



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y FINANCIERA DE
DESARROLLAR UN SALÓN DE ENTRETENCIÓN INFANTIL EN EL SECTOR
ORIENTE DE LA REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PEDRO IGNACIO FUENTES ERAZO

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
KEVIN ANDRÉS CORTEZ CISTERNAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El presente análisis de factibilidad técnica, económica y financiera, busca determinar la viabilidad de implementar un salón de entretenimientos en la Región Metropolitana que permita aprovechar las oportunidades desprendidas de la industria de entretenimiento.

La industria es altamente atractiva, ya que se mueven MM\$48.799 pesos, además tiene una tasa de crecimiento sostenida del 16%, con la que se proyecta que el 2017 llegue a MM\$103.180 y además con poca especialización en actividades de celebración. Para ello se pretende otorgar nuevos conceptos a la industria como lo son las celebraciones temáticas y la entretención integral familiar en las celebraciones de niños.

Desde el punto de vista de la competencia existen algunos players destacados como Kidzania, Mampato, Fantasilandia y Chuck e Chesse entre otros, pero su especialización va por cubrir otras necesidades que no están alineada con las que se pretende abarcar.

La ubicación óptima es la comuna de Ñuñoa, puesto que provee un punto estratégico para la implementación del salón. Dentro de las ventajas que ofrece se distinguen que concentra MM\$9.282, que en ella no existe emplazamiento de la competencia y que la idea de negocio tiene una alta aceptación y probabilidad de compra en el segmento objetivo. Cabe señalar que la cercanía es un factor clave de éxito en la industria.

En términos del servicio a ofertar, este es altamente diferenciado de la oferta actual y contempla que sea un servicio customizable por el cliente, esto quiere decir que puede seleccionar las actividades, juegos, tipos de celebraciones temáticas y entretención integral para toda la familia, según sus gustos y preferencias.

La metodología utilizada para determinar la factibilidad contempla un detallado análisis del mercado a través de su descripción, estimación del volumen de ventas, análisis de los potenciales clientes y caracterización de la competencia, todo esto realizado con fuentes de datos primarias y secundarias, para entender dónde están las brechas del mercado y su atractivo. La definición del plan y estrategia de marketing a seguir, para poder aprovechar las oportunidades obtenidas del análisis de mercado y llegar al segmento objetivo de manera eficiente, además de dar a conocer el negocio. Un análisis económico financiero que permita determinar la inversión inicial requerida para la implementación del negocio y su viabilidad financiera.

El resultado del análisis financiero muestra que el proyecto es viable, la inversión se recuperará a partir del tercer periodo. El VAN arroja un resultado positivo de MM\$275 pesos, lo que significa que el proyecto generará beneficio real para la empresa de 4 veces el capital invertido en el proyecto (MM\$50) con una TIR de 66% la cual es mucho mayor que la tasa de descuento calculada (12,86%). Con respecto al análisis de sensibilidad el proyecto no es viable exclusivamente cuando las ventas caen un 20%, pero para ese escenario se generaron estrategias que permiten volver a hacer viable el proyecto.

Por las razones antes mencionadas se recomienda realizar la inversión en el proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1 – Introducción.....	7
2 - Objetivos Y Resultados Esperados	8
2.1 - Objetivo Principal	8
2.2 - Objetivos Específicos.....	8
2.3 - Resultados Esperados.....	8
3 - Metodología	9
3.1 - Análisis Del Entorno.....	9
3.2 – Estrategia	9
3.3 – Evaluación Económica.....	10
4 – Análisis Del Entorno	10
4.1 – Descripción Del Mercado	10
4.1.1 – Metodología Para La Estimación Del Volumen Del Mercado.....	10
4.1.2 – Estimación Del Volumen De Mercado Según Datos Del Servicio De Impuestos Interno	10
4.1.3 – Estimación Del Volumen De Mercado En Función Del Gasto De Los Hogares.....	12
4.1.4 – Validación De La Estimación De Volumen De Mercado.....	13
4.1.5 – Proyecciones De Crecimiento	14
4.2 – Potenciales Clientes.....	15
4.2.1 – Principales Lugares De Entretención Y Preferencias.....	15
4.2.2 – Atributos - Motivación De Compra.....	16
4.2.3 – Valoración De Distintos Productos Y Servicios	18
4.2.4 – Disposición A Pagar Por El Servicio.....	18
4.2.5 – Aceptación De La Idea Del Salón De Entretención	19
4.3 – Competencia	21
4.3.1 – Caracterización De La Competencia.....	22
4.3.2 – Caracterización Servicio De Cumpleaños	23
4.3.3 – Localización	24
4.3.4 – Análisis De Propuestas De Valor	25
4.4 – Síntesis	28
4.4.1 – Análisis FODA – Comuna de Ñuñoa.....	28
4.4.2 – Conclusiones.....	28

5 – Estrategia	29
5.1 – Segmento Objetivo.....	29
5.2 – Diseño Del Servicio.....	29
5.2.1 - Características Del Servicio	29
5.2.2 - Tipos De Servicios Complementarios	30
5.3 - Precio.....	31
5.4 - Plaza.....	32
5.4.1 – Ubicación	32
5.4.2 – Diseño De Layout.....	33
5.5 - Promoción.....	34
6 - Evaluación Económica.....	36
6.1 – Inversión Inicial	36
6.2 – Arriendo De Local	37
6.3 – Presupuesto De Ingresos Y Gastos	38
6.4 – Supuestos Del Flujo De Caja.....	38
6.5 – Financiamiento.....	39
6.6 – Flujo De Caja Proyectado a 5 Años	41
6.7 – Punto De Equilibrio – Break Even	42
6.8 – Tasa De Descuento - Modelo CAPM	42
6.9 – VAN Y TIR.....	43
6.10 – Análisis De Sensibilidad.....	44
7 – Conclusiones Finales	46
8 – Bibliografía	47
Anexos	49
Anexo A – Encuesta Lugares De Entretención.....	49
Anexo B – Caracterización de la Muestra	57
Anexo C – Atributos Más Relevantes De Un Lugar De Entretención.....	58
Anexo D – Valoración De Distintos Servicios.....	60
Anexo E – Disposición a Pagar.....	61
Anexo F – Layout de Planta.....	61
Anexo G – Detalle Gasto	62
Anexo H – Detalle Financiamiento Crédito Bancario	63
Anexo I – Detalle Mensual Flujo De Caja Primer Año.....	66
Anexo J – Cálculo Punto de Equilibrio	68

Anexo K – Cálculo de Valor Residual de la Empresa	68
---	----

Índice De Tablas

Tabla 1 - Ingreso Promedio Hogares por Región	12
Tabla 2 - N° de Ocupados por Rango Etario Región Metropolitana	12
Tabla 3 - Estimación del Mercado Según el Gasto en la Actividad	13
Tabla 4 - N° de Habitantes Según GSE por Comuna del Sector Oriente	15
Tabla 5 - Atributos para no visitar un lugar de entretenimiento	17
Tabla 6 - Aceptación Idea	19
Tabla 7 - Percepción de Novedad de la Idea	19
Tabla 8 - Aceptación de Idea por Comuna	20
Tabla 9 - Mercado Potencial Ñuñoa	20
Tabla 10 - Disposición a Pagar Comuna Ñuñoa	20
Tabla 11 - Percepción de Idea Novedosa	20
Tabla 12 - Caracterización Competencia	22
Tabla 13 - Caracterización Servicio de Cumpleaños	23
Tabla 14 - Inversión en Juegos	36
Tabla 15 - Inversión en Remodelación / Mobiliario	37
Tabla 16 - Resumen Inversión Inicial	37
Tabla 17 - Presupuesto de Ingresos y Gastos	38
Tabla 18 - Resumen Otros Supuestos	39
Tabla 19 - Financiamiento	39
Tabla 20 – Resumen Anual Financiamiento	39
Tabla 21 - Flujo de Caja Proyectado a 5 Años	41
Tabla 22 - Punto de Equilibrio - Break Even	42
Tabla 23 - VAN y TIR	43
Tabla 24 - Análisis de Sensibilidad	44

Índice De Ilustraciones

Ilustración 1 - Ventas MM\$ Y Tasa de Crecimiento de la Actividad	11
Ilustración 2 - Proyección de Crecimiento del Mercado	14
Ilustración 3 - Principales Lugares de Entretención y Preferencias.....	16
Ilustración 4 - Disposición a Pagar	19
Ilustración 5 - Mapa de Ubicación de la Competencia	24
Ilustración 7 - Diagrama de Relaciones.....	34
Ilustración 8 - Layout de Planta Teórico	34
Ilustración 9 - Curva de Amortización.....	40

1 – Introducción

La industria de entretenimiento infantil durante los últimos años ha tenido un fuerte crecimiento tanto en nivel de ventas (la tasa de crecimiento en la Región Metropolitana ha alcanzado el 16%), como a nivel de empresas dentro de la industria, ya que entre el año 2008 y 2011 ingresaron 100 nuevas empresas al rubro.

Uno de los motivos que sustenta este auge de la industria es que durante los últimos años Santiago ha venido experimentando un importante crecimiento en varios aspectos, uno de los más importantes es la densidad poblacional, sobre todo en las comunas de Santiago y Ñuñoa, esta última tiene varias características que la hacen sumamente interesante, puesto que además del punto anterior concentra el 14% de la oferta de departamentos del gran Santiago.

Debido a la razón anterior, y a pesar de que existen grandes players en el mercado, éste aún está en expansión lo que da origen a que existan necesidades insatisfechas por la actual oferta. Por ejemplo, el hecho de que en Santiago el 75% de las propiedades que se venden son departamentos y que el alza de los proyectos de superficie de menos de 50 m² es de un 38%, genera que cada vez más familias tengan problemas de espacio para celebrar el cumpleaños de sus hijos (o eventos similares) lo que los impulsa a tener que optar por realizarlos fuera de su hogar.

Si a esa oportunidad además se le suma que los clientes: gastan cada vez más tiempo en actividades de ocio y recreación (3.1 horas por semana en promedio); y tienen menos tiempo para organizar celebraciones. Desencadena en que necesitan dejar la organización de estos eventos de cumpleaños en manos de una empresa que se especialice particularmente en celebraciones de niños que son los que más demandan espacios abiertos de entretenimiento.

Por esas razones nace la idea de crear un salón de entretenimientos diseñado para actividades como cumpleaños y celebraciones en general, además de contar con distintos tipos de juegos para así poder asegurar el entretenimiento de los niños.

Otro punto importante es que actualmente no existe oferta de entretenimiento que integre a toda la familia y se centra sólo en los niños, ese es un factor que se pretende solucionar con el salón, entregando opciones de entretenimiento para los niños y sus padres o acompañantes, haciendo que la oferta sea integradora de la familia.

Debido a eso, es que tendrá un sector de espera para los padres y acompañantes de los niños, lugar que tendrá una ambientación especial y en el cual también se incorporarán algunos servicios extra para hacer más agradable la espera. Aprovechando que en la mayoría de los servicios de este tipo los padres quedan rezagados de los servicios ofertados.

Por la naturaleza del diseño, éste estará dirigido a niños de 2 a 15 años con el fin de concentrar el servicio y utilizar solo una ambientación de salón.

¿Por qué enfocarse en niños de esa edad?

Se estima que para el 2015 en Santiago haya aproximadamente 1,2 millones de niños entre 0 y 15 años, cifra que se mantendrá estable en el tiempo, lo que resulta ser un universo atractivo.

En términos de la oferta que se dará, esta contemplará un servicio integral pero modular, esto quiere decir que habrá un servicio base (arriendo del local y uso de las instalaciones) al cual se le podrán ir anexando otros servicios complementarios según la necesidad y gusto del cliente, a fin de poder entregar un servicio que parezca personalizable y diversificado. Además se realizarán celebraciones temáticas, las que serán testeadas constantemente con los clientes para entregar un servicio aún más especializado.

2 - Objetivos Y Resultados Esperados

2.1 - Objetivo Principal

El objetivo principal es evaluar la factibilidad técnica, estratégica y económica de crear un salón de entretención infantil en el sector oriente de la región Metropolitana.

2.2 - Objetivos Específicos

- Analizar el mercado, determinar su crecimiento y entender la competencia.
- Segmentar el mercado y seleccionar el segmento objetivo.
- Determinar la motivación de compra, la disposición a pagar y la valoración de los distintos tipos de servicio por parte del segmento objetivo.
- Diseñar el servicio a ofrecer.
- Realizar la evaluación económica del proyecto.

2.3 - Resultados Esperados

- El resultado esperado de la evaluación técnica, estratégica y económica del proyecto es que sea positiva en términos de su viabilidad y rentabilidad.

3 - Metodología

3.1 - Análisis Del Entorno

Se realizará un análisis del mercado, tomando en consideración:

- Descripción y análisis del mercado de esparcimiento y entretenimiento.
- Cuantificación de su volumen y sus proyecciones de crecimiento.
- Ingreso promedio de los hogares y su gasto en recreación.
- Análisis de los potenciales clientes con sus preferencias y motivaciones de compra.
- Análisis de los principales competidores, su ubicación, propuesta de valor, niveles de precios y promociones.
- Análisis FODA
- Conclusiones de la investigación de mercado, las cuales serán utilizadas en el posterior diseño de la estrategia.

3.2 – Estrategia

Tomando como punto de partida las conclusiones obtenidas de la etapa de análisis del mercado, se realizará el diseño de la estrategia, contemplando los siguientes puntos:

- Determinación del segmento objetivo
- Diseño de la propuesta de valor
- Diseño y determinación de las características del servicio y tipos de servicios complementarios.
- Precio
- Plaza (ubicación, tamaño, etc.)
- Promociones y publicidad

3.3 – Evaluación Económica

- La evaluación económica del proyecto contemplará tanto el aspecto financiero como estratégico, además de un análisis de sensibilidad.

4 – Análisis Del Entorno

4.1 – Descripción Del Mercado

4.1.1 – Metodología Para La Estimación Del Volumen Del Mercado

Para realizar la estimación del volumen de mercado se utilizaron dos métodos:

En el primero de ellos se utilizó la información de facturación de las empresas de la Región Metropolitana relacionadas a las actividades de entretenimiento (actividades detalladas en la estimación), publicada por el servicio de impuestos interno (SII).

El segundo método consistió en realizar la estimación en función del gasto de los hogares de la Región Metropolitana, según datos extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas. En primera instancia se consideró el número de empleados dentro del rango etario seleccionado y se utilizó un ponderador extraído de los datos del INE para determinar cuántas de estas personas tienen hijos. Al resultado de ese ejercicio se le aplicó un factor del 2% (porcentaje del ingreso que es destinado a estas actividades según datos del INE).

4.1.2 – Estimación Del Volumen De Mercado Según Datos Del Servicio De Impuestos Interno

El mercado relacionado con actividades de entretenimiento ha venido presentando un crecimiento sostenido, mostrando un gran repunte (en el año 2011) después de la crisis económica del año 2008 (crisis sub-prime), la que se extendió en la actividad hasta el año 2010.

Según cifras del Servicio de Impuestos Internos (SII) obtenidas de su publicación “Estadísticas de empresas por región, rubro, sub rubro y actividad económica”, las empresas relacionadas con actividades de parques de atracciones y centros similares, espectáculos circenses, de títeres u otros similares y otras actividades de entretenimiento han experimentado dos etapas en sus niveles de venta, principalmente debido a la crisis económica del 2008.

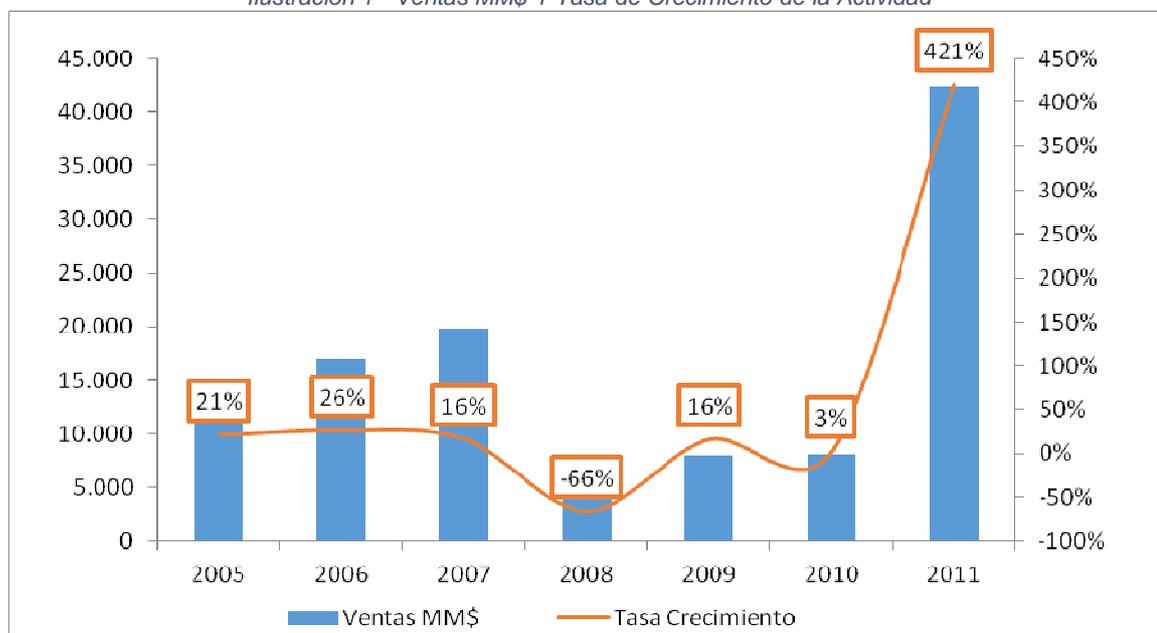
Previo a la crisis, las empresas relacionadas a estas actividades eran 150 y en total facturaban anualmente MM\$ 17.129 pesos, con una tasa de crecimiento sostenida del 21%, mostrando un mercado estable en expansión y con players definidos.

Con la crisis sub-prime, las ventas en el año 2008 se contrajeron un 66% llegando a MM\$ 6.815 pesos, como antes se dijo, la crisis se mantuvo durante los próximos 2 años lo que produjo que las ventas permanecieran estables y por debajo de lo que era la actividad antes de la crisis en torno a las MM\$ 8.000 pesos.

En el año 2011 hubo un recupero exponencial de la actividad de un 421% llegando a cifras de venta MM\$ 42.349 pesos repartidas en 250 empresas, lo que muestra un repunte sustancial de la actividad que llevó consigo la incorporación de 100 nuevos competidores al mercado.

El volumen de mercado actual está en torno a las MM\$ 42.000 pesos (cifras al año 2011), lo que resulta ser un mercado atractivo, puesto que no son muchas las empresas que se reparten este ingreso.

Ilustración 1 - Ventas MM\$ Y Tasa de Crecimiento de la Actividad



Fuente: Servicio de Impuestos Internos Chile (SII)

Las cifras y número de empresas citadas se encuentran dentro de la publicación “Estadísticas de empresas por región, rubro, sub rubro y actividad económica” del Servicio de Impuestos Internos SII.

4.1.3 – Estimación Del Volumen De Mercado En Función Del Gasto De Los Hogares

Con respecto al ingreso total del país, se distingue que el 47% se concentra en la Región Metropolitana, esto debido principalmente a la existencia de alrededor de dos millones de hogares con un ingreso promedio de M\$ 931, por lo que es en esa región donde se centrará la idea de negocio.

Tabla 1 - Ingreso Promedio Hogares por Región

Región	Número de Hogares	Número de Personas (**)	Número de Ocupados (**)(***)	Número prom. de Ocupados por Hogar (**)(***)	Tamaño Medio del Hogar (**)(***)	Octubre - Diciembre 2011			Participación del Ingreso Total
						Ingreso Total	Ingreso Promedio Per Capita	Ingreso Promedio por Hogar	
Total País	5.214.043	17.282.541	7.478.251	1,4	3,3	4.013.193.841	232,2	769,7	100,0
Región de Arica y Parinacota	50.571	181.474	74.220	1,5	3,6	32.457.373	178,9	641,8	0,8
Región de Tarapacá	91.637	323.782	144.813	1,6	3,5	86.987.488	268,7	949,3	2,2
Región de Antofagasta	169.250	585.775	253.470	1,5	3,5	184.225.576	314,5	1088,5	4,6
Región de Atacama	79.758	283.920	118.024	1,5	3,6	64.376.928	226,7	807,2	1,6
Región de Coquimbo	218.266	733.922	303.013	1,4	3,4	139.823.602	190,5	640,6	3,5
Región de Valparaíso	568.363	1.782.987	770.997	1,4	3,1	402.598.466	225,8	708,3	10,0
Región del Libertador Gral Bernardo O'Higgins	265.470	897.871	387.895	1,5	3,4	167.261.305	186,3	630,1	4,2
Región del Maule	323.272	1.021.062	436.082	1,3	3,2	166.810.659	163,4	516,0	4,2
Región del Bío Bío	619.082	2.059.440	814.984	1,3	3,3	374.845.498	182,0	605,5	9,3
Región de La Araucanía	314.079	986.156	383.634	1,2	3,1	157.650.519	159,9	501,9	3,9
Región de Los Ríos	123.041	383.581	158.519	1,3	3,1	68.248.519	177,9	554,7	1,7
Región de Los Lagos	274.836	850.573	362.709	1,3	3,1	189.501.214	222,8	689,5	4,7
Región De Aysén del Gral. Carlos Ibañez del Campo	36.230	106.578	52.074	1,4	2,9	29.758.827	279,2	821,4	0,7
Región de Magallanes y Antártica Chilena	54.602	159.528	72.992	1,3	2,9	61.228.746	383,8	1121,4	1,5
Región Metropolitana	2.025.586	6.925.891	3.144.826	1,6	3,4	1.887.419.121	272,5	931,8	47,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Dentro de la Región Metropolitana, el rango etario que presenta el mayor ingreso es el de 35-44 años con un ingreso promedio de M\$552, además es el segundo grupo con mayor participación con 687.718 personas empleadas. En virtud del servicio que se desea brindar otro grupo interesante es el de 30-34 años, el cual concentra un 10% del número de ocupados (315.877 personas) con un ingreso promedio de M\$ 457.

Tabla 2 - N° de Ocupados por Rango Etario Región Metropolitana

Región Metropolitana	INGRESO MEDIO DE LOS OCUPADOS (*) (**) \$ de octubre de 2011			NÚMERO DE OCUPADOS		
	Ambos sexos	Mujeres	Hombres	Ambos sexos	Mujeres	Hombres
TOTAL	453.346	345.246	539.563	3.041.877	1.349.660	1.692.217
15 - 24	225.381	209.067	239.153	354.611	162.322	192.288
25 - 29	413.123	364.006	451.509	317.572	139.314	178.258
30 - 34	457.217	410.569	500.603	315.877	152.215	163.662
35 - 44	552.699	409.303	678.520	687.718	321.413	366.305
45 - 54	462.158	327.562	570.699	749.039	334.385	414.654
55 - 64	507.437	327.860	636.607	435.763	182.309	253.454
65 Y MÁS	419.650	311.314	470.228	181.298	57.702	123.596

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Al tomar el ingreso promedio de los grupos de interés (30 a 45 años) y anualizarlo, se tiene un ingreso anual de MM\$ 6.287.714.

Con respecto a la composición del gasto de los hogares en Chile, se puede apreciar que el gasto correspondiente a recreación y cultura ha venido creciendo durante los últimos años pasando de 5,6% en el año 2003 a un 6% en el 2007, cifra que según el Banco Central de Chile fue del 7% en el año 2012, sin embargo se estima que para las actividades que se están proponiendo este gasto debería ser entre un 2% y un 3% del ingreso cifras contrastadas contra la encuesta de presupuestos familiares (EPF) del Instituto Nacional de Estadísticas INE, razón por la cual se tomó como ponderador un 2%.

Para realizar la estimación del mercado en función del gasto de los hogares se consideró el número de empleados dentro del rango etario seleccionado y se utilizó un ponderador extraído de los datos del INE para determinar cuántas de estas personas tienen hijos. El resultado del ejercicio dio un ingreso total de MM\$ 2.439.959 y al aplicar un factor del 2% (porcentaje del ingreso que es destinado a estas actividades) da un gasto en las actividades citadas de MM\$ 48.799.

Tabla 3 - Estimación del Mercado Según el Gasto en la Actividad

% Gasto Actividades		2%				
Grupo Etario	Ingreso Promedio (\$)	N° empleados con hijos	Ingreso mensual (MM\$)	Ingreso anual (MM\$)	Total gasto en Actividad (MM\$)	
35 - 45	552.000	294.343	162.477	1.949.728	38.995	
30 - 34	457.000	89.393	40.853	490.231	9.805	
Total		383.736	203.330	2.439.959	48.799	

Fuente: Desarrollo propio

4.1.4 – Validación De La Estimación De Volumen De Mercado

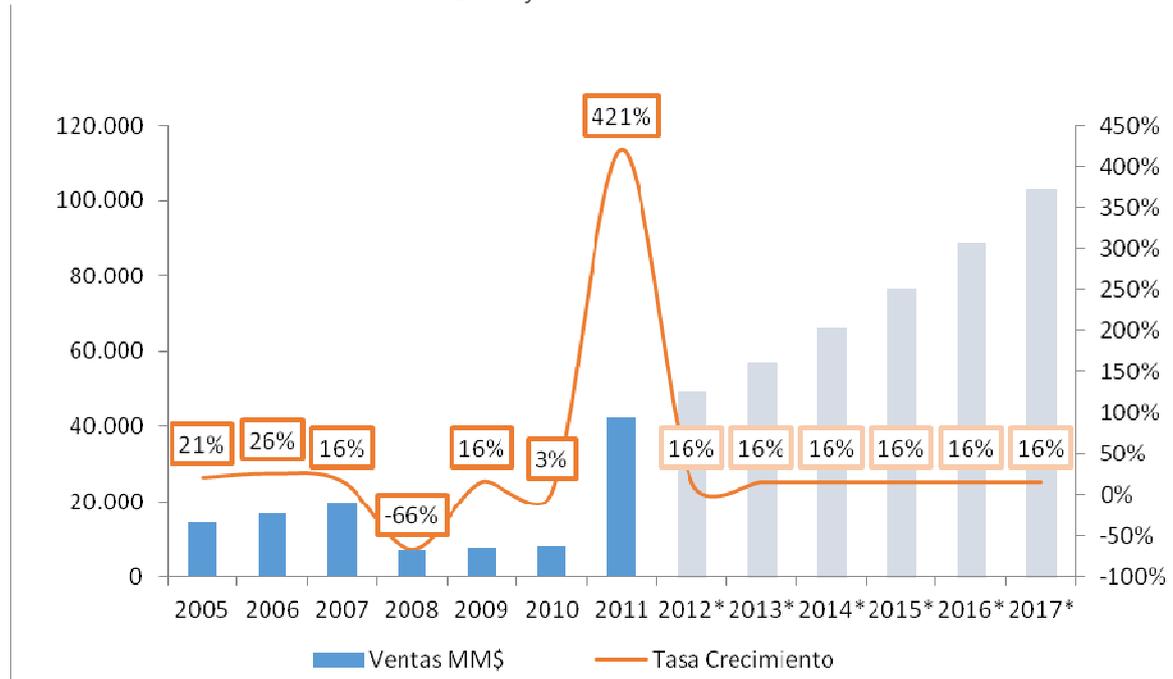
Al contrastar el valor oficial obtenido desde el Servicio de Impuestos Interno correspondiente al monto total facturado por empresas de los rubros citados y el ejercicio de estimación del mercado en función del gasto de los hogares, se obtuvo que la diferencia entre ellos corresponde a un 15% (de MM\$ 42.349 a MM\$ 48.799), lo cual da por validado el dimensionamiento del mercado.

Tras la validación antes mencionada, se determinó que para efectos del resto del análisis se utilizará la cifra obtenida según el gasto en la actividad (datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas INE), la que corresponde a MM\$ 48.799 de pesos para el año 2011. Se consideró esta metodología para poder calcular el ingreso potencial por cada comuna del sector oriente.

4.1.5 – Proyecciones De Crecimiento

La tasa de crecimiento de las ventas extraída de los datos del SII excluyendo el periodo de crisis (año 2008) y el de reactivación (año 2011), es de un 16%. Por lo anterior las proyecciones de venta de la actividad indican que para el año 2017 los niveles de venta serán cercanos a MM\$ 103.180.

Ilustración 2 - Proyección de Crecimiento del Mercado



Fuente: Servicio de Impuestos Internos Chile (SII)

4.2 – Potenciales Clientes

Al analizar los grupos socio-económicos por comuna de la región metropolitana, las 3 comunas que concentran el mayor número de habitantes ABC1 y C2 son Las Condes, La Florida y Ñuñoa. Esta última tiene la particularidad de que el 76% de su población corresponde a los segmentos antes mencionados, lo que contrasta por ejemplo con la comuna de La Florida puesto que en ésta la diversidad de segmentos es mayor (los segmentos citados sólo representa el 43%).

Tabla 4 - N° de Habitantes Según GSE por Comuna del Sector Oriente

NOMBRE COMUNA	* ABC1 *	* C2 *	ABC1 + C2	* C3 *	* D *	* E *	N° Habitantes	N° Habitantes ABC1 + C2
LAS CONDES	64%	22%	86%	13%	1%	0%	239.234	205.741
LA FLORIDA	12%	31%	43%	37%	15%	5%	468.536	201.470
ÑUÑOA	41%	35%	76%	23%	1%	0%	176.780	134.353
PROVIDENCIA	69%	17%	86%	13%	1%	0%	104.866	90.185
VITACURA	79%	15%	94%	6%	0%	0%	89.363	84.001
MACUL	16%	35%	51%	38%	9%	2%	130.732	66.673
LO BARNECHEA	45%	26%	71%	19%	10%	1%	84.179	59.767

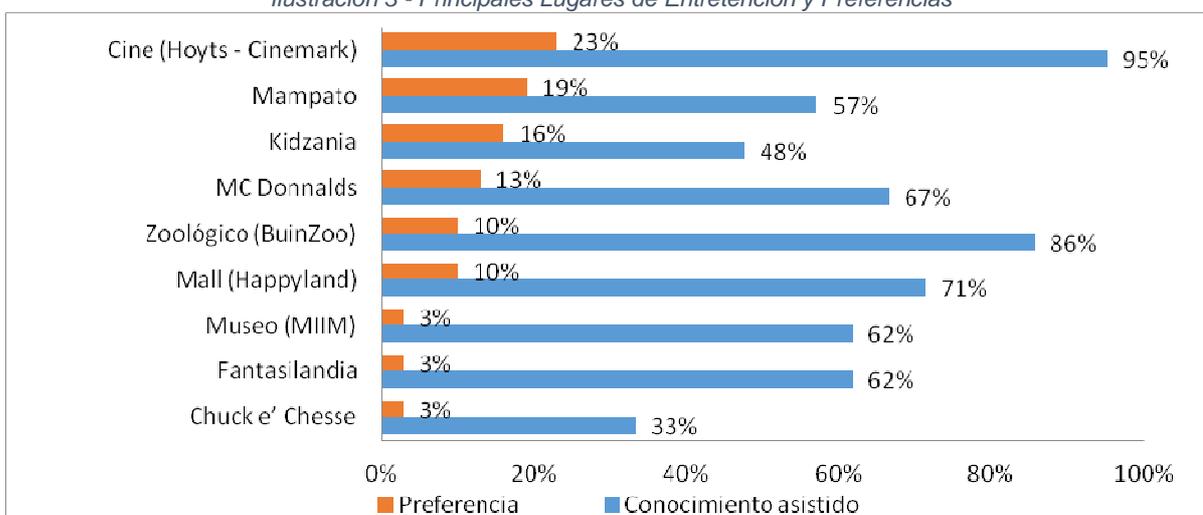
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Se diseñó una encuesta direccionada a las comunas y grupos socioeconómicos antes citados, con el fin de que permitiera determinar entre otras cosas el conocimiento y la preferencia de los potenciales clientes sobre lugares de entretención. La encuesta realizada y su caracterización se pueden ver en los Anexo A y B respectivamente.

4.2.1 – Principales Lugares De Entretención Y Preferencias

De la encuesta antes mencionada se obtuvo que los lugares de entretención que las personas más conocen son en primer lugar el Cine Hoyts, el que a su vez es la primera preferencia, seguido en preferencia por Mampato y Kidzania.

Ilustración 3 - Principales Lugares de Entretención y Preferencias



Fuente: Encuesta Lugares de Entretención

4.2.2 – Atributos - Motivación De Compra

De la misma forma que en el punto anterior, el análisis de campo dio como resultado que los atributos más relevantes al momento de escoger un lugar de entretención son:

1. Seguridad

- Este punto hace referencia tanto a la seguridad del recinto y juegos como de los estacionamientos.

2. Entretención familiar

- Entretención integral, esto quiere decir que es un importante atributo el poder generar espacios donde se genere convergencia entre la entretención de los niños y de los padres o acompañantes.

3. Cercanía a su hogar

- El local debe estar ubicado estratégicamente cerca del segmento objetivo para de esa manera sacar partido al atributo.

4. Número de estacionamientos

- Se debe generar un espacio lo suficientemente amplio para estacionamientos.

5. Diversidad de entretenciones

- Al ser un atributo trascendental la diversidad, se debe generar un mix de servicios que entregue esta percepción, esto quiere decir que se debe

ofrecer un servicio que sea personalizable, de esta manera se entregará la idea de un servicio altamente diversificado.

Esto se obtuvo ponderando la nota por su participación dentro de las respuestas, ver detalle en Anexo C.

A su vez los motivos más comunes que producen que no vuelvan a algún lugar y que denotan problemas de la oferta actual son:

Tabla 5 - Atributos para no visitar un lugar de entretenimiento

Atributos para no visitar un lugar	Total	Part.
Cercanía	12	29%
Siempre las mismas actividades	10	24%
Precio	4	10%
Muy electrónico	2	5%
mucha gente	2	5%

Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

Este resultado se obtuvo de la encuesta realizada, donde 30 personas declararon haber visitado un lugar de entretenimiento y no haber vuelto (tampoco tener intención de hacerlo), los atributos obtenidos como principal driver para tomar la decisión de no volver son los que están expuestos en la tabla anterior.

De los resultados obtenidos tanto para realizar la elección como para no volver a un lugar de entretenimiento existen varias consideraciones que se deben tomar en cuenta para el diseño de la estrategia, como:

1. La seguridad tanto de las entretenimientos, del recinto y de sus estacionamientos es el principal driver de decisión.
2. El proveer de entretenimiento para toda la familia también se asoma como parte de los drivers de decisión, ocupando el segundo lugar en las preferencias.
3. La cercanía es un factor sumamente importante, ya sea para decidir o para no volver a un lugar que se visitó.
4. El número de estacionamientos es vital, nadie quiere dejar su auto lejos o desprotegido cuando visita un lugar de entretenimiento.
5. La diversidad de entretenimientos es un factor clave, puesto que es un factor para tomar la decisión y a su vez el hecho de tener siempre las mismas entretenimientos o actividades hace que la gente no quiera volver más. En este punto se hace muy relevante el poder generar un espacio de convergencia de las entretenimientos para padres y niños.

6. El tener sólo entretenimientos electrónicos también es un factor para que no vuelvan los clientes.

4.2.3 – Valoración De Distintos Productos Y Servicios

Los servicios que son más valorados según la encuesta realizada son:

1. Juegos inflables
2. Animadores
3. Mago
4. Sala de juegos (taca-taca, air hockey)
5. Piscina de pelotas

Al determinar cómo son valorados distintos tipos de entretenimiento, se ratifica que los juegos electrónicos no aparecen dentro de los 5 fundamentales, lo que tiene relación con una de las variables de porque los clientes no vuelven a ir a algún lugar de entretenimiento (por ser demasiado electrónico).

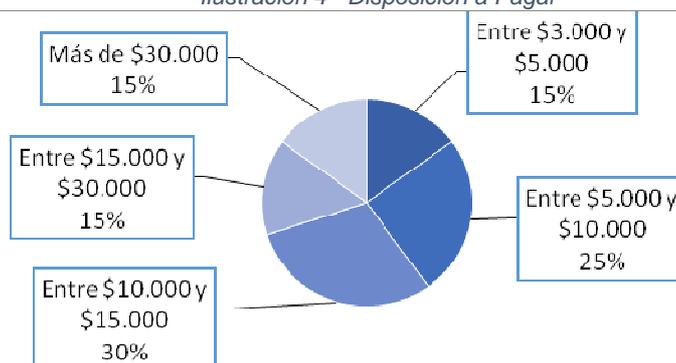
Se asoman como los preferidos los juegos inflables, los de sala (taca-taca, air hockey) y la piscina de pelotas. También se ve reflejado el hecho de que es súper valorado el tener animadores que interactúen con los niños, por ejemplo magos que los entretengan.

Para mayor detalle de los resultados de la encuesta favor ver Anexo D.

4.2.4 – Disposición A Pagar Por El Servicio

El 30% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$10.000 y \$15.000 pesos por el servicio ofertado, seguido de un 25% que está dispuesto a pagar entre \$5.000 y \$10.000, se debe tener en consideración que estos son valores por niño. Estos datos serán tomados en consideración al momento de fijar los precios de los servicios.

Ilustración 4 - Disposición a Pagar



Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

El detalle de los resultados obtenidos para la disposición a pagar está en el Anexo E.

4.2.5 – Aceptación De La Idea Del Salón De Entretenimiento

Un 81% de los encuestados tuvo una buena aceptación de la idea (nota 4 o superior), de echo la nota ponderada de la idea fue un 4,24 en una escala de 1 a 5. Lo que es un indicio de que existe una viabilidad concreta para el salón de entretenimientos.

Tabla 6 - Aceptación Idea

Aceptación Idea		
1	0%	-
2	5%	0,10
3	14%	0,42
4	33%	1,32
5	48%	2,40
Nota ponderada		4,24

Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

Si además se toma en consideración que un 52% encuentra que la idea es novedosa, podemos ratificar que la idea tiene un alto potencial de acuerdo a la percepción de los encuestados.

Tabla 7 - Percepción de Novedad de la Idea

Que tan novedosa es		
1	14%	0,14
2	5%	0,10
3	29%	0,87
4	33%	1,32
5	19%	0,95
Nota ponderada		3,38

Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

Al ver las respuestas por comuna, se puede apreciar que la que presenta una mayor cantidad de respuestas es Ñuñoa, la que a su vez tiene una nota ponderada de 4,43 (en una escala de 1 a 5), lo que es una alta aceptación. Además considerando que la competencia no está focalizada en esta comuna y que la localización (cercanía) es un

factor preponderante para la toma de decisión, Ñuñoa será seleccionada como la ubicación estratégica para el salón de entretenimiento.

Tabla 8 - Aceptación de Idea por Comuna

Comuna	Aceptación Idea				Nota Ponderada	Total Encuestados
	2	3	4	5		
Ñuñoa	14%	0%	14%	71%	4,43	14
Las Condes	0%	0%	67%	33%	4,33	6
Vitacura	0%	33%	67%	0%	3,67	6
La Reina	0%	0%	50%	50%	4,50	4
Macul	0%	50%	0%	50%	4,00	4
Peñalolén	0%	50%	50%	0%	3,50	4
La Florida	0%	0%	0%	100%	5,00	2
Providencia	0%	0%	0%	100%	5,00	2

Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

Además tiene un potencial de MM\$ 9.282 de pesos, los que fueron calculados utilizando la metodología citada en el apartado de estimación del mercado potencial y los cuales representan un 19% del mercado potencial total de la Región Metropolitana.

Tabla 9 - Mercado Potencial Ñuñoa

% Gasto Actividades		2,0%					
Grupo etario	Ingreso promedio \$	N° empleados	N° empleados con hijos	Ingreso total grupo (MM\$)	Ingreso anual grupo (MM\$)	Total gasto en actividad (MM\$)	
35_45	552.000	68.323	41.950	23.157	277.879	5.558	
30_34	457.000	93.542	33.956	15.518	186.213	3.724	
Total		161.865	75.906	38.674	464.092	9.282	

Fuente: Elaboración propia

En la comuna de Ñuñoa, un 71% de los encuestados declaró tener intención de contratar el servicio ofertado. (nota mayor o igual a 3 en una escala de 1 a 5), mismo porcentaje declaró que la idea era novedosa.

Tabla 10 - Disposición a Pagar Comuna Ñuñoa

Disposición a Pagar	
2	29%
3	14%
4	29%
5	29%

Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

Tabla 11 - Percepción de Idea Novedosa

Novedosa la Idea	
1	29%
3	14%
4	29%
5	29%

Fuente: Encuesta Lugares de Entretenimiento

Todos los puntos antes mencionados sustentan que la decisión de ubicar el salón de entretenimientos en la comuna de Ñuñoa tiene ventajas competitivas y estratégicas que se pueden aprovechar.

4.3 – Competencia

En el mercado de entretención existen variados competidores, algunos de ellos grandes empresas dedicadas al rubro de la entretención en general, pero hay poca especialización en entretención infantil, razón por la cual se procedió a realizar una caracterización de la oferta actual del mercado de entretención infantil.

Para lo anterior se utilizaron datos obtenidos de la encuesta, en donde se determinó cuáles, según el punto de vista del cliente final, son los atributos más relevantes al momento de escoger un lugar de entretención para sus hijos y cómo perciben el cumplimiento de cada competidor frente a esos atributos. De esa caracterización se desprende cual es el enfoque de cada competidor, después se caracterizó el servicio de cumpleaños que ofrece cada uno (en el caso de que ofrezca el servicio) mediante la consulta de fuentes secundarias (desk research).

4.3.1 – Caracterización De La Competencia

Tabla 12 - Caracterización Competencia

	Happy Land	Mampato	Fantasilandia	Cine Hoyts	Cinemark	Chuck e Cheese	Buin Zoo	Kidzania
Seguridad								
Cercanía								
Entretención familiar								
Dimensiones del lugar								
Renovación entretenimientos								
Cantidad estacionamientos								
Entretención al aire libre								
Edad de niños	3 - 15 años Bowling toda edad	3 - 10 años	10 - 15+ años	3 - 15+ años	3 - 15+ años	3 - 15+ años	10 - 15+ años	4 - 13 años
Tipo de juegos / entretenimiento	Electrónicos, Bowling	Mecánicos, Bowling	Mecánicos	Cine, Laberinto	Cine	Electrónicos, Mecánicos	Animales en cautiverio	Simulación de trabajos y oficios
Servicio de cumpleaños	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 – Caracterización Servicio De Cumpleaños

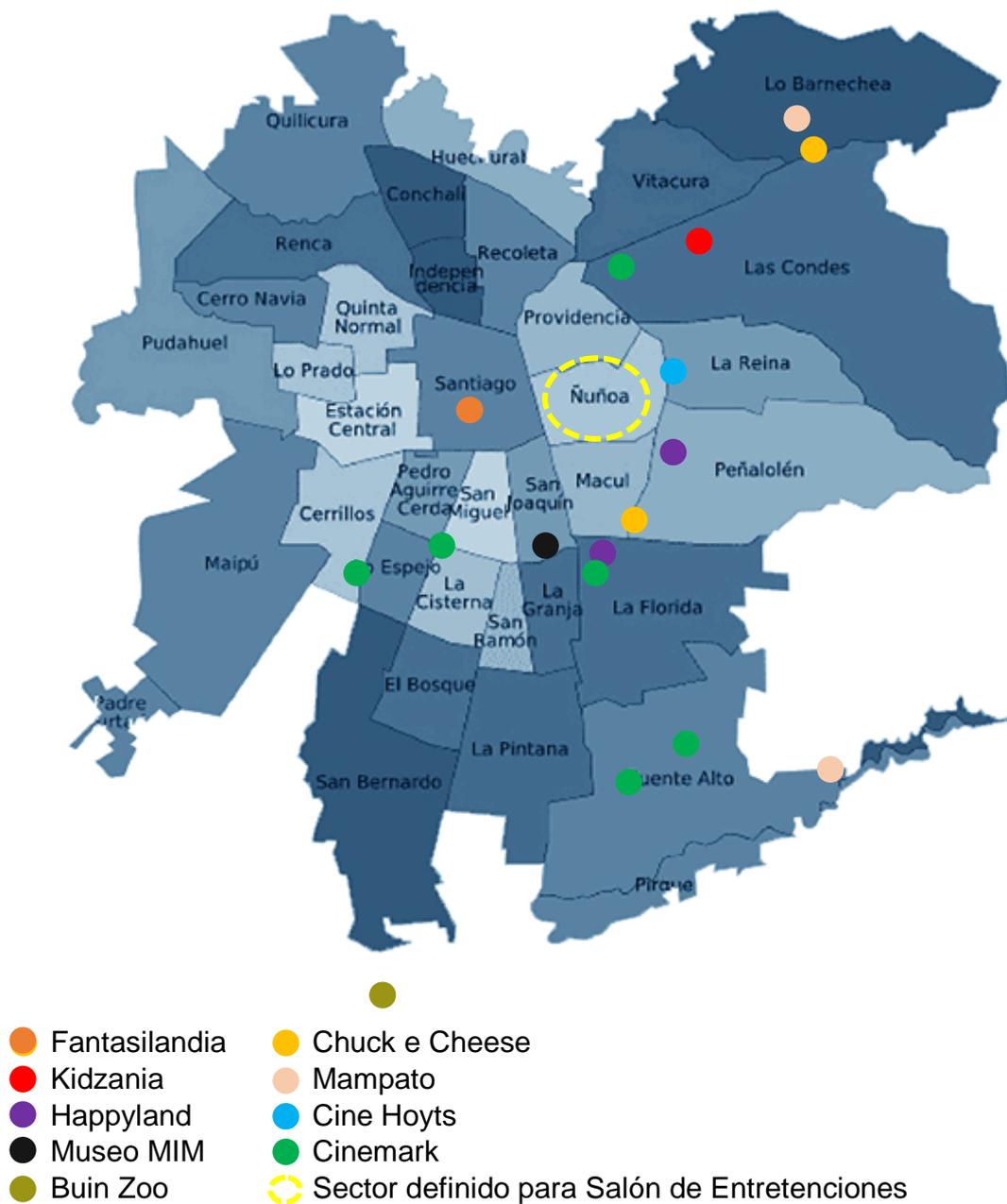
Tabla 13 - Caracterización Servicio de Cumpleaños

	Happy Land	Mampato	Fantasilandia	Cine Hoyts	Cinemark	Chuck e Cheese	Buin Zoo	Kidzania
Precio por niño	9.999 + extras	9.999		8.500 + extras	3.800 + extras	13.490		14.400 niño 7.100 adulto
Comida	Snack 6 productos	Snack 6 productos		Snack 6 productos	Snack 2 productos	2 trozos de pizza , bebida ilimitada		Snack 3 productos
Extras	Karaoke, Pintacaritas, bebidas.	Pintacaritas, Torta.		Sala 3D	Sala 3D			Torta
Tiempo	1 hora	3 horas		1 Hora + Película	1 Hora + Película	1,5 Horas		5 Horas
Mínimo de invitados	15 niños	20 niños		10 niños	10 niños	15 niños		15 niños
Salón/ lugar definido	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> 45 min
Anfitrión/ Coordinador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 – Localización

Ilustración 5 - Mapa de Ubicación de la Competencia



Fuente: Elaboración propia

4.3.4 – Análisis De Propuestas De Valor

- **Happyland:** Al estar siempre dentro de un Mall, su propuesta de valor adquiere varios de los servicios que se desprenden de él, como por ejemplo contar con una gran variedad de comercio asociado, amplios estacionamientos y seguridad tanto en el recinto como en los estacionamientos.

Ahora con respecto al servicio, su propuesta se basa en juegos electrónicos (para niños) y bowling (para toda edad), si bien no tiene gran extensión de terreno, lo ayuda un muy buen layout de planta, lo que hace que la percepción de los clientes sea de un lugar con grandes dimensiones.

No se especializa en celebraciones, esto lo demuestra el básico servicio de cumpleaños que ofrece, donde destinan un pequeño lugar para la celebración y casi todo debe ser cancelado como extra, dentro de la oferta actual es el que menos tiempo de celebración ofrece (1 hora).

Actualmente no significa una competencia directa, puesto que no satisfacen las necesidades que se pretenden cubrir y de querer hacerlo lo sesgado de su ubicación (en los mall) no lo transformaría en un riesgo para la viabilidad del proyecto, además que no existen mall en la comuna seleccionada.

- **Mampato:** Mampato se centra principalmente en entretención al aire libre, con mucho espacio para que puedan jugar los niños. Desde el punto de vista de las entretenciones estas son mecánicas y apuntan a niños de 3 a 10 años.

Ahora la percepción del cliente es que le juega en contra la cantidad de estacionamientos, la poca renovación de las entretenciones y la cercanía, 3 de los 5 atributos más relevantes al momento de escoger un lugar para celebrar según la encuesta realizada.

El servicio de cumpleaños dentro de la oferta vigente es uno de los más esquematizados y cuenta con distintos tipos de menús y variantes, similar a lo que tiene Chuck e Cheese, pero con otro tipo de entretenciones.

Si bien su propuesta de valor es bastante atractiva para el segmento objetivo del proyecto, su ubicación hace que no afecte la viabilidad del proyecto, ya que se encuentran en la periferia de Santiago y por el por el gran espacio físico que necesitan es muy difícil que se abra otro parque en la comuna seleccionada.

- **Fantasilandia:** La propuesta de Fantasilandia radica en ser líder en juegos mecánicos, de echo tienen la mayor variedad de juegos mecánicos del mercado. Apuestan a que un lugar amplio, al aire libre y con diversidad de juegos mecánicos es suficientemente atractivo como para compensar la distancia, la

falta de estacionamientos y de seguridad en los mismos, y otros servicios que no son considerados dentro de la propuesta distintiva.

No cuenta con servicio de cumpleaños, la única aproximación es que el cumpleaños tiene entrada liberada al parque el día de su cumpleaños.

Debido a lo diferenciado de su oferta si quisieran abrir la oferta que entregan y abarcaran los cumpleaños, serían un importante competidor y podrían transformarse en un riesgo para el proyecto, pero lo que les juega en contra es que al ser demasiado masivos no calzan completamente con las necesidades que se pretende satisfacer.

- **Cine Hoyts:** El cine apuesta a una amplia cartelera de películas con una rápida rotación como factor de diferenciación, además como tiene una ubicación privilegiada está asociada a otros comercios como restaurantes, que hacen que la oferta sea un poco más amplia. No obstante a ello, se basa sólo en el servicio de películas y snack.

El servicio de cumpleaños que ofrece se cuelga de la implementación del lugar y del core del negocio por lo que ofrece 1 hora en un sala con un juego de tipo laberinto para celebrar el cumpleaños y ver una película con todos los invitados, la que no puede ser escogida, depende de la hora y la función que esté dando el cine.

La propuesta actual no significa un riesgo para la viabilidad del proyecto puesto que su core de negocio no son las celebraciones de cumpleaños y mucho menos la entretención familiar en las mismas. No obstante a ello, lo que sí es un riesgo es que uno de sus emplazamientos está muy cerca de la comuna objetivo (en el límite entre la comuna de La Reina y Ñuñoa) y podría significar una fuga de clientes dependiendo de cómo vayan virando su oferta hacia las celebraciones de cumpleaños.

- **Cinemark:** Al igual que Happyland su propuesta se basa en estar siempre dentro de un Mall, lo que le da mucha presencia y además le permite aprovechar los servicios del mismo, cómo por ejemplo variedad de comercio asociado, amplios estacionamientos y seguridad tanto en el recinto como en los estacionamientos, además de utilizar el core de su negocio que es la constante actualización de la cartelera de películas.

El servicio de cumpleaños que ofrece se cuelga de la implementación del lugar y del core del negocio por lo que ofrece 1 hora en el para celebrar el cumpleaños y ver una película con todos los invitados.

La propuesta no representa un riesgo para el proyecto puesto que si quisieran ampliar la oferta se estarían saliendo del core de su negocio, además por su ubicación tampoco representarían una competencia directa.

- **Chuck e Cheese:** La apuesta de Chuck e Cheese tiene relación con diferenciar sus locales por edad, esto quiere decir que segmenta su servicio en tres grupos según la edad de los niños, menores a 4, de 4 a 7 y mayores a 7 años. Por lo que da una impresión de que fuera un local especializado, así también es su servicio de cumpleaños, puesto que ofrecen distintos tipos de paquetes de celebración que van desde los 7.890 a los 13.490 por niño.

Si bien podría ser un riesgo para el proyecto, le juega en contra que según los clientes no cumple con algunos de los drivers de decisión, como por ejemplo el número de estacionamientos, la renovación de las entretenencias y el tiempo, el cual dentro de la oferta vigente es uno de los más bajos (1,5 horas).

- **Buin Zoo:** Claramente al ser un zoológico su factor distintivo son los animales en cautiverio, actualmente no existe competencia cierta en este tipo de entretenencia, salvo el zoológico metropolitano el que no fue mencionado ninguna vez dentro de la encuesta (mención espontanea).

¿Puede afectar la viabilidad del proyecto?

No es un riesgo y por ende no puede afectar la viabilidad del proyecto, principalmente por la cercanía, al estar en Buin se aleja demasiado de sus clientes, los que como ya hemos visto, valoran de forma importante la cercanía de estos lugares. Otro problema es el de los estacionamientos, ya que no son suficientes y dejan una gran sensación de inseguridad.

- **Kidzania:** Lo innovador de este centro es el tipo de entretenencia que ofrece, ya que no existe en el mercado ninguna oferta similar. La oferta consta de que los niños simulen como es el trabajar en distintos tipos de profesiones y oficios, lo cual ha significado una nueva forma de ver la entretenencia. No obstante a ello, tiene muchos detractores que no conciben que sus hijos a tan temprana edad comiencen a sentir lo que es trabajar.

En relación a su oferta, es innovadora, está ubicado en un sector donde convergen muchas personas, con amplios estacionamientos. Sus debilidades son que no integra la entretenencia familiar, lo masivo que es el lugar y su precio que es el más elevado del mercado, pero de ampliar su oferta sería un serio riesgo para el proyecto, tanto así que podría resultar en el fracaso del mismo.

4.4 – Síntesis

4.4.1 – Análisis FODA – Comuna de Ñuñoa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Servicio diferenciado del resto de la competencia.• Según el 100% de los encuestados la entretención familiar no está satisfecha por ningún competidor.• El 71% del mercado objetivo declara que la idea es novedosa.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado en expansión con una tasa de crecimiento del 16%.• El 71% del mercado objetivo tiene intención de contratar el servicio.• No existe competencia localizada en la comuna objetivo.• El 85% del mercado objetivo tuvo una buena aceptación de la idea.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Servicio fácilmente copiable por los actuales competidores de la industria.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado consolidado, existen grandes competidores.• Se requiere de una alta rotación para cubrir los costos.

4.4.2 – Conclusiones

Según los datos obtenidos del análisis, es sumamente importante la localización del local, puesto que la cercanía es uno de los factores claves de éxito. Además existen otros factores importantes considerados por los clientes como lo son la variedad de entretenciones, la cantidad de estacionamientos y la seguridad, por lo que será sumamente relevante realizar un layout del local que asegure que se entregue un buen servicio sobre todo en esos puntos.

Como la “entretención familiar” es uno de los factores de diferenciación más valorado, el layout debe permitir que existan distintos ambientes, uno para los padres y otro para los niños, pero estos no deben estar separados, por ende el diseño debe ser muy particular y tener en cuenta estas consideraciones. Es por esa razón que dentro de la oferta de valor deben incluirse servicios extra que garanticen el entretenimiento tanto de los niños como de los padres o acompañantes.

Otro factor relevante es la diversidad de entretenciones, punto que será explotado entregando un servicio personalizable, esto quiere decir que generar una oferta de valor

que le permita al cliente seleccionar los servicios que desea contratar y poder mezclarlos entre sí, para que de esa manera obtenga la percepción de un servicio altamente diferenciado y diversificado.

En relación al riesgo de que otro competidor copie la idea de negocio, este es poco probable y podría ser un problema para la viabilidad del proyecto en los siguientes casos:

1. **Chuck e Cheese:** No es relevante ya que no presenta varios de los drivers de decisión del cliente como el número de estacionamientos, la renovación de las entretenimientos y el tiempo, el cual dentro de la oferta vigente es uno de los más bajos, por ende no está alineado con los requerimientos de los clientes.
2. **Kidzania:** Eventualmente podría ser un riesgo debido a que presenta una oferta innovadora, pero debido a que el core de su negocio es la entretenimiento solo de niños es poco probable que se amplíen a la entretenimiento familiar, sobre todo porque su propuesta de valor es controversial y poco atractiva para los padres.

5 – Estrategia

La estrategia de negocio que se adoptará es la del especialista, de esa manera se podrá entrar al mercado procurando no ser atacado por la competencia. Para ello es necesario entender muy bien la necesidad del segmento escogido y buscar la diferenciación a través del servicio otorgado, el que debe ser ad hoc a lo que el cliente necesita.

5.1 – Segmento Objetivo

Tras la investigación de mercado, se determinó que el segmento que tiene mayor atractivo y por ende que será el objetivo son las familias pertenecientes a los grupos socio-económicos C1 y C2, de la comuna de Ñuñoa, conformadas por padres entre 30 y 45 años, que tengan hijos con edades entre 2 y 15 años.

5.2 – Diseño Del Servicio

5.2.1 - Características Del Servicio

El servicio consistirá en ofrecer un salón de entretenimientos diseñado especialmente para celebraciones, por lo que constará de un servicio base al cual se le podrán agregar servicios complementarios según los gustos de los distintos clientes.

Los factores de diferenciación del local serán en primera instancia un sector diseñado para el entretenimiento de los padres, el que contará con una mesa de pool y un sector diseñados para hacer más grata la espera el que estará ambientado para conversar y ver algunas revistas de tendencia.

Otro factor de diferenciación del negocio será los servicios complementarios, en los cuales se les ofrecerá un sinnúmero de opciones para que el cliente pueda seleccionar las que sean de su gusto, es por esa razón que constantemente se tendrá que estar analizando las tendencias de celebraciones de cumpleaños para ir incorporándolas al mix de servicios complementarios enriqueciendo la propuesta de valor.

El servicio base consistirá en el arriendo por hora del salón de entretenimientos (sólo lugar físico), el sector para padres y el personal de seguridad tanto para el recinto como para los estacionamientos.

5.2.2 - Tipos De Servicios Complementarios

En función de las preferencias del segmento objetivo se determinaron los siguientes servicios complementarios:

- Juegos inflables
- Animadores
- Mago
- Sala de juegos (taca-taca, air hockey)
- Piscina de pelotas
- Spa para niños

Los servicios complementarios deberán ser contratados al momento de la reserva y dependiendo del juego tendrán un costo total o por niño.

Los servicios complementarios asociados a las tendencias (eventos temáticos) del momento irán rotando en el tiempo, dependiendo de la demanda de los clientes. Los cuales se irán testeando con los mismos clientes que vallan al local para así ir recogiendo el feedback sobre qué tan atractivos son y si existen algunos otros que no se estén considerando en la oferta actual. Bajo este esquema se pretende tener en todo momento una oferta atractiva y diferenciada de la competencia.

Después de un análisis de las tendencias actuales, se propone comenzar con “Mi Banda de Rock”, donde se caracteriza tanto el local como a los niños como estrellas de Rock y se les enseña cómo utilizar los instrumentos del juego Rock Band, para que se sientan realmente unas estrellas de Rock. Para lo anterior habrá una especie de escenario habilitado con los instrumentos. Además de modificar la ambientación del local cada vez que se contrate este servicio.

5.3 - Precio

Para determinar el precio del servicio, tal como en el punto anterior, se separará entre el servicio base y los servicios complementarios.

El precio asociado al servicio base será de \$90.000 pesos por hora, donde podrán utilizar las instalaciones hasta 15 niños y desde el niño 15 en adelante se cobrará un recargo de \$4.000 por niño extra.

Las entretenimientos que tendrán un costo total son:

- Juegos inflables
- Sala de juegos (taca-taca, air hockey)
- Piscina de pelotas

La decisión de cobrar este tipo de entretenimientos de manera fija, tiene relación con que al utilizarlas no se incurre en ningún costo extra, salvo la inversión inicial.

Cada una de las entretenimientos anteriores tendrá un costo de \$15.000 pesos por hora, independiente del número de niños que las utilice.

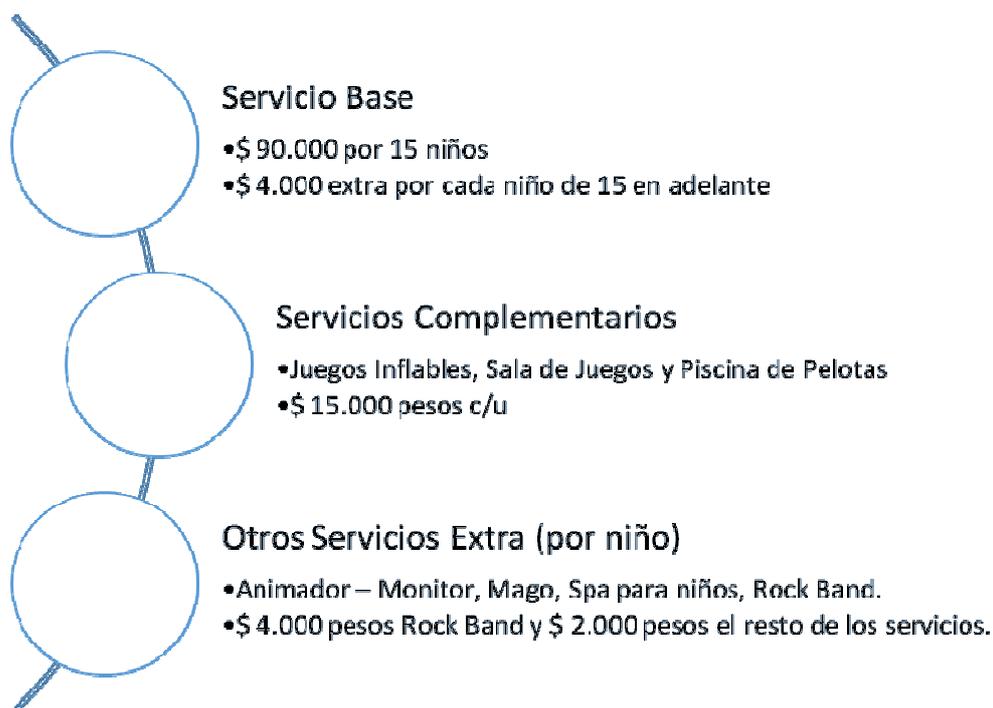
Las entretenimientos que tendrán un costo por niño son:

- Animador – Monitor
- Mago
- Spa para niños

El costo asociado a cada una de estas entretenimientos será de \$2.000 pesos por hora por cada niño, salvo la entretenimiento Banda de Rock tendrá un costo extra de 4.000 pesos por niño.

En el caso de que el cliente quiera otro tipo de temática en el cumpleaños se cotizará en el momento, pero el costo será similar a la temática de Banda de Rock.

A continuación se muestra un cuadro resumen.



Lo anterior quiere decir por ejemplo que al contratar el servicio base, dos complementarios y Rock Band para 15 niños, tendría un costo por niño de \$12.000 pesos. Precio que según la investigación de mercado está dentro del mercado, ya que estos se mueven desde los \$8.500 pesos (por un servicio básico y una película en Cine Hoyts) a \$14.700 por el servicio de Kidzania (oferta con mayor diferenciación del mercado), de esta manera podemos establecer que la estrategia de “Pricing” no es generar una competencia por precio, sino buscar un puesto dentro del mercado por lo diferenciada de la propuesta y no por el precio de la misma.

5.4 - Plaza

5.4.1 – Ubicación

La ubicación seleccionada para el salón de entretenimiento es la comuna de Ñuñoa, por presentar varias ventajas competitivas frente a otras comunas del Sector Oriente.

Dentro de las ventajas señaladas en la investigación de mercado se destacan los siguientes puntos:

1. El mercado potencial en la comuna señalada representa el 19% del mercado potencial de la región Metropolitana.

2. No existe emplazamiento de la competencia en esta comuna.
3. La idea de negocios tuvo una muy buena aceptación (por el 71% de los encuestados).
4. Existe una alta probabilidad de compra en la comuna (81% de los encuestados).
5. No está satisfecha completamente por ningún competidor la necesidad de entretención familiar.

5.4.2 – Diseño De Layout

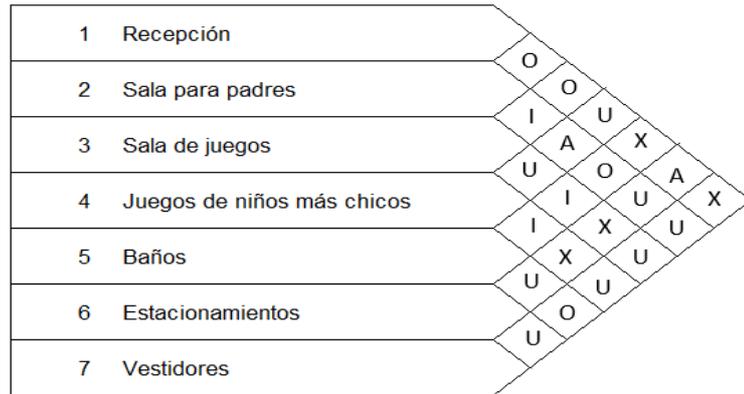
La estrategia que se utilizará para el diseño del layout del salón será orientada al servicio o de retail, esto debido a su alto contacto con el cliente.

Para su diseño se distinguieron los siguientes ambientes que deben interactuar dentro del salón:

- Recepción
- Sala para Padres
- Sala de Juegos
- Juegos para niños de menor edad
- Baños
- Estacionamientos
- Oficinas Administrativas
- Vestidores

Luego se realizó el siguiente diagrama de relaciones, para entender como debiese ser el layout óptimo para este tipo de servicio.

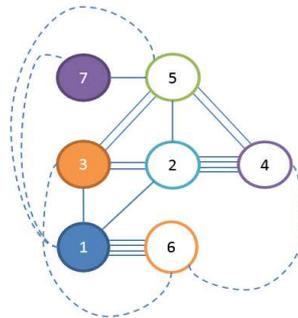
Ilustración 6 - Diagrama de Relaciones



Fuente: Elaboración propia

Del diagrama de relaciones anterior, se desprende el siguiente Layout de Planta Teórico, de forma de graficar las relaciones y la mejor ubicación de cada área dentro del salón.

Ilustración 7 - Layout de Planta Teórico



Fuente: Elaboración propia

El detalle de cómo se confeccionó el layout de planta se encuentran en el Anexo F.

5.5 - Promoción

El posicionamiento declarado en la estrategia es el del especialista, por ende para poder ser coherentes en todo ámbito, se debe buscar que los clientes perciban a la empresa como “El único salón donde se pueden realizar celebraciones temáticas y de tendencia en las que pueda compartir toda la familia”.

Según el estudio de mercado realizado, los principales medios por los que el segmento objetivo se informa de lugares de entretenimiento es mediante prensa escrita o por recomendaciones, es por esta razón que la publicidad se realizará principalmente a través de la página web del salón, además de la participación activa en redes sociales y mediante publicaciones en medios escritos, buscando de esta forma abarcar la mayor parte de personas interesadas en el servicio.

Las redes sociales en las que participará la empresa serán una página de Facebook en donde se comunicarán las distintas entretenencias que tiene el local y promociones atractivas, esto para aprovechar el gran número de personas que participan activamente de esta red social. También se utilizará Foursquare y Trip Advisor, para aprovechar el marketing viral que producen, ya que con Foursquare las personas pueden etiquetarse en las distintas redes sociales que manejen cuando estén en el salón y mediante Trip Advisor pueden catalogar y puntuar el lugar dando sus comentarios, los que posteriormente serán analizados para ir incluyendo mejoras al servicio.

Los medios escritos que se abordarán serán las revistas de publicación semanal, preferentemente dominical, dentro de los apartados de panoramas para el fin de semana.

A los clientes que vayan al salón se les solicitará información de contacto para poder enviarles información de nuevas entretenencias y promociones. Además, en función de las entretenencias contratadas, se les hará promociones personalizadas para poder atraerlos y así ir fidelizando a nuestros clientes. Sumado a eso, se les entregará folletos en el local para ir generando conocimiento y valor de marca.

Como estrategia anexa, se repartirán volantes en colegios y jardines del sector, en los cuales hará alusión al local y descuentos asociados para así poder atraer a los padres de los niños. Además se pretende realizar alianzas estratégicas con los colegios y jardines del sector para realizar publicidad cruzada.

Debido a que en este tipo de servicios la decisión de compra corre por parte de los padres, es a ellos a quienes estará dirigida la publicidad, la que tomará en cuenta los principales drivers de decisión obtenidos de la investigación de mercado, estos son:

1. Seguridad
2. Entretenencia familiar
3. Cercanía a su hogar
4. Número de estacionamientos
5. Diversidad de entretenencias

Además hay que reiterar que el factor de diferenciación del salón es el realizar celebraciones temáticas y de tendencia en las que pueda compartir toda la familia, este concepto deberá estar presente dentro de la publicidad para poder generar el posicionamiento de especialista declarado en la estrategia.

6 - Evaluación Económica

6.1 – Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto consta de los siguientes ítems:

- Caja (fondo de maniobra): Corresponde a 6 meses de costos fijos, para asegurar la continuidad operacional.
- Inversión sitio Web: Es el costo del diseño del sitio web del salón de entretenimientos, el que es fundamental puesto que en él se basa parte del plan de promoción.
- Creación del dominio Web: Es el pago que debe realizarse a NIC Chile, para dar de alta el dominio.
- Marketing Inicial: Corresponde al gasto necesario en pendones, el letrero del local y papelería inicial.
- Inversión en Juegos: Es la inversión necesaria para comprar las entretenimientos que tendrá el local.

Tabla 14 - Inversión en Juegos

Juegos	5.788.000
Tobogan Inflable	1.400.000
Castillo inflable	800.000
Cama Elastica	209.000
Taca Taca	180.000
Air Hockey (2 unidades)	330.000
Televisores (3 unidades)	1.200.000
Piscina Pelotas	200.000
Ambientación sector padres	400.000
Mesa de Pool	500.000
PS3	200.000
Rock Band	369.000
Bateria	99.000
Guitarra (2 unidades)	120.000
Teclado	50.000
Microfono (2 unidades)	20.000
Juegos (4 unidades)	80.000

Fuente: Elaboración propia

- Remodelación / Mobiliario: En este ítem se contempla la remodelación del local y todo el mobiliario para dar el comienzo al proyecto.

Tabla 15 - Inversión en Remodelación / Mobiliario

Remodelación / Mobiliario	17.956.990
Sillas (25 unidades)	375.000
Mesas	500.000
Sillones	800.000
Otros	200.000
Computador	350.000
Recepción	306.990
Sillon Reception	75.000
Remodelación	15.350.000

Fuente: Elaboración propia

- Resumen inversión inicial:

Tabla 16 - Resumen Inversión Inicial

Inversión Inicial	49.989.495
Caja (fondo de maniobra)*	23.000.000
Inversión sitio web	200.000
Creación Dominio web	44.505
Marketing inicial (pendones, letrero)	3.000.000
Inversión Juegos	5.788.000
Remodelación / Mobiliario	17.956.990

Fuente: Elaboración propia

6.2 – Arriendo De Local

El local comercial en el que se implementará el salón de entretención se cotizó a través del sitio web del portal inmobiliario y para la elección se tomó en consideración la ubicación y tamaño de la propiedad (metros cuadrados). El costo mensual del arriendo de la propiedad comercial es de \$2.000.000 y se encuentra en la comuna de Ñuñoa, específicamente en Irrazaval con Antonio Varas y tiene 450 mts² de terreno.

6.3 – Presupuesto De Ingresos Y Gastos

Los ingresos y gastos se proyectaron a 5 años, el detalle de la proyección se muestra a continuación:

Tabla 17 - Presupuesto de Ingresos y Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	94.500.000	198.288.001	218.116.801	239.928.481	263.921.329
Costos de venta	30.717.750	61.784.034	63.637.555	65.546.681	67.513.082
Margen Bruto	63.782.250	136.503.968	154.479.246	174.381.800	196.408.247
Gastos de Administración y ventas	45.720.000	47.091.600	48.504.348	49.959.478	51.458.263
Remuneraciones	18.600.000	19.158.000	19.732.740	20.324.722	20.934.464
Mantenimiento sitio web	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Marketing	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Gastos de Administración	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Arriendos y Servicios	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los gastos se puede ver en el Anexo G.

6.4 – Supuestos Del Flujo De Caja

Para realizar el flujo de caja del proyecto se tomaron los siguientes supuestos:

Supuestos por evento:

- Número de niños: Base de 15 niños por evento.
- Servicios contratados: Servicio base + 1 servicio complementario + 2 servicios extra.

Lo que da como resultado un ticket por niño \$12.000 pesos.

Otros supuestos:

- Ajuste IPC: Se realizó el ajuste de los ingresos y costos por IPC (3%) desde el segundo año en adelante.
- Participación de Mercado: Se consideró una participación de mercado del 1% el primer año y de un 2% el segundo, para los años siguientes se tomó una tasa de crecimiento en función del año anterior.

- Crecimiento Ventas: Desde el año 3 en adelante se consideró una tasa de crecimiento del 10%, la tasa de crecimiento según el análisis de mercado dio un 16% por lo que se tomó un 10% para utilizar un valor más conservador.

Resumen de otros supuestos:

Tabla 18 - Resumen Otros Supuestos

SUPUESTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ajuste IPC		3%	3%	3%	3%
Participación de Mercado	1%	2%			
Crecimiento Ventas (respecto año anterior)			10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

6.5 – Financiamiento

Se determinó que el 100% de la inversión inicial se realizará a través de un crédito bancario.

El monto original del crédito bancario es de \$49.989.495 pesos y para el cálculo de la tabla de amortización se consideró una tasa mensual de 1,3% (15% anual) a 60 meses (horizonte de proyección). En el Anexo H se muestra el detalle del crédito bancario.

Tabla 19 - Financiamiento

Financiamiento	
Monto credito	49.989.495
Tasa interes anual	15%
Tasa interes mensual	1,3%
Periodos	60

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 – Resumen Anual Financiamiento

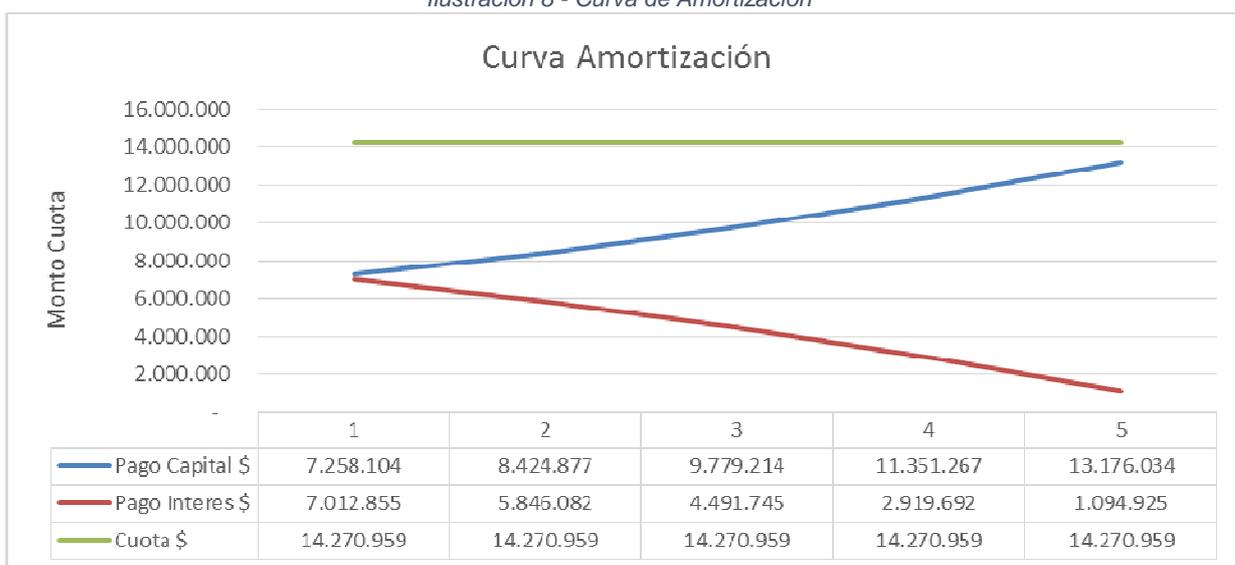
Saldo Inicial	49.989.495
----------------------	-------------------

Año	Pago Capital \$	Pago Interes \$	Cuota \$	Saldo Insoluto Crédito \$
1	7.258.104	7.012.855	14.270.959	42.731.391
2	8.424.877	5.846.082	14.270.959	34.306.514
3	9.779.214	4.491.745	14.270.959	24.527.301
4	11.351.267	2.919.692	14.270.959	13.176.034
5	13.176.034	1.094.925	14.270.959	- 0

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se muestra la curva de amortización del crédito y cómo se compone la cuota (capital vs interés).

Ilustración 8 - Curva de Amortización



Fuente: Elaboración propia

6.6 – Flujo De Caja Proyectado a 5 Años

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja del proyecto, el cual está proyectado a 5 años. En él se incluyen la inversión inicial, así como la proyección de los ingresos y gastos.

Tabla 21 - Flujo de Caja Proyectado a 5 Años

	T (0)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		94.500.000	198.288.001	218.116.801	239.928.481	263.921.329
Ingresos por Servicios de Cumpleaños		47.250.000	100.116.000	110.127.600	121.140.360	133.254.396
Ingresos por Servicios Coplementarios		15.750.000	33.372.000	36.709.200	40.380.120	44.418.132
Ingreso por Servicios Extras		31.500.000	64.800.001	71.280.001	78.408.001	86.248.801
Costos		30.717.750	61.784.034	63.637.555	65.546.681	67.513.082
Costos por Servicio de Cumpleaños		21.000.000	43.200.001	44.496.001	45.830.881	47.205.808
Costos por Servicios Complementarios		-	-	-	-	-
Costos por Servicios Extras		7.875.000	16.686.000	17.186.580	17.702.177	18.233.243
Costos Medios de Pago		1.842.750	1.898.033	1.954.973	2.013.623	2.074.031
Margen Bruto		63.782.250	136.503.968	154.479.246	174.381.800	196.408.247
Gastos de Administración y ventas		45.720.000	47.091.600	48.504.348	49.959.478	51.458.263
Remuneraciones		18.600.000	19.158.000	19.732.740	20.324.722	20.934.464
Mantenición sitio web		120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Marketing		1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Gastos de Administración		1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Arriendos y Servicios		24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
EBIT		18.062.250	89.412.368	105.974.898	124.422.321	144.949.985
Inversión Inicial	49.989.495	42.731.391	34.306.514	24.527.301	13.176.034	-
Caja (fondo de maniobra)*	23.000.000					
Inversión sitio web	200.000					
Creación Dominio web	44.505					
Marketing inicial (pendones, letrero)	3.000.000					
Inversión Juegos	5.788.000					
Remodelación / Mobiliario	17.956.990					
Amortización Inversión		7.258.104	8.424.877	9.779.214	11.351.267	13.176.034
EBITDA		10.804.146	80.987.491	96.195.685	113.071.055	131.773.951
Interes deuda		7.012.855	5.846.082	4.491.745	2.919.692	1.094.925
Impuestos (20%)		18.900.000	39.657.600	43.623.360	47.985.696	52.784.266
Resultado del Ejercicio	- 49.989.495	- 15.108.709	35.483.808	48.080.579	62.165.666	77.894.760
Resultado del Ejercicio Acumulado	- 49.989.495	- 65.098.204	- 29.614.396	18.466.183	80.631.849	158.526.609

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo I se puede ver como se estructuró el flujo de caja, donde primero se estimó la demanda mensual del primer año y después con esa información se generó el flujo de caja.

6.7 – Punto De Equilibrio – Break Even

Se realizó el análisis del punto de equilibrio, el cual dio como resultado que se deben realizar un total de 422 eventos anuales para lograr dejar las utilidades en 0, estimando un número de 15 niños por evento y un ticket promedio de \$12.000 pesos por niño, el que corresponde a la contratación del servicio base, un servicio complementario y dos servicios extra.

Desde los 422 eventos anuales en adelante el proyecto es rentable.

El detalle del cálculo se encuentra en el Anexo J.

6.8 – Tasa De Descuento - Modelo CAPM

Para determinar la tasa a la que se descontarán los flujos de caja del proyecto, se utilizó el modelo CAPM, en donde se tomaron las siguientes consideraciones:

Tasa libre de Riesgo (Rf): La tasa de los flujos soberanos chilenos en pesos con vencimiento a 5 años.

Beta: Beta de la industria de entretenimiento obtenido de la base de datos de Aswath Damodaran.

Corrección Beta: Se consideró un 15% de ajuste por tratarse de un nuevo proyecto y por ende de ser más sensible al mercado.

Beta (castigado): Corresponde al Beta de la industria corregido por un 15%.

Prima de Mercado (Rm): Se determinó como el retorno promedio del IPSA durante el periodo comprendido entre Enero 2004 y Noviembre 2013.

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Tabla 22 - Punto de Equilibrio - Break Even

Tasa Libre de Riesgo (Rf)	5,67%
Beta	1,24
Corrección Beta	15%
Beta (castigado a 15%)	1,43
Prima de Mercado (Rm)	10,71%
Tasa de Descuento	12,86%

Fuente: Elaboración propia

6.9 – VAN Y TIR

El VAN del proyecto da como resultado \$202.826.790, lo que significa un beneficio aproximado de 4 veces la inversión inicial, por lo que tiene un rendimiento por sobre lo esperado.

Para el cálculo del VAN se consideraron los flujos proyectados del proyecto y el valor residual de la empresa.

El valor residual de la empresa es de \$ 274.906.531 pesos y se calculó como el flujo del 5to año proyectado a 5 años más. Ese valor se consideró dentro del VAN y se descontó a la tasa del proyecto para traerlo al presente. El fundamento de este cálculo es que al finalizar el 5to año la empresa no desaparece, sino que tiene un valor el cual puede ser utilizado por ejemplo para venderla. El detalle del cálculo del valor residual se puede ver en el Anexo K.

El VAN permite calcular el valor presente de los flujos de caja futuros del proyecto, esto al descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros, es decir, traerlos a presente. Lo anterior utilizando la tasa de descuento calculada a través del modelo CAPM, que es de 12,86%.

La TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto es de 66%, lo que significa que la rentabilidad del proyecto es de 66%, la cual es mucho mayor que la tasa de descuento calculada. Cabe señalar que la TIR es la tasa de descuento en la que el VAN es 0. Es por esas razones, el VAN es positivo y una rentabilidad superior a la tasa de descuento, es que es conveniente realizar el proyecto.

Tabla 23 - VAN y TIR

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual Empresa
- 49.989.495	- 15.108.709	35.483.808	48.080.579	62.165.666	77.894.760	274.906.531

Tasa de Descuento	12,86%
VAN *	202.826.790
Valor residual de la empresa	274.906.531
TIR	66%

Fuente: Elaboración propia

6.10 – Análisis De Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomaron en consideración 2 variables para simular los distintos escenarios posibles:

- Costos Variables (margen)
- Volumen de ventas

Para crear los distintos escenarios, las variables antes señaladas se modificaron en 10% y 20%, ya sea como incremento (escenarios optimistas) o como disminución (escenarios pesimistas).

A continuación se muestra un cuadro resumen de los distintos escenarios simulados y el VAN del proyecto en cada escenario.

Tabla 24 - Análisis de Sensibilidad

VAN		Volumen de Ventas				
		-20%	-10%	BASE	+10%	+20%
C o s t o s	+20%	- 78.662.337	26.182.027	146.735.304	282.997.495	434.968.599
	+10%	- 56.225.742	51.423.195	174.781.047	313.847.812	468.623.491
	BASE	- 33.789.148	76.664.364	202.826.790	344.698.129	502.278.382
	-10%	- 11.352.553	101.905.533	230.872.533	375.548.447	535.933.274
	-20%	11.084.041	127.146.702	258.918.276	406.398.764	569.588.166

Fuente: Elaboración propia

Para los 4 escenarios en que el VAN es negativo, donde el proyecto pierde viabilidad, se generaron estrategias para poder solucionar los escenarios y volver a hacer rentable el proyecto.

- Escenario 1 - Volumen de ventas disminuye 20% y los costos aumentan un 20%
 - Aumentar el costo de venta (valor del servicio) en un 15%, a raíz de ello el VAN del proyecto aumenta a \$ 2.708.635.
 - Aumentar el número de eventos superando los 463 eventos, ya que con ese número el beneficio se vuelve positivo.
- Escenario 2 - Volumen de ventas disminuye 20% y los costos aumentan un 10%
 - Aumentar el costo de venta (valor del servicio) en un 11% y con ello el VAN del proyecto aumenta a \$ 3.446.304.
 - Aumentar el número de eventos superando los 441 eventos.

- Escenario 3 - Volumen de ventas disminuye 20% y los costos se mantienen
 - Al aumentar el costo de venta (valor del servicio) en un 7% el VAN del proyecto aumenta a \$ 4.183.973.
 - Aumentar el número de eventos superando los 422 eventos.

- Escenario 4 - Volumen de ventas disminuye 20% y los costos disminuyen 10%
 - Aumentar el costo de venta (valor del servicio) en un 3%, con esta medida el VAN del proyecto aumenta a \$ 4.921.641.
 - Disminuir las remuneraciones un 12%, ya que con esto aumenta el VAN a \$ 295.961.
 - Aumentar el número de eventos superando los 404 eventos.

Como resultado del análisis de sensibilidad se puede apreciar que el proyecto es más sensible a la variación del volumen de ventas que a la variación de los costos de los servicios. Lo anterior decanta en uno de los principales riesgos del proyecto que son las crisis económicas, las que influyen en la viabilidad del proyecto. Cabe señalar que tras el análisis de la industria no se prevén grandes cambios en el sector, de echo tiene una atractiva tasa de crecimiento de 16%.

Además cabe señalar que para los 4 escenarios en que el proyecto no es viable (VAN negativo) existen acciones correctivas para que el proyecto vuelva a ser rentable.

7 – Conclusiones Finales

La implementación del salón de entretenimientos es viable debido a que la industria es altamente atractiva, tiene una tasa de crecimiento del 16% y competidores poco especializados en el nicho que se pretende atender (celebraciones de cumpleaños).

Existe una necesidad insatisfecha que se pretende abarcar con este salón de entretenimientos, ya que actualmente ningún competidor de la industria satisface la necesidad de entretenimiento familiar, centrándose exclusivamente en los niños dejando de lado a los padres. Además no hay especialización en el tipo de celebración que se pretende realizar, de hecho las actuales propuestas para celebraciones de cumpleaños son estándar.

La ubicación del local en la comuna de Ñuñoa tiene un alto potencial para el negocio, puesto que uno de los factores clave de éxito es la cercanía al segmento objetivo y no existe emplazamiento de la competencia en esta comuna. Además en esta comuna la idea de negocios tuvo una fuerte aceptación (por el 71% de los encuestados) y existe una alta probabilidad de compra (81% de los encuestados).

Los factores críticos de éxito para el salón de entretenimientos y que permitirán que se diferencie de la competencia actual son: seguridad, entretenimiento familiar, cercanía al segmento objetivo, número de estacionamientos, diversidad de entretenimientos y celebraciones temáticas o de tendencia.

En relación al riesgo de que otro competidor copie la idea de negocio, este es poco probable y solo existe algún riesgo con dos competidores, en el primer caso (Chuck e Cheese) su propuesta de valor no está alineada con las necesidades del segmento objetivo y en el segundo (Kidzania) el abarcar este segmento haría que se salieran de su core business, además su propuesta es poco atractiva para los padres. Por ende este riesgo es mínimo.

Los precios establecidos para los distintos tipos de servicio que se ofrecerán se adecúan a los precios de mercado, estimando un precio promedio por niño de \$12.000 pesos, lo cual lo sitúa en un lugar intermedio dentro del mercado (no es el más barato ni tampoco el más caro).

Las actividades de promoción son fundamentales para dar a conocer el negocio, principalmente a través de redes sociales (marketing boca a boca) y página web lo que permitirá estar en contacto permanente con los clientes para informar ofertas o como mecanismos de recordación, también se realizarán alianzas estratégicas con jardines y colegios del sector para realizar publicidad cruzada, ya que se comparte el mismo segmento objetivo.

Al finalizar el plan de negocios se concluye que el proyecto es rentable y que la inversión se recupera a partir del tercer año del proyecto.

El punto de equilibrio donde el negocio cubre sus costos está cuando realiza 422 eventos en un año, desde ahí en adelante el proyecto es rentable.

8 – Bibliografía

Cámara Chilena de la Construcción. 2013. Macroeconomía y Construcción. [en línea] Informe Macro-económico MACH N° 38. Junio 2013 <http://issuu.com/camaraconstruccion/docs/mach38_20junio> [consulta: 12 Julio 2013]

GFK Adimark. 2013. Informe de Oferta y Venta de Viviendas en el Gran Santiago. [en línea]. Cifras Mercado Inmobiliario, Gran Santiago 1° Trimestre 2013. Abril 2013. <<http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/presentacion%20inmobiliaria%201t-2013.pdf>> [consulta: 12 Julio 2013]

Servicio de Impuestos Internos Chile. 2012. Estadísticas de Empresa. [en línea]. Estadísticas de empresas por región, rubro, sub rubro y actividad económica. Septiembre 2012. <<http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>> [consulta: 10 Septiembre 2013]

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. Base de datos VII EPF [2011-2012] [consulta: 20 Septiembre 2013]

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. 2011. Nueva Encuesta Suplementaria de Ingresos 2011. [en línea]. Principales Resultados. Diciembre 2012. <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/nesi/archivos/analisis%20de%20resultados/nesi_2011.pdf> [consulta: 10 Septiembre 2013]

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. Proyecciones y Estimaciones de Población 1990-2020, País y Regiones. [en línea]. <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/Informe/MSWord%20-%20InforReg_T.pdf> [consulta: 10 Septiembre 2013]

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. 2013. Índice De Ventas De Sectores De Servicios Primer Trimestre 2013. [en línea]. Mayo 2013. <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/ivss/series_estadisticas.php> [consulta: 01 Agosto 2013]

Instituto Nacional de Estadísticas Chile. 2013. IPC Series Históricas Base Anual 2006. Mayo 2013. [consulta: 01 Agosto 2013]

AIM Chile. 2013. Informe Grupos Socio Económicos 2012. [en línea]. Actualización Grupos Socio Económicos 2012. Junio 2013. <<http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/INFORME-GSE-2012.pdf>> [consulta: 23 Septiembre 2013]

Portal Inmobiliario. [en línea]. <<http://www.portalinmobiliario.com>> [consulta: 04 Noviembre 2013]

Aswath Damodaran. Levered and Unlevered Betas by Industry. [en línea]. Betas by Sector. Enero 2013. <<http://pages.stern.nyu.edu/~%20adamodar/>> [consulta: 04 Noviembre 2013]

Banco Central de Chile. Licitación de Bonos de la Tesorería General de la República en Pesos - 5 años. [en línea]. <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_db.htm> [consulta: 04 Noviembre 2013]

Yahoo Finance. IPSA Santiago de Chile. [en línea]. Cotizaciones Históricas. Actualización 04 Noviembre 2013 <<http://es.finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EIPSA>> [consulta: 04 Noviembre 2013]

Anexos

Anexo A – Encuesta Lugares De Entretenimiento

Hábitos de Uso/Compra

El tema sobre el cual nos interesa conversar con Ud. es sobre sus preferencias al momento de escoger un lugar de entretenimiento en Santiago para llevar a sus niños los fines de semana o en el tiempo libre....

1. ¿Usted lleva a su(s) hijo(s) a algún lugar de entretenimiento?		
Si	<input type="checkbox"/>	Continuar con pregunta 3
No	<input type="checkbox"/>	Continuar con pregunta 2

2. ¿Por qué motivos no lleva a su(s) hijo(s) a lugares de entretenimiento? (tiempo, cercanía, precio) Terminar encuesta.

3. ¿Qué lugares de entretenimiento conoce usted? (Columna 1)
4. ¿Qué otros lugares de entretenimiento conoce? (Completar "Otro lugar" y considerar opción en las siguientes preguntas)
5. ¿Cuáles ha visitado durante el último año? (**Columna 2**)
6. ¿Cuáles ha visitado más de una vez el último año? (**Columna 3**)
7. ¿Cuál es el preferido por su familia? (**Columna 4**)
8. ¿A cuáles de estos lugares ha ido con su familia y ha dejado de visitar, no ha ido nunca más? (**Columna 5**)

	Col1	Col2	Col3	Col4	Col5
Cine (Hoyts - Cinemark)	1	1	1	1	1
Zoológico (Buin Zoo)	2	2	2	2	2
Mall (Happyland)	3	3	3	3	3
Chuck e' Chesse	4	4	4	4	4
MC Donalds	5	5	5	5	5
Fantasilandia	6	6	6	6	6
Kidzania	7	7	7	7	7
MIM					
Otro lugar					
	8	8	8	8	8

9. ¿Por qué motivos _____ (elección columna 4) es el preferido de su familia?, ¿Qué aspectos hacen de este lugar el favorito?

10. ¿Qué aspectos hacen que no visite más _____

11. Pensando en los lugares que conoce, ¿Cómo se enteró de ellos?, ¿A través de qué medios? **(Si agregó otros lugares considerarlos en el mismo orden)**

	Prensa Escrita	TV	Radio	Referencia de un conocido	Afiches/ Volantes	Otros
Cine (Hoyts - Cinemark)	1	1	1	1	1	1
Zoológico (Buin Zoo)	2	2	2	2	2	2
Mall (Happyland)	3	3	3	3	3	3
Chuck e' Chesse	4	4	4	4	4	4
MC Donalds	5	5	5	5	5	5
Fantasilandia	6	6	6	6	6	6
Kidzania	7	7	7	7	7	7
MIM						
	Otros lugares					
	8	8	8	8	8	8
	9	9	9	9	9	9
	10	10	10	10	10	10

Ahora, imaginándose que tuviese que llevar a su(s) hijo(s) a algún lugar de entretenimiento para realizar alguna celebración.

12. Clasifique los siguientes atributos según su importancia a la hora de elegir un lugar de entretenimiento, lo anterior con valores de 1 a 5, siendo 1 para nada importante y 5 sumamente importante. **(Columnas “Importancia”)**

13. Seleccione los 3 atributos más relevantes (seleccionar según prioridad). **(Columnas “Más relevantes”)**

Atributos	Importancia					Más Relevantes		
	1	2	3	4	5	1°	2°	3°
LUGAR								
Cercanía a su hogar								
Dimensiones del lugar (amplio)								
Número de estacionamientos								
Seguridad del recinto								
Seguridad de las entretenimientos								
Constante renovación de las entretenimientos								
Con poca gente (exclusivo)								
SERVICIO								
Lugar donde toda la familia pueda entretenerse								
Un lugar donde puedas despreocuparte un poco de tus hijos (que estén al cuidado de otra persona)								
Atención personalizada								
Diversidad de entretenimientos								
Espacio donde puedan jugar y aprender								
Que cuente con servicios de alimentación (ej. comida rápida)								
Independencia de poder armar la celebración a tu gusto (personalizar el servicio)								

14. Ahora le pediré que evalúe los lugares vistos anteriormente en función de si cumplen con los atributos que clasificó en la pregunta anterior. Considere 1 como “no cumple” y 5 “cumple totalmente”

	Cine (Hoyts)	Zoológico	Mall (Happyland)	Chuck e' Chesse	MC Donalds	Fantasilandia	Kidzania	Otro Lugar 1	Otro Lugar 2	Otro Lugar 3
LUGAR										
Cercanía a su hogar										
Dimensiones del lugar (amplio)										
Número de estacionamientos										
Seguridad del recinto										
Seguridad de las entretencciones										
Constante renovación de las entretencciones										
Con poca gente (exclusivo)										
SERVICIO										
Lugar donde toda la familia pueda entretenerse										
Un lugar donde puedas despreocuparte un poco de tus hijos (que estén al cuidado de otra persona)										
Atención personalizada										
Diversidad de entretencciones										
Espacio donde puedan jugar y aprender										
Que cuente con servicios de alimentación (ej. comida rápida)										
Independencia de poder armar la celebración a tu gusto (personalizar el servicio)										

15. ¿Qué otros atributos considera relevantes al momento de escoger un lugar de entretención?

16. Ahora, pensando en la cantidad de dinero que usted invierte en celebraciones de su(s) hijo(s), ¿Cuál de las siguientes alternativas refleja de mejor manera su gasto promedio por celebración por cada niño?

Menos de \$50.000	1
Entre \$50.000 y \$75.000	2
Entre \$75.000 y \$100.000	3
Entre \$100.000 y \$150.000	4
Entre \$150.000 y \$300.000	5
Más de \$300.000	6

Test de concepto

Ahora le pediré que lea atentamente la siguiente descripción para que pueda responder las preguntas que vienen a continuación:

Se trata de un salón de entretenimiento, que estará diseñado para actividades como cumpleaños y celebraciones.

Razón por la cual contará con diversidad de atracciones como camas elásticas, piscina de pelotas, juegos inflables y karaoke, entre otros. Además se podrán incorporar otros servicios como animadores, payasos, magos, servicio de guardería y monitores.

Además Ud. Podrá combinar cada una de esas actividades y servicios extra a su conveniencia, por lo que podrá personalizar su fiesta de celebración de acuerdo a los gustos de su hijo, no obstante a ello le brindaremos nuestra asesoría para así facilitar la elección del mejor mix.

Adicionalmente contará con un sector de entretenimiento diseñado para los padres para hacer más amena y entretenida la espera durante la celebración de su hijo.

En definitiva tendrá una celebración a la medida para que sea inolvidable para su hijo.

1. En términos generales, de acuerdo a la descripción del servicio que acaba de leer, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “No me agradó nada” y 5 “Me agrado mucho”, ¿Qué tanto le agrada o desagrada el servicio descrito?

No me agradó nada		Indiferente		Me agrado mucho
1	2	3	4	5

2. ¿Qué le agrada del servicio?

3. ¿Qué le desagrada del servicio?

4. De acuerdo a la oferta actual de entretención para niños, ¿Qué tan novedosa le parece la propuesta?, siendo 1 “nada novedosa” y 5 “muy novedosa”

Nada novedosa				Muy novedosa
1	2	3	4	5

5. ¿Por qué?

6. ¿Qué tan probable es que Ud. Pague por este servicio?

Nada probable				Muy probable
1	2	3	4	5

7. ¿Por qué?

8. Teniendo en cuenta que el servicio ofertado es un servicio base más todos los extras que Ud. Quiera agregar, ¿Cuál sería su disposición para contratar cada uno de estos servicios?, siendo 1 “nada dispuesto” y 5 “muy dispuesto”.

	1	2	3	4	5
Caracterización (Pintura de caras)					
Títeres					
Karaoke					
Spa para niños					
Sala de juegos (taca-taca, mesa air hockey)					
Juegos inflables					
Piscina de pelotas					
Payasos					
Animadores					
Mago					

9. Continuando con la idea anterior y teniendo en cuenta los precios de la oferta actual del mercado, ¿Cuál sería su disposición a pagar por cada uno de esos servicios?

	Precio mínimo	Precio máximo
Caracterización (Pintura de caras) pp.		
Títeres		
Karaoke		
Spa para niños pp.		
Sala de juegos (taca-taca, mesa air hockey)		
Juegos inflables		
Piscina de pelotas		
Payasos		
Animadores		
Mago		

Datos Personales

1. Edad

2. Género

Hombre	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>

3. Tipo vivienda

Casa	<input type="checkbox"/>
Departamento	<input type="checkbox"/>

4. Comuna

Providencia	<input type="checkbox"/>
Ñuñoa	<input type="checkbox"/>
La Reina	<input type="checkbox"/>
La Florida	<input type="checkbox"/>
Peñalolén	<input type="checkbox"/>
Las Condes	<input type="checkbox"/>
Vitacura	<input type="checkbox"/>
Lo Barnechea	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>

5. ¿ Tiene hijos?

Si	<input type="checkbox"/>	Número de hijos	<input type="text"/>
No	<input type="checkbox"/>	Terminar encuesta	

Clasificación GSE

1. Situación Laboral	
Actividad Remunerada	
Desempleado	
Estudiante	
Jubilado	
Dueña de casa	

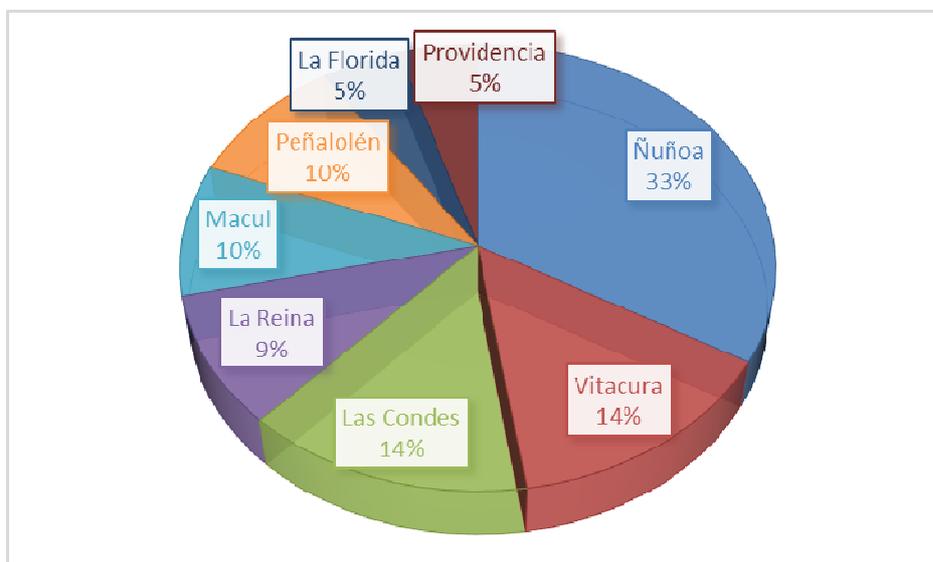
2. Actividad	
Trabaja ocasionalmente	
Obrero no calificado, oficio menor, Servicio domestico	
Obrero calificado, capataz, microempresario	
Empleado administrativo medio, vendedor, Jefe de sección	
Ejecutivo medio, profesional, mediano empresario	
Alto ejecutivo, profesión liberal independiente, Gran empresario	

3. Nivel de estudios	
Básica incompleta o inferior	
Básica completa	
Media incompleta	
Media completa, Técnica incompleta	
Universitaria incompleta, Técnica completa	
Universitaria completa	
Postgrado	
No responde	

4. Ingreso total del hogar	
\$0 - \$150.000	
\$150.001 - \$300.000	
\$300.001 - \$450.000	
\$450.001 - \$675.000	
\$675.001 - \$975.000	
\$975.001 - \$1.575.000	
\$1.575.001 - \$2.175.000	
\$2.175.001 o más	

Anexo B – Caracterización de la Muestra

La muestra encuestada, corresponde en su totalidad al sector oriente de la Región Metropolitana, principalmente a la comuna de Ñuñoa con un 33% de participación en la muestra, seguido por Vitacura y Las Condes con un 14% de participación cada una.



En relación al Grupo Socio Económico al que pertenecen los encuestados, un 67% de la muestra son ABC1 y el 33% restante corresponden a personas del Grupo C2.

La segmentación por Grupo Socio Económico se realizó con la última publicación vigente de la AIM (Asociación de Investigadores de Mercado Chile).

GSE	N° Encuestados	% Participación
ABC1	28	66,67%
C2	14	33,33%
Total general	42	100,00%

En términos de género la muestra es homogénea, presentando un 57% de hombres contra un 42% de mujeres.

Género	N° Encuestados	% Participación
Femenino	18	42,86%
Masculino	24	57,14%
Total general	42	100,00%

En relación al número de hijos, la muestra está concentrada entre 1 y 2 hijos por familia, lo que representa un 76% de la muestra.

Número de hijos	Nº Encuestados	% Participación
Un Hijo	10	23,81%
Dos Hijos	22	52,38%
Tres Hijos	4	9,52%
Cuatro Hijos	6	14,29%
Total general	42	100,00%

Y la edad de los hijos se concentra principalmente entre 2 y 15 años, representando un 74% de la muestra.

Edad Hijos	Nº Hijos	% Participación
Entre 0 y 2	6	8,57%
Entre 2 y 5	16	22,86%
Entre 6 y 9	16	22,86%
Entre 10 y 15	20	28,57%
Más de 15	12	17,14%
Total	70	100,00%

Anexo C – Atributos Más Relevantes De Un Lugar De Entretención

A continuación se muestra como se realizó la ponderación de cada uno de los atributos consultados, para determinar cuáles son más relevantes al momento de escoger un lugar de entretenición, además de una tabla resumen.

Cercanía a su hogar			Seguridad del recinto		
1	0%	0	1	0%	0
2	0%	0	2	0%	0
3	5%	0	3	0%	0
4	40%	2	4	10%	0
5	55%	3	5	90%	5
Nota ponderada		5	Nota ponderada		5

Con poca gente (exclusivo)			Personalizar el servicio		
1	5%	0	1	0%	0
2	5%	0	2	11%	0
3	40%	1	3	26%	1
4	20%	1	4	26%	1
5	30%	2	5	37%	2
Nota ponderada		4	Nota ponderada		4

Dimensiones del lugar (amplio)			Seguridad de las entreteniciones		
1	0%	0	1	0%	0
2	0%	0	2	0%	0
3	10%	0	3	0%	0
4	40%	2	4	5%	0
5	50%	3	5	95%	5
Nota ponderada		4	Nota ponderada		5

Entretención familiar		
1	0%	0
2	0%	0
3	10%	0
4	25%	1
5	65%	3
Nota ponderada		5

Servicios de alimentación		
1	5%	0
2	0%	0
3	25%	1
4	45%	2
5	25%	1
Nota ponderada		4

Número de estacionamientos		
1	0%	0
2	0%	0
3	15%	0
4	15%	1
5	70%	4
Nota ponderada		5

Renovación de las entretenciones		
1	0%	0
2	0%	0
3	15%	0
4	50%	2
5	35%	2
Nota ponderada		4

Que estén al cuidado de otra persona		
1	5%	0
2	15%	0
3	40%	1
4	25%	1
5	15%	1
Nota ponderada		3

Espacio donde puedan jugar y aprender		
1	0%	0
2	0%	0
3	5%	0
4	42%	2
5	53%	3
Nota ponderada		4

Diversidad de entretenciones		
1	0%	0
2	0%	0
3	10%	0
4	30%	1
5	60%	3
Nota ponderada		5

Concepto	Nota ponderada
Seguridad	5
Entretención familiar	5
Cercanía a su hogar	5
Número de estacionamientos	5
Diversidad de entretenciones	5
Espacio donde puedan jugar y aprender	4
Dimensiones del lugar (amplio)	4
Renovación de las entretenciones	4
Personalizar el servicio	4
Servicios de alimentación	4
Con poca gente (exclusivo)	4
Que estén al cuidado de otra persona	3

Anexo D – Valoración De Distintos Servicios

Caracterización (Pintura de caras)			Títeres		
1	5%	0	1	10%	0
2	25%	1	2	35%	1
3	35%	1	3	15%	0
4	25%	1	4	20%	1
5	10%	1	5	20%	1
Nota ponderada		3,10	Nota ponderada		3,05

Karaoke			Spa para niños		
1	5%	0	1	5%	0
2	19%	0	2	15%	0
3	33%	1	3	25%	1
4	19%	1	4	30%	1
5	24%	1	5	25%	1
Nota ponderada		3,38	Nota ponderada		3,55

Sala de juegos (taca-taca, air hockey)			Juegos inflables		
1	5%	0	1	0%	0
2	5%	0	2	5%	0
3	25%	1	3	10%	0
4	25%	1	4	25%	1
5	40%	2	5	60%	3
Nota ponderada		3,90	Nota ponderada		4,40

Piscina de pelotas			Payasos		
1	0%	0	1	15%	0
2	25%	1	2	35%	1
3	15%	0	3	20%	1
4	15%	1	4	10%	0
5	45%	2	5	20%	1
Nota ponderada		3,80	Nota ponderada		2,85

Animadores			Mago		
1	5%	0	1	0%	0
2	0%	0	2	10%	0
3	29%	1	3	25%	1
4	24%	1	4	20%	1
5	43%	2	5	45%	2
Nota ponderada		4,03	Nota ponderada		4,00

Concepto	Nota ponderada
Juegos inflables	4,40
Animadores	4,03
Mago	4,00
Sala de juegos (taca-taca, air hockey)	3,90
Piscina de pelotas	3,80
Spa para niños	3,55
Karaoke	3,38
Caracterización (Pintura de caras)	3,10
Títeres	3,05
Payasos	2,85

Anexo E – Disposición a Pagar

Tramo de Monto		
Menos de \$3.000	0	0%
Entre \$3.000 y \$5.000	6	15%
Entre \$5.000 y \$10.000	10	25%
Entre \$10.000 y \$15.000	12	30%
Entre \$15.000 y \$30.000	6	15%
Más de \$30.000	6	15%

Anexo F – Layout de Planta

La siguiente tabla muestra cómo se reflejan las relaciones entre las partes de la planta.

Letra	Descripción	Valor	Forma
A	Absolutamente Necesaria	4	=====
E	Especialmente Necesaria	3	===== =====
I	Importante	2	===== =====
O	Ordinaria	1	=====
U	Sin Importancia	0	
X	No recomendable	-1	-----

Para determinar el mejor layout de planta se minimizó la función objetivo:

$$Z = \sum a_{ij} * d_{ij} \text{ Siendo } a_{ij} \text{ la relación entre las áreas } i \text{ y } j; d_{ij} \text{ la distancia entre las áreas } i \text{ y } j$$

En la siguiente tabla se muestra el resultado.

Pares	Relación	Distancia	Z
1 - 2	1	2	2
1 - 3	1	1	1
1 - 4	0	3	0
1 - 5	-1	3	-3
1 - 6	4	1	4
1 - 7	-1	2	-2
2 - 3	2	1	2
2 - 4	4	1	4
2 - 5	1	1	1
2 - 6	0	1	0
2 - 7	0	2	0
3 - 4	0	2	0
3 - 5	2	2	4
3 - 6	-1	2	-2
3 - 7	0	1	0
4 - 5	2	2	4
4 - 6	-1	2	-2
4 - 7	0	3	0
5 - 6	0	2	0
5 - 7	1	1	1
6 - 7	0	2	0
Min Z			14

Anexo G – Detalle Gasto

A continuación se detalla el costo anual en remuneraciones el que se ajustará anualmente por IPC, cabe señalar que los servicios extra (magos, animadores, etc.) están contemplados como costos variables y se contratarán en la medida que el servicio sea requerido.

Remuneraciones	18.600.000
Cuidador de autos	1.800.000
Servicio de Aseo	4.800.000
Recepción - Anfitrión	12.000.000

El servicio base contemplará un snack para cada niño el cual tendrá un valor de \$2.400 pesos y constará de los siguientes productos:

Snack	2.400
Bebida 500cc	700
Papas fritas	400
Galletas	500
Torta	800

Anexo H – Detalle Financiamiento Crédito Bancario

A continuación se muestra el detalle de las condiciones del crédito bancario.

Saldo Inicial \$	49.989.495
-------------------------	------------

Mes	Pago Capital \$	Pago Interés \$	Cuota \$	Saldo Insoluto Crédito \$
1	564.378	624.869	1.189.247	49.425.117
2	571.433	617.814	1.189.247	48.853.684
3	578.576	610.671	1.189.247	48.275.109
4	585.808	603.439	1.189.247	47.689.301
5	593.130	596.116	1.189.247	47.096.171
6	600.544	588.702	1.189.247	46.495.626
7	608.051	581.195	1.189.247	45.887.575
8	615.652	573.595	1.189.247	45.271.923
9	623.348	565.899	1.189.247	44.648.576
10	631.139	558.107	1.189.247	44.017.436
11	639.029	550.218	1.189.247	43.378.408
12	647.016	542.230	1.189.247	42.731.391
13	655.104	534.142	1.189.247	42.076.287
14	663.293	525.954	1.189.247	41.412.994
15	671.584	517.662	1.189.247	40.741.410
16	679.979	509.268	1.189.247	40.061.431
17	688.479	500.768	1.189.247	39.372.952
18	697.085	492.162	1.189.247	38.675.867
19	705.798	483.448	1.189.247	37.970.069
20	714.621	474.626	1.189.247	37.255.448
21	723.553	465.693	1.189.247	36.531.895
22	732.598	456.649	1.189.247	35.799.297
23	741.755	447.491	1.189.247	35.057.542
24	751.027	438.219	1.189.247	34.306.514
25	760.415	428.831	1.189.247	33.546.099
26	769.920	419.326	1.189.247	32.776.179
27	779.544	409.702	1.189.247	31.996.635
28	789.289	399.958	1.189.247	31.207.346
29	799.155	390.092	1.189.247	30.408.191
30	809.144	380.102	1.189.247	29.599.047
31	819.259	369.988	1.189.247	28.779.788
32	829.499	359.747	1.189.247	27.950.289
33	839.868	349.379	1.189.247	27.110.421
34	850.366	338.880	1.189.247	26.260.055

Mes	Pago Capital \$	Pago Interés \$	Cuota \$	Saldo Insoluto Crédito \$
35	860.996	328.251	1.189.247	25.399.059
36	871.758	317.488	1.189.247	24.527.301
37	882.655	306.591	1.189.247	23.644.645
38	893.689	295.558	1.189.247	22.750.957
39	904.860	284.387	1.189.247	21.846.097
40	916.170	273.076	1.189.247	20.929.927
41	927.623	261.624	1.189.247	20.002.304
42	939.218	250.029	1.189.247	19.063.086
43	950.958	238.289	1.189.247	18.112.128
44	962.845	226.402	1.189.247	17.149.283
45	974.881	214.366	1.189.247	16.174.403
46	987.067	202.180	1.189.247	15.187.336
47	999.405	189.842	1.189.247	14.187.931
48	1.011.897	177.349	1.189.247	13.176.034
49	1.024.546	164.700	1.189.247	12.151.488
50	1.037.353	151.894	1.189.247	11.114.135
51	1.050.320	138.927	1.189.247	10.063.815
52	1.063.449	125.798	1.189.247	9.000.366
53	1.076.742	112.505	1.189.247	7.923.624
54	1.090.201	99.045	1.189.247	6.833.423
55	1.103.829	85.418	1.189.247	5.729.594
56	1.117.627	71.620	1.189.247	4.611.967
57	1.131.597	57.650	1.189.247	3.480.370
58	1.145.742	43.505	1.189.247	2.334.628
59	1.160.064	29.183	1.189.247	1.174.565
60	1.174.565	14.682	1.189.247	0

Anexo I – Detalle Mensual Flujo De Caja Primer Año

En la siguiente tabla se muestra la estimación de la demanda mensual en función de una participación de mercado estimada, luego con esa información se estructuró el flujo de ingresos y gastos, lo que determina el margen bruto.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Total Servicios Prestados	40	45	30	30	30	30	30	30	40	60	70	90	525
Servicios de Cumpleaños	40	45	30	30	30	30	30	30	40	60	70	90	525
Servicios Complementarios	80	90	60	60	60	60	60	60	80	120	140	180	1.050
Ingreso Total	7.200.000	8.100.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	7.200.000	10.800.000	12.600.000	16.200.000	94.500.000
Ingreso Servicio de Cumpleaños	3.600.000	4.050.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	3.600.000	5.400.000	6.300.000	8.100.000	47.250.000
Ingreso Servicios Complementarios	1.200.000	1.350.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.200.000	1.800.000	2.100.000	2.700.000	15.750.000
Ingreso Servicio Extra	2.400.000	2.700.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.400.000	3.600.000	4.200.000	5.400.000	31.500.000
Costo Total	2.200.000	2.475.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	1.650.000	2.200.000	3.300.000	3.850.000	4.950.000	28.875.000
Costo Servicio de Cumpleaños	1.600.000	1.800.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.600.000	2.400.000	2.800.000	3.600.000	21.000.000
Costo Servicios Complementarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo Servicio Extra	600.000	675.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	600.000	900.000	1.050.000	1.350.000	7.875.000
Margen Bruto	5.000.000	5.625.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	3.750.000	5.000.000	7.500.000	8.750.000	11.250.000	65.625.000
Participación Mercado Objetivo	0,08%	0,09%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%	0,08%	0,12%	0,14%	0,17%	1,02%

El siguiente cuadro muestra el detalle del primer año del flujo de caja del proyecto mes a mes según la estimación de demanda del cuadro anterior y los cálculos realizados, a los que se les agregó los gastos de administración y ventas entre otros para dar el formato del flujo de caja.

	T (0)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingresos		7.200.000	8.100.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	7.200.000	10.800.000	12.600.000	16.200.000	94.500.000
Ingresos por Servicios de Cumpleaños		3.600.000	4.050.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	3.600.000	5.400.000	6.300.000	8.100.000	47.250.000
Ingresos por Servicios Complementarios		1.200.000	1.350.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	1.200.000	1.800.000	2.100.000	2.700.000	15.750.000
Ingreso por Servicios Extras		2.400.000	2.700.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.400.000	3.600.000	4.200.000	5.400.000	31.500.000
Costos		2.340.400	2.632.950	1.755.300	1.755.300	1.755.300	1.755.300	1.755.300	1.755.300	2.340.400	3.510.600	4.095.700	5.265.900	30.717.750
Costos por Servicio de Cumpleaños		1.600.000	1.800.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.600.000	2.400.000	2.800.000	3.600.000	21.000.000
Costos por Servicios Complementarios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos por Servicios Extras		600.000	675.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	600.000	900.000	1.050.000	1.350.000	7.875.000
Costos Medios de Pago		140.400	157.950	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	140.400	210.600	245.700	315.900	1.842.750
Margen Bruto		4.859.600	5.467.050	3.644.700	3.644.700	3.644.700	3.644.700	3.644.700	3.644.700	4.859.600	7.289.400	8.504.300	10.934.100	63.782.250
Gastos de Administración y ventas		3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	3.810.000	45.720.000
Remuneraciones		1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	1.550.000	18.600.000
Mantenimiento sitio web		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Marketing		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
Gastos de Administración		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Arrendos y Servicios		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
EBIT		1.049.600	1.657.050	- 165.300	- 165.300	- 165.300	- 165.300	- 165.300	- 165.300	1.049.600	3.479.400	4.694.300	7.124.100	18.062.250
Inversión Inicial	49.989.495	49.425.117	48.853.684	48.275.109	47.689.301	47.096.171	46.495.626	45.887.575	45.271.923	44.648.576	44.017.436	43.378.408	42.731.391	42.731.391
Caja (fondo de maniobra)*	23.000.000													
Inversión sitio web	200.000													
Creación Dominio web	44.505													
Marketing inicial (pendones, letrero)	3.000.000													
Inversión Juegos	5.788.000													
Remodelación / Mobiliario	17.956.990													
Amortización Inversión		564.378	571.433	578.576	585.808	593.130	600.544	608.051	615.652	623.348	631.139	639.029	647.016	7.258.104
EBITDA		485.222	1.085.617	- 743.876	- 751.108	- 758.430	- 765.844	- 773.351	- 780.952	426.252	2.848.261	4.055.271	6.477.084	10.804.146
Interes deuda		624.869	617.814	610.671	603.439	596.116	588.702	581.195	573.595	565.899	558.107	550.218	542.230	7.012.855
Impuestos (20%)		1.440.000	1.620.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.440.000	2.160.000	2.520.000	3.240.000	18.900.000
Resultado del Ejercicio	- 49.989.495	- 1.579.647	- 1.152.197	- 2.434.547	- 2.434.547	- 2.434.547	- 2.434.547	- 2.434.547	- 2.434.547	- 1.579.647	130.153	985.053	2.694.853	- 15.108.709
Resultado del Ejercicio Acumulado	- 49.989.495	- 51.569.142	- 52.721.338	- 55.155.885	- 57.590.431	- 60.024.978	- 62.459.525	- 64.894.071	- 67.328.618	- 68.908.264	- 68.778.111	- 67.793.058	- 65.098.204	- 65.098.204

Anexo J – Cálculo Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideraron los siguientes valores:

- CF (Costos Fijos): \$ 52.732.855
- PV (Precio Venta o valor del evento): \$ 180.000
- a (Costo variable por evento): \$ 55.000

Y a través de la siguiente ecuación se calculó el punto de equilibrio.

- $Q_c = CF / (PV - a)$

Dando como resultado

- $Q_c = 422$ eventos anuales.

Anexo K – Cálculo de Valor Residual de la Empresa

Para realizar el cálculo del valor residual de la empresa se utilizó la siguiente ecuación:

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

Donde el flujo de caja del proyecto en el año 5 (FC) se proyectó a 5 años (n) utilizando la tasa de descuento del proyecto (k).

El resultado de este cálculo dio \$ 274.906.531 pesos, valor que fue descontado desde el año 5 al presente para incorporarlo al VAN.

Lo anterior se realizó debido a en el 5to año la empresa no se cierra ni desaparece, sino que tiene un valor.