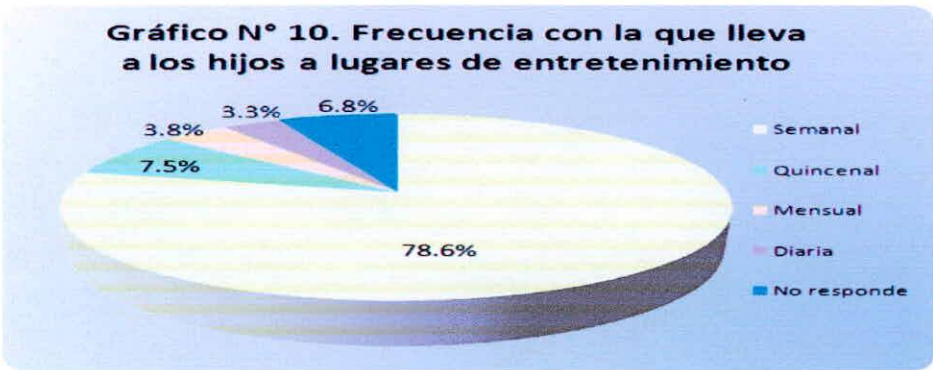
Si observamos en general, los rangos de edades de los hijos de las personas encuestadas, el 41.20% están entre 6 y 10 años y el 35.9% entre 2 y 5 años; un 21.4% son adolescentes (de 11 a 15 años) y el 1.5% tiene más de 15 años.



Los lugares de entretenimiento de mayor preferencia para llevar a los hijos lo constituyen los Parques Públicos, el Shopping de Machala y Puerto Bolívar.



Es importante mencionar que del estudio realizado se identificó que la mayor frecuencia con la que los padres, tíos o abuelitos llevan a los niños y o jóvenes a lugares de entretenimiento es semanalmente. Esto nos da claramente la tendencia de la población de la ciudad de Machala de al menos ir cada semana con sus hijos a lugares de entretenimiento.

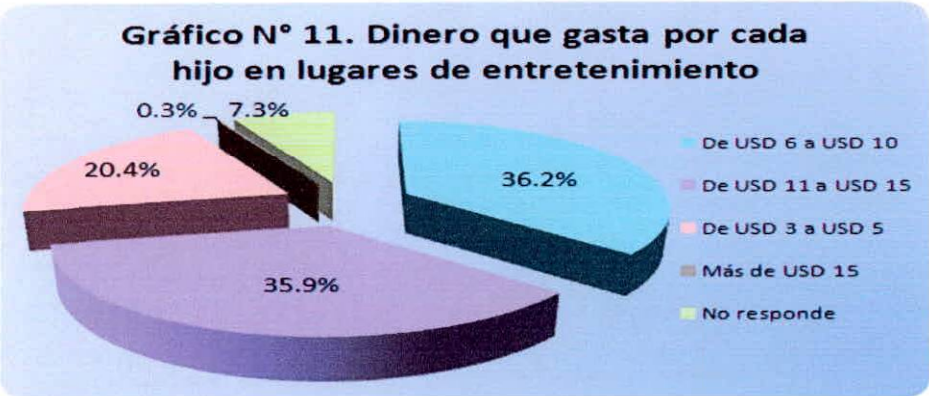


Así también se podría pensar que a medida de que el nivel de ingresos es más alto, podría tener un incremento de la frecuencia de ir a lugares de entretenimiento, sin embargo,

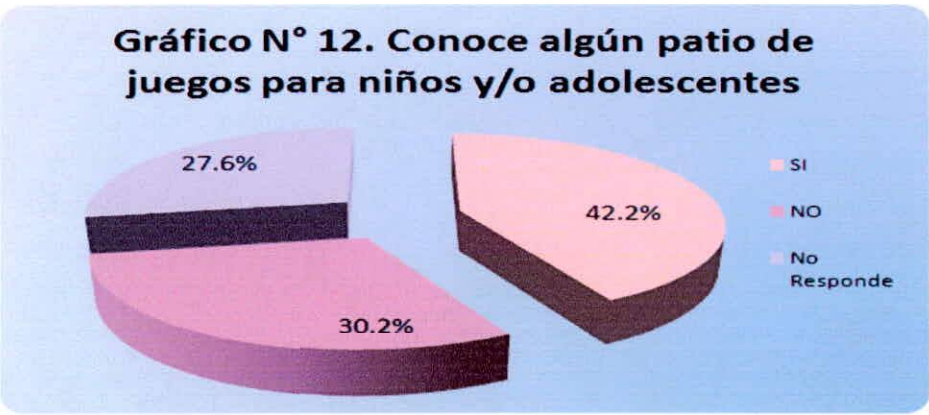
como se constata en la siguiente tabla, para todos los niveles de ingresos, se da una alta concentración en la frecuencia semanal.

		Número de hijos	Frecuencia diaria de ir a lugares de entretenimiento	Frecuencia semanal de ir a lugares de entretenimiento	Frecuencia quincenal de ir a lugares de entretenimiento	Mensualmente Frecuencia mensual de ir a lugares de entretenimiento
			SI	SI	SI	SI
			Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Nivel de Ingresos mensuales menor a USD 450	SI	1	6	152	13	6
Nivel de Ingresos mensuales entre USD 451 y USD 700	SI	2	4	113	10	3
Nivel de Ingresos mensuales entre USD 700 y USD 1200	SI	2	1	29	7	2
Nivel de Ingresos mensuales más de 1200	SI	2	2	16	0	4

La mayor cantidad de dinero que gastan por cada hijo en los lugares de entretenimiento, es de USD 6 a USD 10, le sigue de USD 11 a USD 15 con el 35.9% y de USD 3 a USD 5, con el 20.4%.

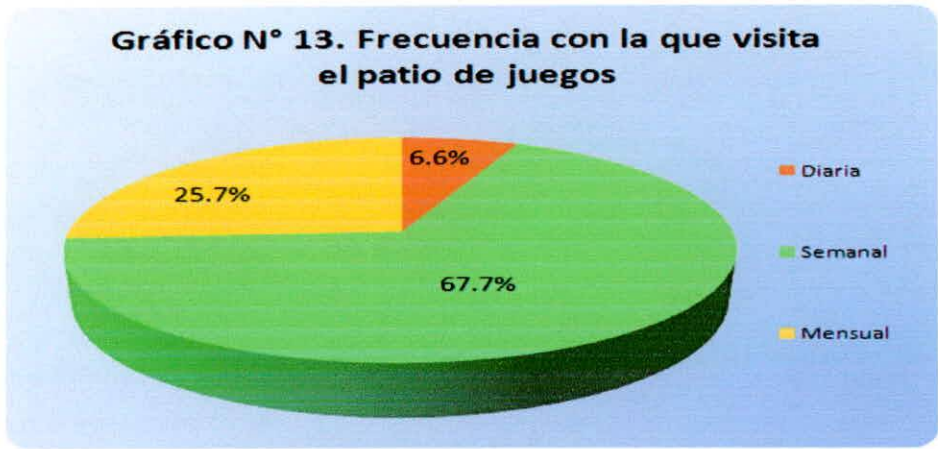


De las personas con nivel de ingresos menores a USD 450, el 17.8% gastan entre USD 6 y USD 10 por cada hijo cuando los lleva a lugares de entretenimiento. Adicionalmente, se evidencia que el 30.2% de los encuestados no conoce acerca de patios de juegos para niños y/o adolescentes.



El desconocimiento puede estar relacionado con la escasa publicidad que tienen estos patios de juegos.

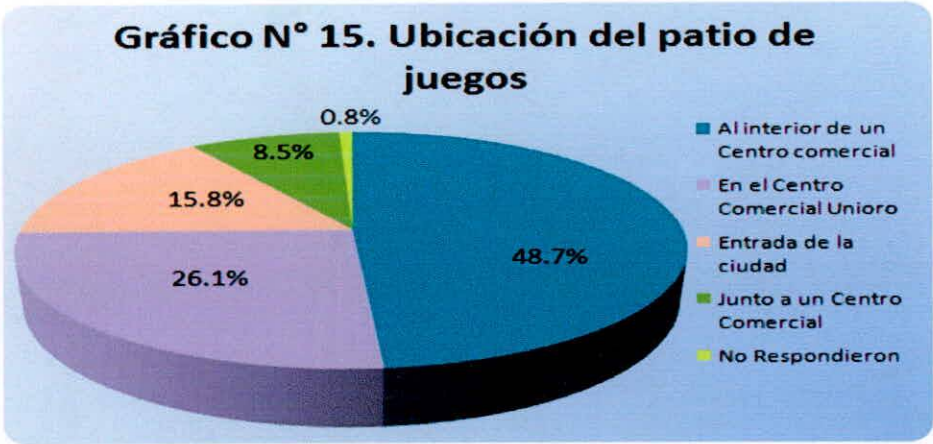
De las personas que llevan a sus hijos, sobrinos o nietos a los patios de juegos, lo hacen en su mayoría semanalmente (67.7%). Este resultado guarda relación con la periodicidad semanal con la que gran parte de los encuestados llevan a sus niños y/o adolescentes a lugares de entretenimiento.



Respecto a si las personas les gustaría contar con un patio de juegos en la ciudad de Machala, el 94.2% de los encuestados respondieron afirmativamente, es decir, existe un mercado potencial muy amplio y atractivo al cual se puede atender.



Se observa además una preferencia del 48.7% porque el nuevo patio de juegos se ubique al interior de un Centro Comercial, el 26.1% en cambio le gustaría que se encuentre en el centro Comercial Unioro y sólo un 15.8% de los encuestados indicaron la ubicación junto a un Centro Comercial.



Estos resultados conllevan a darnos cuenta que existe una preferencia marcada porque el patio de juegos se encuentre en un Centro Comercial, pudiéndose inferir que esto se podría deber a que las personas sentirían menos exposición a cualquier robo, así como también a que se ha incrementado las visitas a los centros comerciales (*malls*) y en ellas aprovechan no sólo para realizar las compras sino también para la distracción de sus hijos. Cabe mencionar que del total de personas encuestadas que desean que el patio de juegos se ubique al interior de un Centro Comercial, en su mayoría (26.6%) perciben ingresos menores a USD 450, mientras que los que respondieron que desearían que el patio de Juegos se ubicara en el centro Comercial Unioro, comprenden en su mayoría dos niveles de ingresos, el primero representa el 11.3% del total siendo sus ingresos menores a USD 450, mientras que el segundo nivel corresponde a los que tienen ingresos entre USD 451 y USD 700 y representan el 10.3% de personas, respecto al total de encuestados.

Del total de encuestados, el 24.9% indicó que le gustaría que se ofrezcan en los patios de comida, servicios adicionales como las comidas rápidas, el 79.9% estuvo de acuerdo en que le gustaría que haya una heladería, en esta pregunta posiblemente influyó el incremento de calor que hubo en la ciudad de Machala durante los días de encuesta, no obstante hubo un 8.8% de los encuestados que también indicaron que les gustaría contar con otros servicios, entre ellos, los que más se destacan son los relacionados con frutas y comida sana.

Le gustaría encontrar servicios adicionales en un patio de juegos tales, como Comidas rápidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	92	24,9	24,9	24,9
	NO	277	75,1	75,1	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Le gustaría encontrar servicios adicionales en un patio de juegos tales, como
Heladería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	295	79,9	79,9	79,9
	NO	74	20,1	20,1	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Le gustaría encontrar otros servicios adicionales en un patio de juegos?
Heladería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	32	8,8	8,8	8,8
	NO	337	91,2	91,2	100,0
	Total	369	100,0	100,0	

Finalmente, en este punto se constata que a las personas les gustaría que en el patio de juegos se vendan también helados, seguido de comidas rápidas.

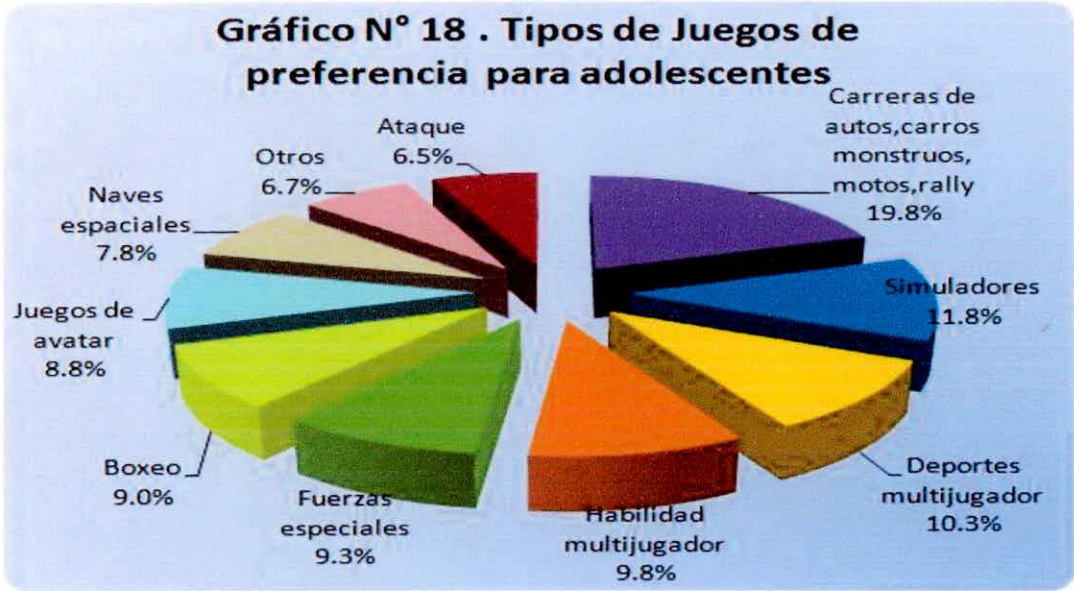


En cuanto a los tipos de juegos preferidos para los niños, hay una importante y significativa participación de algunos de ellos, en primer lugar se ubica el carrusel, con el 14% de preferencia, luego el trencito, con el 13.9%, le siguen los avioncitos con el 11.9%, las tacitas de te giratorias, con el 11.3%, las sillas voladoras con el 10.6% y los carritos no podían faltar, con una preferencia del 8.5%.

En menor proporción se encuentran las naves espaciales (7.3%), la torre elevadora (6.6%), dumbos (4.7%) y castillo lúdico (3.2%).



En cambio, los juegos preferidos para los adolescentes son: Carreras de autos, carros, monstruos, motos, rally (la categoría preferida, con el 19.8%); Simuladores (11.8%), Deportes con muchos jugadores (10.3%), Habilidad Multijugador (9.8%), Fuerzas Especiales (9.3%), Boxeo (9.0%), Juegos de Avatar (8.8%), Naves Espaciales (7.8%) y Ataque (6.5%), es decir, las personas encuestadas presentan una diversificación de juegos importante en este segmento, tal como se muestra en el Gráfico N° 18.



ANEXO No. 2

ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA DE PATIOS DE JUEGOS EN LA CIUDAD DE MACHALA

La Demanda Insatisfecha del proyecto, se obtuvo a través de la estimación de la Demanda versus la Oferta. Por parte del análisis de la demanda se obtuvo a través del análisis de mercado que 350 de 369 encuestados SI desean contar con un patio de juegos en la ciudad de Machala para llevar a sus hijos a distraerse.

En este sentido, a través de esta muestra, se infiere sobre el universo de hogares de la ciudad de Machala, que si desean contar con un patio de juegos; para ello, se calculó a través de la base de datos del censo de población y vivienda del año 2010, el total de hogares de la ciudad de Machala que tienen al menos un niño o adolescente cuya edad es menor o igual a 15 años y como resultado se obtuvo que en la ciudad hay 40,002 hogares con estas características.

Número de personas con edades menores o iguales a 15 años en los hogares de la ciudad de Machala

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
NUMERO DE PERSONAS CON EDADES MENORES O IGUALES A 15 AÑOS	40002	15	1	16	75532	1,89	1,017
N válido (según lista)	40002						

Fuente: Datos INEC-Censo de Población y Vivienda 2010

Infiriendo de la muestra del estudio de mercado, en donde el 94.2% de los encuestados (que representan a los hogares) indicó que si le gustaría contar con un patio de juegos, esa misma proporción es la que estimamos de hogares que demandan un patio de juegos y que alcanzaría un total de 37690 hogares.

Seguidamente obtenemos la oferta actual de patios de juegos, la misma que está determinada por la combinación de la respuesta afirmativa de la preguntas 12 con la pregunta 13 de la encuesta:

Con respecto a la frecuencia de utilización, en el análisis de mercado se obtuvo que únicamente 167 de 369 encuestados (representantes por hogar) hacen uso de los patios de juegos que les ofrece el mercado y es donde llevan a sus hijos con una frecuencia ya sea diaria, semanal o mensual.

Realizando la inferencia de la muestra a la población de los hogares de la ciudad de Machala, esto nos muestra que la oferta de patios de juegos en la ciudad de Machala llega a 28.091

hogares, es decir el 41.96% de la población de hogares que tienen al menos un hijo con edad menor a 15 años.

Una vez obtenida tanto la demanda como la oferta, se calcula la diferencia entre ambas, consiguiendo así la DEMANDA INSATISFECHA del mercado (66.949 menos 28.091 hogares) que alcanzaría un mercado de 38.857 hogares cuyos padres o representantes llevarían a sus hijos (niños y/o adolescentes) con edades iguales o menores a 15 años, a divertirse en el nuevo patio de juegos.

Como una medida muy conservadora, para estimar la Demanda Potencial que nuestro Patio de Juegos atendería, es considerar un 50% de la Demanda Insatisfecha obtenida, es decir, $50\% * 38.857 = 19,428$ (demanda insatisfecha conservadora en número de hogares).

Cabe mencionar que en el número de hogares estimado en la ciudad de Machala, de acuerdo al último censo del país, es de 66.949 hogares el cual fue calculado considerando los 163.290 hogares a nivel provincial y que el 41,1% la población provincial habita en la ciudad de Machala y que, de la población total de la ciudad el 30% corresponde al grupo de edad de menores de 15 años lo cual genera expectativas de crecimiento y de negocio considerando este atractivo mercado.

Finalmente, cabe indicar que la ciudad de Machala reúne a 245,972 personas, de las cuales 73.947 son niños o jóvenes menores a 15 años.

Edad	Provincial			Total Ciudad
	Hombres	Mujeres	Total	Machala
0 a 4	28.388	27.392	55.78	22.870
5 a 9	31.201	30.249	61.45	25.195
10 a 14	32.261	30.867	63.128	25.584
15 a 19	30.019	29.009	59.028	24.201
20 a 24	26.72	26.322	53.042	21.747
25 a 29	25.364	24.978	50.342	20.640
30 a 34	22.485	22.631	45.116	18.498
35 a 39	20.412	20.201	40.613	16.651
40 a 44	18.033	17.64	35.673	14.626
45 a 49	16.724	16.041	32.765	13.434
50 a 54	13.448	12.83	26.278	10.774
55 a 59	11.365	11.005	22.37	9.172
60 a 64	8.841	8.16	17.001	6.970
65 a 69	6.759	6.662	13.421	5.503
70 a 74	5.114	4.736	9.85	4.039
75 a 79	3.372	3.308	6.68	2.739
80 a 84	2.208	2.299	4.507	1.848
85 a 89	1.068	1.211	2.279	934
90 a 94	433	543	976	400
95 a 99	147	213	360	148
Total	304.362	296.297	600.659	245.972

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010

Anexo No. 3

Flujo de efectivo	Escenario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos	30%		311,472.00	330,160.32	346,668.34	357,068.39	367,780.44	378,813.85
Salidas de Efectivo		720,605.28	162,053.14	163,581.13	163,895.36	163,331.98	163,120.75	163,120.75
Gasto Interés			75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68	75,214.68
Saldo neto de efectivo		-720,605.28	74,204.18	91,364.51	107,558.30	118,521.73	129,445.01	140,478.42
VAN		-285,014.44						
TIR		-2%						