

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL PROYECTO DE INVERSIÓN “DIVERTILANDIA”:
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN LA
CIUDAD DE CALI**

JACKELYNE GÓMEZ ZAPATA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIAS
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EL PROYECTO DE INVERSIÓN “DIVERTILANDIA”:
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN LA
CIUDAD DE CALI**

JACKELYNE GÓMEZ ZAPATA

**Proyecto de Emprendimiento para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
JULIO CESAR IGLESIAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIAS
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

HERNAN SOTO

Jurado

ROBER TULIO AYALA

Jurado

Santiago de Cali, 31 de Marzo de 2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	13
1.ANTECEDENTES.....	16
1.1 CASO MCDONALD´S	16
1.2. CENTROS DE ESTIMULACIÓN UBICADOS EN LA CIUDAD DE CALI	17
1.2.1 Centro de Estimulación Tralalá..	17
1.2.2 Centro de estimulación Cinco Sentidos.)	18
1.2.3 Fitness Infantil – Estimulación Adecuada..	18
1.3 Antecedentes directos (Bogotá). En Bogotá, hay varios sitios con el concepto de Divertilandia y vale la pena destacar los siguientes:	19
2.JUSTIFICACIÓN	21
3.OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4.MARCO REFERENCIAL	23
4.1.MARCO TEÓRICO	23
4.1.1. El juego y el desarrollo infantil.”.	23
4.2.SOBRE EL EMPRENDIMIENTO.....	24

5. ESTUDIO DE MERCADO	27
5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	27
5.2 Análisis y cuantificación del mercado objetivo.	30
5.2.1. Mercado objetivo.:	30
5.2.2. Cuantificación del mercado objetivo.:	30
5.3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR (REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	32
5.3.1. Encuesta de necesidades del cliente.	36
5.3.1.1. Tamaño de la muestra.	36
5.3.2 Conclusiones sobre la encuesta.:	44
5.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	45
5.4.1 Centros de estimulación ubicados en la ciudad de Cali.	45
5.4.1.1 Centro de Estimulación Tralalá.	45
5.4.1.2 Café pintado.	46
5.4.1.3 Centro de estimulación Cinco Sentidos.	46
5.4.1.4 Fitness Infantil – Estimulación Adecuada.	47
5.4.1.5 Resumen cuantitativo del análisis de la competencia.	47
5.5 PLAN DE MERCADEO	48
5.5.1. Producto.	48
5.5.2. Servicios de entretenimiento infantil. Es el negocio central del proyecto, el <i>core business</i>, a continuación se resumen sus características principales:	49
5.5.3. Café Lounge – Público adulto.	51
5.5.4. Organización de eventos infantiles.	56
5.5.5. Tienda de disfraces, juguetes y accesorios.	57
5.5.2 Precio.	58
5.5.3 Promoción.	60
5.6. PLAN DE VENTAS.	65
6. ESTUDIO TÉCNICO	66
6.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO	66

6.2.NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	72
6.2.1. Recepción.....	73
6.2.2. Café.....	73
6.2.3. Almacén de disfraces, juguetes y accesorios infantiles.:	75
6.2.4. Lúdica.	75
6.2.4.1.Sala Aventura.....	76
6.2.4.2.Sala Fantasía.....	77
6.2.4.3.Sala artística.....	78
6.2.4.4.Sala de estimulación temprana.	79
6.2.4.5.Patio.....	80
7.ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL.....	81
7.1. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	81
7.1.1. Departamento Administrativo	81
7.1.2. Departamento Operativo. reputación de la compañía.....	82
7.2. Organigrama.....	84
8.ASPECTOS ESTRATÉGICOS	85
8.1.ASPECTOS LEGALES	85
8.1.1. Aspectos legales para la atención de niños.....	87
9.ESTUDIO FINANCIERO.....	91
9.1.CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA	91
9.2.PUNTO DE EQUILIBRIO.....	92
9.3.PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	92
9.4.PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS (BASE MENSUAL)	95
9.5.PROYECCIÓN DE INGRESOS	98
9.6.ESTRUCTURA FINANCIERA	99
9.6.1. Cálculo del WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital).	100

9.6.2.Capitalización del crédito. s.....	101
9.7.BALANCE GENERAL INICIAL	102
9.7.1. Flujo de Caja proyectado	104
9.7.2. Análisis de Factibilidad	106
9.7.2.1. Valor Presente Neto.:.....	106
9.7.3 Tasa Interna de Retorno.:.....	107
10.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	109
11.CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Comportamiento del PIB por ramas de la actividad económica	26
Cuadro 2. Cuantificación del mercado objetivo	29
Cuadro 3. Resumen Competencia	45
Cuadro 4. Matriz de decisión	52
Cuadro 4. Matriz de decisión	56
Cuadro 5. Análisis de la competencia	58
Cuadro 6. Matriz de decisión	60
Cuadro 7. Matriz de decisión	61
Cuadro 8. Presupuesto	62
Cuadro 9. Mercado objetivo	63
Cuadro 10. Demanda	63
Cuadro 11. Recepción	71
Cuadro 12. Café	72
Cuadro 13. Café	72
Cuadro 14. Almacén	73
Cuadro 15. Sala Aventura	74
Cuadro 16. Sala artística	76
Cuadro 17. Sala de estimulación	77
Cuadro 18. Sala de estimulación	78
Cuadro 19. Activos fijos	91
Cuadro 20. Gastos y costos	93
Cuadro 21. Gastos y costos	95
Cuadro 22. Sala de estimulación	96
Cuadro 23. Demanda	97
Cuadro 24. Fuentes de recursos	97

Cuadro 25. Fuentes de recursos	99
Cuadro 26. Balance General	100
Cuadro 27. Flujo de Caja proyectado	102
Cuadro 28. Tasa Interna de retorno	105

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gráfico 1. Variación y contribución del PIB por ramas de la actividad económica.	27
Figura 2. Análisis del cliente	32
Figura 3. Gráfico 3. Edad	36
Figura 4. Gráfico 4. Estrato	36
Figura 5. Gráfico 5. Jardín infantil. ¿Asiste su hijo a un jardín infantil?	37
Figura 6. Gráfico 6. Jardín infantil. ¿Cuál de los siguientes aspectos valora o valoraría más a la hora de escoger un jardín infantil?	37
Figura 7. Gráfico 7. Actividad recreativa. Con qué frecuencia acuden con su hijo (a) a una actividad recreativa (cine, deporte, arte, etc.)?	37
Figura 8. Gráfico 8. Actividad Social. ¿Considera que después de haber tenido hijos su actividad social se ha reducido?	38
Figura 9. Gráfico 9. Actividad Social. ¿Desearía aumentar el tiempo que dedica a las actividades sociales con sus amigos?	39
Figura 10. Gráfico 10. Círculo social. Su círculo de amigos (no familiares) está compuesto principalmente por	39
Figura 11. Gráfico 11. Disposición a consumir. ¿Asistiría a un sitio en el que su hijo se divierte mientras usted puede disfrutar de un café con sus amigos o familiares?	40
Figura 12. Gráfico 12. Oferta actual. ¿Considera que la oferta de entretenimiento para niños es suficiente en Cali?	40
Figura 13. Gráfico 13. Disposición a consumir. ¿Llevaría a su hijo a un nuevo centro de entretenimiento infantil?	41
Figura 14. Gráfico 14. Precio. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarde de recreación dirigida para su hijo?	41
Figura 15. Gráfico 15. Factores de consumo. ¿Qué factores consideraría a la hora de confiar su hijo a un centro de entretenimiento infantil?	42
Figura 16. Análisis de los servicios	46
Figura 17. Oferta de valor Divertilandia	50
Figura 18. Logo Juan Valdez	53
Figura 19. Logo Oma Café	53

Figura 20. Logo Macondo Café	53
Figura 21. Logo Antonina´s Café	53
Figura 22. Caracterización del sector	57
Figura 23. Proceso de identificación e inscripción del niño en DIVERTILANDIA	65
Figura 24. Proceso de identificación e inscripción del acudiente en DIVERTILANDIA	67
Figura 25. Proceso de salida del niño del área lúdica: Entrega al acudiente	69
Figura 26. Fotografía 1. Ilustración de la recepción	71
Figura 27. Fotografía 2. Ilustración aproximada	72
Figura 28. Fotografía 4. Ilustración tentativa de la sala Aventura	74
Figura 29. Fotografía 5. Ilustración aproximada del castillo	75
Figura 30. Fotografía 6. Ilustración de la sala artística	76
Figura 31. Fotografía 7. Sala de estimulación temprana	77
Figura 32. Fotografía 8. Patio de Juegos	78
Figura 33. Organigrama	82

RESUMEN

La idea de negocio, denominada DIVERTILANDIA, consiste en un espacio físico de esparcimiento, lúdica y diversión para niños, cuyo valor agregado más importante es generar de forma simultánea experiencias agradables para los padres o acompañantes de los menores. DIVERTILANDIA ofrecerá espacios temáticos para que los niños a través del juego, no solo se diviertan sino también adquieran y refuercen conocimientos. Todas las actividades que los niños y niñas desarrollen serán dirigidas por personas especializadas, responsables tanto de su cuidado, como de guiarlos en los juegos y mejorar su experiencia recreativa. DIVERTILANDIA pretende integrar en un lugar, juegos educativos para que los niños y niñas se diviertan, y un café para que sus padres o acompañantes esperen de manera confortable, tomándose una bebida, leyendo un libro, visitando internet o simplemente hablando con otros padres o amigos. Determinar las características específicas del espacio (local), la ubicación, las características locativas y las necesidades de personal, hará parte del proceso de planteamiento del plan de negocio.

Los restaurantes con zonas de juego están claramente enfocados en la prestación del servicio de alimentación, y estas áreas recreativas no pasan de ser un valor agregado, en DIVERTILANDIA el enfoque será radicalmente opuesto, se trata de una ludoteca que como valor agregado ofrecerá un espacio para que los padres, liberados de forma temporal de la responsabilidad de supervisar a sus hijos, se diviertan y relajen. Es pues un gana-gana, igual que en los restaurantes, los niños desearán ir a jugar y los padres los estimularán a ir a jugar específicamente a ese sitio, quizá el único en el que ellos también se van a divertir.

Palabras Claves: Restaurantes, niños, espacios temáticos, juegos educativos, plan de negocio, emprendimiento

INTRODUCCIÓN

Determinar la viabilidad de un proyecto de inversión, la factibilidad de una idea de negocio, implica la realización de una serie de análisis que abarcan aspectos relacionados con el mercado, el desarrollo de las operaciones, los requerimientos legales, las tendencias tecnológicas o de consumo, además de las características y restricciones financieras propias de cada proyecto. Finalmente, el resultado de un estudio de factibilidad no será otro que pronosticar, de la forma más precisa posible, la rentabilidad futura del proyecto, caracterizado por los requerimientos materiales, financieros y humanos planteados; si dicha rentabilidad pronosticada excede, o por lo menos satisface, la TMR (Tasa Mínima de Retorno) de los inversionistas, se dará por hecho que su ejecución tiene sentido económico.

El objeto del presente documento es diseñar un estudio de evaluación de un proyecto empresarial en el sector servicios, de forma más específica, con la evaluación del proyecto se propone determinar la conveniencia financiera, y la factibilidad operativa, de la creación de DIVERTILANDIA, un negocio dedicado a la prestación de servicios de entretenimiento para niños entre 6 meses y 5 años, en un sentido estricto, se trata de una ludoteca, un club de recreación.

Es una práctica comercial habitual, por parte de los establecimientos de comidas, diseñar espacios de esparcimiento y juego para los niños, lo que cumple un doble objetivo, por un lado el de estimular a los niños a regresar para hacer uso de estas atracciones, y también la de ofrecer momentos de “descanso” a los padres de las demandantes tareas de cuidado y atención que requieren los niños, sobretodo en edades tempranas. Otro de los entornos donde existen atracciones lúdicas adecuadas para los niños de corta edad, son los centros comerciales, no obstante, por lo general no representan una experiencia agradable para los padres, por cuanto requieren una supervisión intensa por el gran flujo de personas en estos sitios, en algunos casos una necesaria participación directa o interacción en el juego, y más importante, son espacios diseñados de forma exclusiva para el entretenimiento de los niños, la experiencia de los padres no hace parte de su oferta de valor. Finalmente, respecto a sitios como parques públicos o clubes privados, se puede afirmar que la intensidad de las tareas de supervisión y cuidado se intensifica, y por tanto tampoco están pensados para entretener de forma simultánea y satisfactoria a padres e hijos.

Se ha evidenciado un rotundo éxito comercial en diferentes cadenas de comidas rápidas que han implementado la estrategia de construir juegos y atracciones para

los niños¹, al punto que hoy por hoy no es un factor diferenciador, es más un requerimiento básico para este tipo de establecimientos, que están enfocados en la familia, son negocios pensados para que asista el núcleo familiar (padres e hijos) y en muchos casos la familia extendida (abuelos y otros familiares). Sin embargo, es evidente que las tendencias de consumo están cambiando, las madres hoy tienen una vida social más extensa, su doble papel como trabajadoras y madres, su participación activa en diferentes ámbitos sociales, amplía sus necesidades de interacción y esparcimiento no sólo con su familia, sino también con sus amigas o compañeras de trabajo. Por la misma razón, la participación activa de las mujeres en la vida laboral, los hombres comienzan a desempeñar un papel mucho más activo en la crianza de los hijos, conciliar esta nueva y creciente responsabilidad, con su habitualmente agitada vida social y profesional, es un reto difícil de manejar para los padres de hoy. Considerando lo anterior, es claro que ninguno de los establecimientos o espacios caracterizados que ofrecen atracciones lúdicas para los niños, logra combinar una experiencia social agradable para los padres, con una oferta atractiva para los niños.

La masificación concepto de *Café*, como un establecimiento que vende bebidas, pero que principalmente ofrece una experiencia de interacción social, es relativamente nuevo en Colombia, la próxima llegada de Starbucks se suma a las establecidas marcas de Juan Valdez y Oma, en lo que es un segmento con una gran proyección. De momento, ninguna de estas marcas ha realizado alguna apuesta por crear espacios para niños, porque justamente su estrategia es crear una “zona de aislamiento” de “relajación social” para los adultos.

La necesidad que impulsa esta idea de negocio no es otra que la de los padres que desean encontrarse con sus amigos, que con frecuencia tienen hijos de las mismas edades, o que quieren pasar una tarde leyendo, trabajando en su *laptop* y tomándose un café, pero no pueden hacerlo porque tienen que encargarse de su hijo, llevarlo a un centro comercial o a un parque. Se considera que no existe, o son escasos, los establecimientos que se atreven a satisfacer de forma simultánea las necesidades sociales de los padres con las lúdicas de los niños.

Determinar si la demanda esperada es suficientemente amplia, si las necesidades de los clientes corresponden a las que han sido identificadas *a priori*, si los ingresos esperados son suficientes para cubrir de forma adecuada los costos operativos y compensar las inversiones requeridas, y en general, determinar la viabilidad económica del proyecto, es el problema que afrontará este trabajo de

¹ Valga la pena mencionar el caso de McDonalds, que puede atribuir su éxito al menos en parte a esta creativa iniciativa.

grado. Adicionalmente, será también un resultado del trabajo la determinación de la estrategia de mercadeo y operativa, así como la definición de los requerimientos legales que posibiliten la creación de la empresa, es decir, simultáneo a determinar la viabilidad económica del proyecto, se realizará un plan de negocio integral, cuyo objetivo es servir de fundamento para la concreción de la idea.

1. ANTECEDENTES

1.1 CASO MCDONALD'S

Como se mencionó en el planteamiento del problema, uno de los antecedentes directos de esta idea de negocio, es la utilización en restaurantes de comidas rápidas, de la estrategia de ubicar zonas de juegos infantiles con el fin de mejorar la experiencia para los niños, y por lo tanto, estimular la recurrencia en el consumo por parte de ellos. Al respecto, McDonalds es un caso paradigmático en la implementación de esta estrategia, el enfoque en los niños ha sido un aspecto estructural de su éxito arrollador y explica en buena parte su crecimiento explosivo por todo el mundo (Hing, 2008).

Sin importar cuan diferente son los sabores, o las necesidades locales, McDonalds siempre ha prestado una gran atención a los patrones consumo de los niños en cada país. En cada local les ofrecen lo que denominan una "happy land" (o zona de juegos), también ofrece un menú especializado, "Cajita Feliz", que incluye un juguete, adicionalmente, y para extender la relación con los niños más allá de su permanencia en los locales, ha lanzado juegos de computadoras que buscan inspirar la imaginación y creatividad de los niños, al tiempo que moldean su carácter (Hing, 2008).

Desde el punto de vista estratégico ha habido tres razones por las cuales McDonald's se ha enfocado en los niños:

- Los niños son uno de los mayores grupos de consumidores de McDonalds, y esta cadena de comida, se ha convertido para muchos en su lugar favorito para ir.
- McDonald's considera que enfocarse en los niños puede construir relaciones estables con los consumidores, y es la mejor manera de estimular a toda la familia para ir a McDonald's. Por ejemplo, una cajita feliz para un niño puede costar sólo \$10.000, pero McDonald's ofrece otros productos enfocados al público adulto, que terminan siendo consumidos cuando acompañan a los niños.
- Construyendo lealtad con la marca por parte de los niños, es la manera en que McDonald's garantiza su éxito hoy y para el futuro.

1.2. CENTROS DE ESTIMULACIÓN UBICADOS EN LA CIUDAD DE CALI

A falta de referentes directos, establecimientos ubicados en la ciudad de Cali que desarrollen un concepto de negocio igual al propuesto, se procede a realizar la caracterización de otras empresas que prestan un servicio similar, son centros dedicados a la estimulación y a la lúdica de los niños en edades tempranas, pero carecen de espacios de encuentro para los adultos, no obstante es importante estudiar su estrategia y trayectoria, para conocer las características y tendencias de los consumidores en este segmento de mercado.

A continuación se listan algunos de los centros de estimulación temprana más reconocidos de la ciudad de Cali.

1.2.1 Centro de Estimulación Tralalá. Es una institución que opera en Cali desde hace catorce años. Ofrece programas de estimulación artística para niños de 5 meses a 5 años. Programas de formación musical a través de la escuela de música y de talleres de danza, teatro, pintura, ballet y de la enseñanza de instrumentos musicales como piano, guitarra y flauta. (Tralalacali.com, 2013).

A través del contacto con los sonidos y diferentes materiales trabajan la discriminación auditiva, el lenguaje, el ritmo musical, la observación, la memoria, el oído musical, la fantasía, el poder de asombro, la expresión corporal y el desarrollo de los sentidos.

Tralalá cuenta con un área de capacitación que ofrece talleres de sensibilización artística para docentes, padres de familia y profesionales de la salud, y talleres para padres gestantes con un área de terapia musical y artística, que ofrece apoyo a través del arte para personas con discapacidad. Complementa su labor, con la realización de animaciones artísticas de fiestas y eventos empresariales, dirigidos a los niños y la familia. A su vez cuenta con la Fundación Tralalá, que realiza proyectos artísticos dirigidos a la comunidad y con la tienda Tralalá que ofrece instrumentos musicales, juegos, Cds de música infantil, libros de pedagogía y productos para la salud.

1.2.2 Centro de estimulación Cinco Sentidos. El Centro de Estimulación 5 Sentidos, es una institución ubicada en Cali, fundada por un grupo de fisioterapeutas como alternativa lúdico educativa para niños entre los 6 meses y los 5 años de edad; utilizando como herramienta de trabajo, el movimiento corporal humano y el mejoramiento de las cualidades y habilidades motrices para generar un desarrollo integral. (Centrodeestimulacion5sentidos.com, 2013)

Cuenta con un espacio especial para niños, con juegos de motricidad, áreas propioceptivas, barras de equilibrio, gimnasios infantiles, zona de juegos, salón de danza, audiovisual y piscina; de acuerdo a los objetivos que plantea este centro de estimulación, la ejecución de diferentes actividades motoras, permite que los niños se desarrollen cognitivamente y físicamente.

Este centro de estimulación resalta las características profesionales de su equipo humano, y la seriedad de los programas y métodos utilizados en las actividades de estimulación y juego con los niños. Algunas de las fortalezas competitivas que mencionan son las siguientes:

- Su equipo humano cuenta con la formación académica y la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades con los niños.
- Constantemente trabajan en la revisión y elaboración de herramientas y estrategias que mejoren los procesos de aprendizaje y formación integral de los niños.
- Actividades, programas y docentes son constantemente evaluados en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos.
- El equipo de trabajo está conformado por dos fisioterapeutas, una fonoaudióloga y un instructor de natación; quienes son apoyados por el personal docente con sus auxiliares.

1.2.3 Fitness Infantil – Estimulación Adecuada. Fitness Infantil es un gimnasio especializado en actividades deportivas para niños, desde los 6 meses de edad hasta los 12 años.

Ofrece actividades como son estimulación temprana, gimnasia, natación, patinaje, y gimnasia para pre-adolescentes, dirigido por personal capacitado y con amplia experiencia en estas actividades, pues cuenta con fisioterapeutas, educadores físicos, educadoras de preescolar y terapistas ocupacionales. En temporada de vacaciones ofrece cursos de verano con un enfoque deportivo, pero además se

realizan otras actividades para sus niños, como manualidades, baile y salidas pedagógicas.

1.3 Antecedentes directos (Bogotá). En Bogotá, hay varios sitios con el concepto de Divertilandia y vale la pena destacar los siguientes:

Misi Baby SPA, diseñado para fortalecer el vínculo entre el bebe y sus padres a través de actividades de relajación, música y lúdica. Sus aliados son ABC del Bebe, Alpina Baby, Avent, Colmedica, Huggies y la Clínica del Country.

Martina Pepina, un spa infantil dirigido hacia las niñas, donde pueden tener un día de relajación y belleza, con mascarillas, masajes, maquillajes. Igualmente en este lugar pueden organizar las fiestas de cumpleaños.

Show Place, que ha desarrollado un modelo de entretenimiento y educación llamado Eudotenimiento, resultante de la unión entre un sistema de educación y un conjunto de actividades y atracciones diseñadas para el crecimiento integral de los niños entre 0 y 12 años, fundamentado en el principio de aprendizaje en espiral mediante experiencias. Ofrece fiestas, salidas pedagógicas y vacaciones recreativas, entre otros.

El cuidado de los niños cada vez está tomando más fuerza y poco a poco este tema ha logrado avanzar más, siendo el foco de atención de varias instituciones en Colombia principalmente en el Gobierno del Presidente Santos con la estrategia de Atención Integral a la Primera Infancia “de cero a siempre” cuya dirección está en cabeza de la Primera Dama, la señora María Clemencia Rodríguez de Santos, la cual busca integrar esfuerzos del sector público y privado y tener cooperación de entidades internacionales en pro de la primera infancia en Colombia y del ejercicio efectivo de los derechos de los niños entre cero y cinco años de edad, (Alarcón, 2013).

Funlibre, “Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación, es una ONG creada desde 1988, la cual adelanta su gestión que conlleva a concebir las acciones de recreación, ocio y bienestar, no solo como actividades para tener diversión sino como medios para fortalecer el proceso de desarrollo integral de la persona y la sociedad” (Funlibre.org, 2013).

Según Esperanza Osorio Correa en su documento “La participación infantil desde la creación” la recreación está en el día a día de los niños y niñas, la cual los divierte y desde ahí se puede intervenir fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes.

2. JUSTIFICACIÓN

A continuación se explica de forma detallada la idea de negocio, y posteriormente se exponen las razones que sugieren que la constitución de la empresa puede resultar atractiva desde los puntos de vista de mercado y financiero:

En la ciudad de Cali, donde se propone la creación de la empresa, es complicado para los padres encontrar un lugar donde sus hijos interactúen con otros niños, jueguen y aprendan, se ha evidenciado que las opciones disponibles no son lo suficientemente atractivas en términos de instalaciones y su planta física en general, tampoco existe una flexibilidad de horarios importante, pues por lo general solo operan en horarios de oficina, que es justamente cuando los padres no pueden acompañar a sus hijos a este tipo de actividades. Adicionalmente pocos tienen espacios para que los papás y mamás esperen cómodamente hasta finalizar las actividades, no existe una experiencia agradable para los padres, están totalmente enfocados en atender a los niños, olvidando que es un servicio que es consumido por niños y adultos.

Se considera que Divertilandia es una excelente oportunidad de negocio, pues su concepto es innovador y satisface una necesidad evidente, dadas las tendencias de consumo y demográficas que fueron expuestas anteriormente. Considerando lo anterior, vemos a Divertilandia como una oportunidad muy importante para que sea la pionera en este concepto de empresa, y con esto logre un alto posicionamiento y reconocimiento entre los consumidores caleños.

Divertilandia rompe el esquema convencional frente a los centros de estimulación y los parques de juegos. Se ubica en medio de los dos tipos de negocio ofreciendo ventajas frente a ellos, pues, reúne el juego con el aprendizaje y adicionalmente brinda descanso, confort y seguridad.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad económica de constituir DIVERTILANDIA, una empresa dedicada a la prestación de servicios de esparcimiento, recreación y estimulación para niños de 5 meses a 5 años.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cuantificar y caracterizar el mercado objetivo del proyecto de negocio, en términos de clientes, competencia, tendencias y necesidades.
- Estructurar un plan de mercadeo para el proyecto “Divertilandia”, articulado con los elementos restantes del plan de negocio.
- Determinar cuantitativa y cualitativamente las necesidades operacionales del negocio: instalaciones, procesos, materiales e insumos.
- Determinar los objetivos estratégicos del negocio y la estructura organizacional, coherentes con el alcance y la capacidad de inversión disponible.
- Sistematizar la información de costos, gastos e ingresos, con el fin de determinar la viabilidad económica del negocio y realizar la proyección de sus estados financieros.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. El juego y el desarrollo infantil. Es evidente la importancia del juego en el desarrollo de los niños, especialmente en su temprana infancia, pues contribuye a su desarrollo motor, psicológico y al mejoramiento de sus habilidades sociales. Para los niños entre 6 meses y 5 años, período al que habitualmente se le conoce como la “temprana infancia”, el juego no difiere en lo absoluto del aprendizaje, al respecto Linaza (1990), señala que “El juego es serio y es útil para el desarrollo del niño en la medida en que él es su propio protagonista, se mantiene diferenciado de las exigencias y limitaciones de la realidad externa, permite explorar el mundo de los mayores sin estar ellos presentes, se convierte en el terreno privilegiado de interacción con los iguales y en fuente de funcionamiento autónomo”.

En los últimos años, los padres han tomado conciencia de ese papel que desempeña el juego en el saludable crecimiento de los infantes, surgiendo una tendencia creciente de atribuirle mayor importancia y atención a esta actividad, pues es quizá la manera más efectiva a través de la que los niños aprenden valores y conductas deseables, al respecto Linaza (1990) señala “El juego tiene un modo de organizar las acciones que es propio y específico. La estructura de las conductas “serias” se diferencia en algunos casos de las conductas de juego por la ausencia de alguno de los elementos que exhibirá la conducta seria. En el juego lo importante son los medios, no los fines. Mientras las llamadas conductas “serias” constituyen un medio para lograr un objetivo determinado, el juego consiste en una acción vuelta sobre sí misma que obtiene satisfacción en su misma ejecución.”, (Linaza, 1990).

Por otra parte Santomé (2000) sugiere que “el hábito entra en la vida como juego. La actividad lúdica se le considera una actividad indispensable para el desarrollo personal. Se la recomienda como actividad placentera y formativa. El juego desempeña un papel importante en el desarrollo humano, durante la infancia y la adolescencia.”, es por tanto el juego importante no sólo en su función lúdica, sino muy esencial en el desarrollo de hábitos deseables que seguramente permanecerán durante la vida adulta del individuo. Este mismo autor, Santomé (2000), resalta el papel del juego en el desarrollo de habilidades sociales, tan indispensables en la vida contemporánea “El juego es también un medio de socialización, expresión y comunicación, una manera de conocerse a sí mismo y a los demás y establecer relaciones afectivas. Jugando se interiorizan las normas y

las pautas de comportamiento social y se desarrollan las funciones psíquicas necesarias para un desarrollo de la capacidad de aprendizaje: percepción, lenguaje, imaginación, memoria... y también las funciones físicas: correr, saltar, equilibrio, coordinación, destrezas...”.

Por otro lado, Bruner (1986) indica que “el juego se reduce la gravedad de las consecuencias de los errores y los fracasos. En el fondo, el juego es una actividad seria que no tiene consecuencias frustrantes para el niño. Se trata, en suma, de una actividad que se justifica por sí misma. En consecuencia, el juego es un excelente medio de exploración que de por sí infunde estímulo”, de la misma forma este autor resalta la importancia en términos psicológicos del juego para los niños “en segundo lugar, el juego se caracteriza por una conexión bastante débil entre los medios y los fines. No es que los niños no busquen una finalidad y no empleen medios para obtenerla en el juego, sino que a menudo cambian de objetivos cuando ya están actuando, para adaptarse a los nuevos medios o viceversa. Tampoco es que los niños actúen así solamente porque se les presentan obstáculos, sino por emoción y júbilo. El juego sirve como medio de exploración y también de invención.”, (Bruner, 1996).

4.2. SOBRE EL EMPRENDIMIENTO

Las raíces etimológicas de la palabra emprendimiento dan buena cuenta del espíritu aventurero y arriesgado de esta actividad, contrapuesta a la comodidad de un trabajo estable como empleado, la palabra emprendedor tiene su origen en el término francés *entrepreneur*, que significa pionero, y fue utilizada por primera vez para referirse a los europeos que tomaron rumbo hacia América en los primeros años de la colonización. Con los años, haciendo un símil con las dificultades e incertidumbres que supone esta actividad, se ha convertido en un término para denominar a aquellos que se deciden a iniciar un proyecto empresarial, (Castillo, 1999).

Uno de los primeros estudiosos del fenómeno del emprendimiento fue el alemán, profesor de la universidad de Harvard, Schumpeter, para quien los emprendedores cumplían un papel fundamental en el desarrollo de las economías, es decir, no solo son valiosos en lo micro, generando fuentes de empleo o apalancando el desarrollo en sus comunidades, sino que son especialmente valiosos al producir innovación, crecimiento, fomentar la competitividad y la dinámica de las economías, al respecto señalaba: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un

material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de el nuevo producto o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”, (Schumpeter, 1950).

De acuerdo al pensamiento de Shumpeter, el emprendimiento es parte fundamental de una sociedad capitalista, la naturaleza de este sistema económico no permite la consolidación de un equilibrio estático, por el contrario, la llegada de emprendedores que buscan establecerse en los mercados introduciendo innovaciones y nuevas ideas, hace que los antiguos jugadores deban ser también dinámicos, mejorar su oferta de valor, servicio y precios, todo lo cual se traduce en un incremento del “superávit del consumidor”, es decir, el beneficio que percibe la sociedad producto del intercambio de bienes en los mercados, (Schumpeter, 1950).

Otra de las escuelas de pensamiento económico y administrativo que se planteó la teoría sobre el emprendimiento es la austriaca, que si bien presenta algunas diferencias con relación a Schumpeter sobre la naturaleza del emprendimiento, coinciden en que este desempeña un papel fundamental en el proceso de innovación y crecimiento en las economías.

Para Kizner, los emprendedores son individuos o comunidades de individuos que permanecen constantemente alertas frente a las oportunidades, frente a los desequilibrios que ocurren con frecuencia en los mercados, de manera que por lo general, son los emprendedores (nuevos empresarios) que perciben primero y con mayor oportunidad las nuevas tendencias, frente a los acomodados empresarios antiguos que generalmente presentan una reticencia o inercia frente al cambio, (Castillo, 1999).

Otro pensador relevante para las teorías sobre el emprendimiento es Howard Stevenson, también profesor de la Universidad de Harvard, quien presentó a la

mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos. Lo cual es evidente en la medida en que el valor fundamental del emprendedor no es tanto su capacidad financiera y su disponibilidad de recursos, ni siquiera su experiencia en el negocio, sino más bien su actitud de vigilia y monitoreo frente a las oportunidades. Este análisis ha sido útil para soportar en el proceso de creación tanto a los empresarios, como a aquellos que realizan emprendimiento dentro de empresas ya constituidas, (Drucker, 1985).

Como síntesis de estos modelos teóricos se podrían realizar tres grandes conclusiones sobre el significado y las consecuencias del emprendimiento en la sociedad, (Castillo, 1999):

El emprendimiento es la facultad de crecer y de crear riqueza, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (escuela de Schumpeter) o de equilibrio (escuela Austríaca).

- 2. La orientación al crecimiento (teoría de Drucker y Stevenson)
- El encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo Timmons).

Los emprendimientos, nuevas ideas de desarrollo empresarial, que consideren y apliquen estas concepciones teóricas, es más probable que logren sobrevivir en las difíciles condiciones competitivas a las que seguramente tendrán que enfrentarse. En el mundo de hoy, el emprendimiento debe ser visto *per se* como una alternativa profesional válida, socialmente deseable, y que por tanto debe contar con todo el espacio de desarrollo y crecimiento dentro de los pensum y currículos universitarios.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

El proyecto de negocio objeto de análisis en este documento puede enmarcarse en el sector servicios o sector terciario de la economía, como categoría de análisis más agregada, a la que pertenecen las actividades que no involucran transformación y venta de bienes materiales. Los subsectores que pueden entenderse como parte del sector terciario son los siguientes:

- Comercio
- Transporte
- Comunicaciones
- Finanzas
- Turismo
- Hostelería
- Ocio
- Cultura
- Espectáculos
- Administración pública
- Servicios públicos

En Colombia durante los últimos años el sector servicios ha sido uno de los principales motores de la actividad económica, frente a la desaceleración de la industria nacional, así por ejemplo para el primer trimestre de 2013 su participación dentro del producto bruto alcanzó el 58% (Clavijo, 2013), compensando el pobre desempeño de la industria y la agricultura, que hoy sumadas apenas alcanzan el 18% del total del producto bruto. La tradicional asociación de Colombia con la producción cafetera, o su concepción como un país fundamentalmente agrícola, nunca había estado tan lejana de la realidad, las cifras muestran que el sector servicios es hoy la principal fuente de empleos e ingresos, y representa el salvavidas de la actividad económica.

De acuerdo con Clavijo (2013), con datos provenientes del DANE, las empresas de servicios que mayor participación alcanzaron fueron las relacionadas con las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con un 53% del total, llegando a los \$33.3 billones de pesos, lo que representa cerca del 38% del PIB Colombiano. Las actividades relacionadas con la salud, con \$15.4 billones de pesos de producción bruta, y las de comunicaciones, almacenamiento y viajes, con \$25 billones, son también sectores de la mayor importancia para el agregado de la economía nacional.

En términos de crecimiento, la dinámica del sector servicios es evidente, durante el primer trimestre de 2013, el sector creció en 4,5% con relación al mismo trimestre de 2012, dicho crecimiento se explica por el aumento en 4,4% en los servicios de administración pública y defensa, de 3,5% en los servicios de enseñanza, 5,9% en servicios sociales y de salud, y en servicios de esparcimiento, culturales y deportivos un 5,6%.

A continuación se presentan los crecimientos del PIB por ramas de la actividad económica en Colombia, del primer trimestre de 2012 al mismo período de 2013²:

Cuadro 1. Comportamiento del PIB por ramas de la actividad económica

Comportamiento del PIB por ramas de la actividad económica (2012-I a 2013-I)	
Rama de la actividad	Variación
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,40%
Explotación de minas y canteras	1,40%
Industrias manufactureras	-4,10%
Suministro de electricidad, gas y agua	3,40%
Construcción	16,90%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	2,80%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,00%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,40%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,50%
Subtotal valor agregado	2,80%

Resulta evidente que el desempeño del sector servicios es superior al resto de las ramas de la actividad, exceptuando al sector de la construcción, que a todas luces presenta un comportamiento atípico muy seguramente causado por factores coyunturales durante ese período, la rama de los servicios muestra un crecimiento

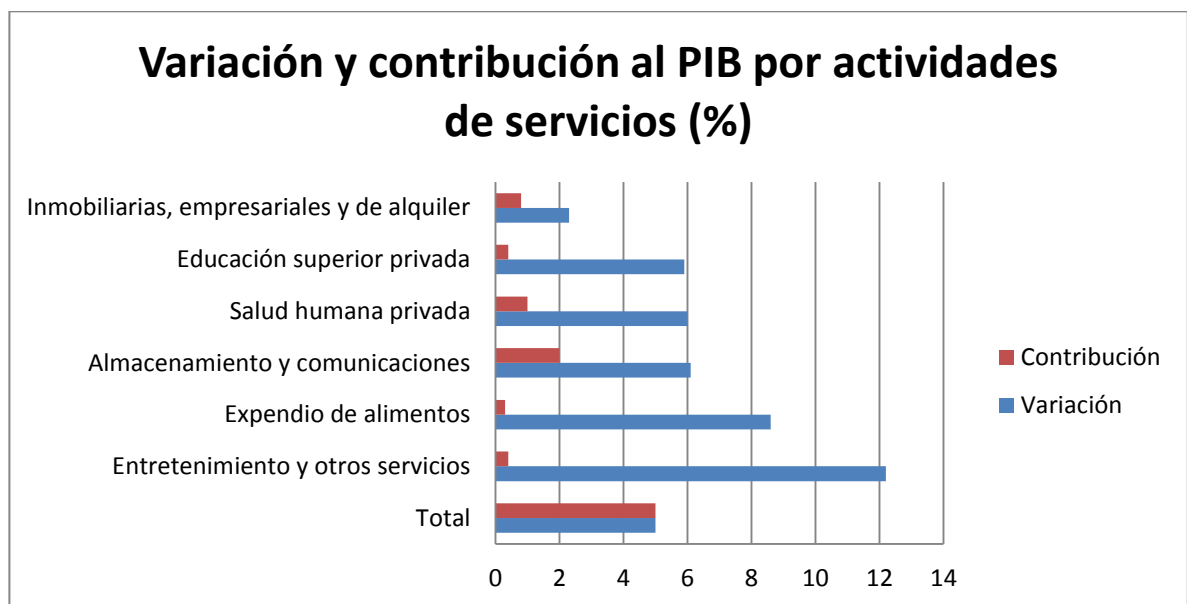
² DANE. Comunicado de prensa: Producto Interno Bruto, primer trimestre 2013. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. 2013.

mucho mayor que el resto de la economía. Lo anterior podría indicar que nuestra economía afronta un proceso de *tercerización*, lo que significa que la industria y el sector primario pierden progresivamente relevancia mientras los servicios la ganan.

Por otra parte, de acuerdo a Clavijo (2013), los ingresos y el empleo del sector servicios crecieron un 5 y 1% respectivamente, cifras importantes pero inferiores a las registradas en el mismo período de 2012, cuando el ingreso creció 10,5% y el empleo 4.5%. De forma más detallada, para el primer trimestre de 2013 los subsectores que presentaron mejor comportamiento en ingresos fueron: entretenimiento y otros (crecimiento de ingresos de 12,2% anual) y expendio de alimentos (8,6%).

A manera de resumen se presenta el siguiente gráfico que consolida las variaciones y contribuciones de cada una de las actividades del sector servicios³:

Figura 1. Gráfico 1. Variación y contribución del PIB por ramas de la actividad económica.



³ DANE. Comunicado de prensa: Producto Interno Bruto, primer trimestre 2013. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. 2013.

No hay duda que dentro de las actividades del sector, la que presentó una dinámica más favorable durante este período es la de entretenimiento y otros servicios, justamente en la que se enmarca el presente trabajo de grado.

El contexto de la economía nacional arroja perspectivas positivas para el crecimiento futuro de esta actividad, y en general para el sector servicios, no obstante y como lo señala Clavijo (2013), es fundamental que el estado adelante tareas relacionadas con el mejoramiento de tres aspectos:

- Orden público.
- Infraestructura.
- Flexibilización laboral.

Garantizar el clima de seguridad que ha venido mejorando durante los últimos años en el país, el mejoramiento de la paupérrima infraestructura nacional y permitir esquemas de contratación más acordes con las realidades de la economía, son temas que no se pueden descuidar si se quiere continuar con la buena dinámica del sector servicios. De forma particular para el sector entretenimiento habría que agregar el aspecto tributario, algunas de las normas que le aplican dificultan o encarecen de forma desproporcionada la materialización de espectáculos, y por ende, el crecimiento del empleo en esta rama.

5.2 Análisis y cuantificación del mercado objetivo. A continuación se procede a realizar el análisis del mercado objetivo, iniciando con su cuantificación.

5.2.1. Mercado objetivo. las características del negocio, al tratarse de un servicio de alto valor agregado, si se quiere suntuario, y cuyo precio se considera *a priori* elevado, se define de la siguiente forma el mercado objetivo:

Niños y niñas entre 6 meses y cinco años, de los estratos cinco y seis, residentes en la ciudad de Cali.

5.2.2. Cuantificación del mercado objetivo. En la primera etapa se procede a determinar de forma global el tamaño del mercado objetivo de acuerdo a la definición efectuada en el numeral anterior, para los cinco años siguientes (suponiendo que el primer año de operación del negocio es 2014)⁴:

⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. 2013. Información del DANE para Cali.

Cuadro 2. Cuantificación del mercado objetivo

Población niños entre 0 Meses y 5 años									
2014									
2015									
2016									
Edades	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
0-4 años	176.530	90.428	86.102	176.532	90.358	86.174	176.727	90.385	86.342

Población niños entre 0 Meses y 5 años									
2017									
2018									
2019									
Edades	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
0-4 años	177.030	90.492	86.538	177.507	90.734	86.773	178.157	91.136	87.021

Población niños entre 6 Meses y 5 años Santiago de Cali									
2014									
2015									
2016									
Edades	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
0-4 años	158.877	81.385	77.492	158.879	81.322	77.557	159.054	81.347	77.708

Población niños entre 6 Meses y 5 años Santiago de Cali								
2017			2018			2019		
Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
159.327	81.443	77.884	159.756	81.661	78.096	160.341	82.022	78.319

Porcentaje de población en estratos 5 y 6 (Cali)	
Estrato 6	1,90%
Estrato 5	7,20%
Total	9,10%

[en línea][Consultado el 14 de Enero de 2014, Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/CALI_V%20Dtor.pdf

Cuadro 2 (continuación)

Población niños entre 6 Meses y 5 años (Estratos 5 y 6 Santiago de Cali)									
2017			2018			2019			
Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	
14.499	7.411	7.087	14.538	7.431	7.107	14.591	7.464	7.127	
años	8	7.406	7.052	8	7.400	7.058	4	7.403	7.071

De manera que el tamaño del mercado objetivo para Divertilandia durante los próximos cinco años sería el siguiente:

Año	Mercado Objetivo
2014	14.458
2015	14.458
2016	14.474
2017	14.499
2018	14.538
2019	14.591

5.3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR (REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE)

En los negocios relacionados con el público infantil siempre surge una pregunta al analizar el cliente, ¿quién es el verdadero cliente? ¿el niño o sus padres?, y no siempre es fácil de responder, pues aunque quienes pagan son los padres, cada vez es más importante la opinión del niño, sus gustos y necesidades. De acuerdo a Rojas (2009)⁵, la realidad es que ambos son los clientes, de la experiencia de los niños con el producto o servicio depende la recurrencia en su consumo, y de la oferta de valor depende que los padres tomen la decisión de compra. Lo anterior es un aspecto central del modelo de negocio que se propone para DIVERTILANDIA, pues se considera que al atender de forma adecuada ambos tipos de clientes (niños y padres) y ofrecerles valores agregados que los estimulen a un consumo repetitivo del servicio, se logrará obtener el éxito financiero y operativo del negocio.

Para entender el comportamiento y el contexto social de ambos tipos de clientes es importante caracterizarlos, a continuación se propone una semblanza general de los clientes que atenderá Divertilandia.

⁵ Rojas, Julio. Cuando el niño es el cliente. El Comercio – Perú. 2009.

Niños: Niños entre seis meses y cinco años nacidos y criados en la ciudad de Cali, han asistido durante la mayor parte de su vida a instituciones de cuidado infantil (jardines infantiles), caracterizadas por ofrecer servicios altamente especializados con la participación de profesionales de la pedagogía. Consumidores desde edad temprana de servicios tecnológicos, en particular de juegos electrónicos a través de consolas de video juegos, computadores personales y dispositivos móviles. Asisten habitualmente a cine, con una frecuencia al menos mensual, y son televidentes habituales de canales de televisión dedicados al público infantil (*Discovery Kids, Baby TV, Cartoon Network*), lo que se traduce en que estén altamente informados de las tendencias de consumo infantil en áreas como la moda, la comida y el entretenimiento. Habitualmente consumen alimentos preparados fuera del hogar, buena parte de su tiempo interactúan con personas que no pertenecen a su círculo familiar como empleadas domésticas y docentes. Asisten a actividades adicionales al jardín infantil, principalmente de carácter deportivo o artístico, como escuelas de fútbol, natación, danza, teatro o música. Sus patrones de consumo empiezan a estar fuertemente influidos por su relación con los medios de comunicación, tienden a presionar a sus padres por comprar productos que son promocionados en la televisión. Su contexto social, que en general es privilegiado, y el hecho de que sus padres traten de compensar su ausencia durante la semana con la realización de actividades estimulantes y divertidas el fin de semana, los convierten en consumidores exigentes, con experiencia y gran poder de decisión.

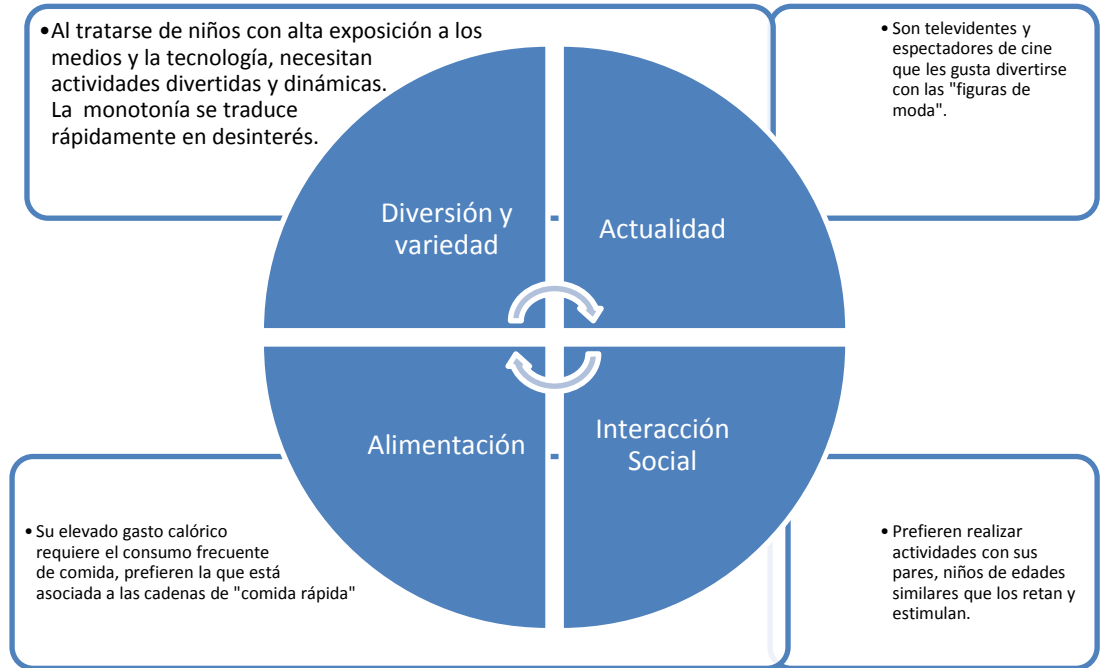
Padres: Profesionales de estrato cinco o seis, entre 25 y 45 años, con hijos, dedicados a labores de oficina como empleados o empresarios. Personas educadas con acceso continuo a la información que entienden la importancia del juego y la estimulación en el desarrollo mental y físico de los niños, preocupados por ofrecer las mejores condiciones que les permitan a sus hijos ser competentes y autónomos en su vida adulta. Individuos para los que su vida social ocupa un lugar muy importante, su pertenencia a diversos círculos laborales, familiares, académicos o deportivos, hace que su actividad social sea altamente demandante, pero que en general no puedan dedicarle el tiempo que desearían o que acostumbraban a dedicarle antes de convertirse en padres. Valoran a sus hijos como el elemento central de sus vidas, pero consideran que sería deseable hacer más completa su vida otorgándole más tiempo a interactuar con sus “amigos” y a realizar esas actividades que les generan más placer. Consumen tecnología de forma intensiva, internet como elemento de trabajo y recreación es fundamental, dedican buena parte de su tiempo libre a utilizar las redes sociales y la consideran una forma válida de potenciar sus relaciones. Se preocupan por la calidad de la comida que consumen y desearían tener más tiempo para el deporte. En general,

su buena posición económica les permite adquirir productos valorando primero su calidad que el precio.

A partir de la aproximación subjetiva de los clientes que se realizó, se procede a esquematizarla a través de un mapa de necesidades de los clientes, que pretende resumir en pocos aspectos lo que desean los niños y los padres de un servicio de entretenimiento infantil:

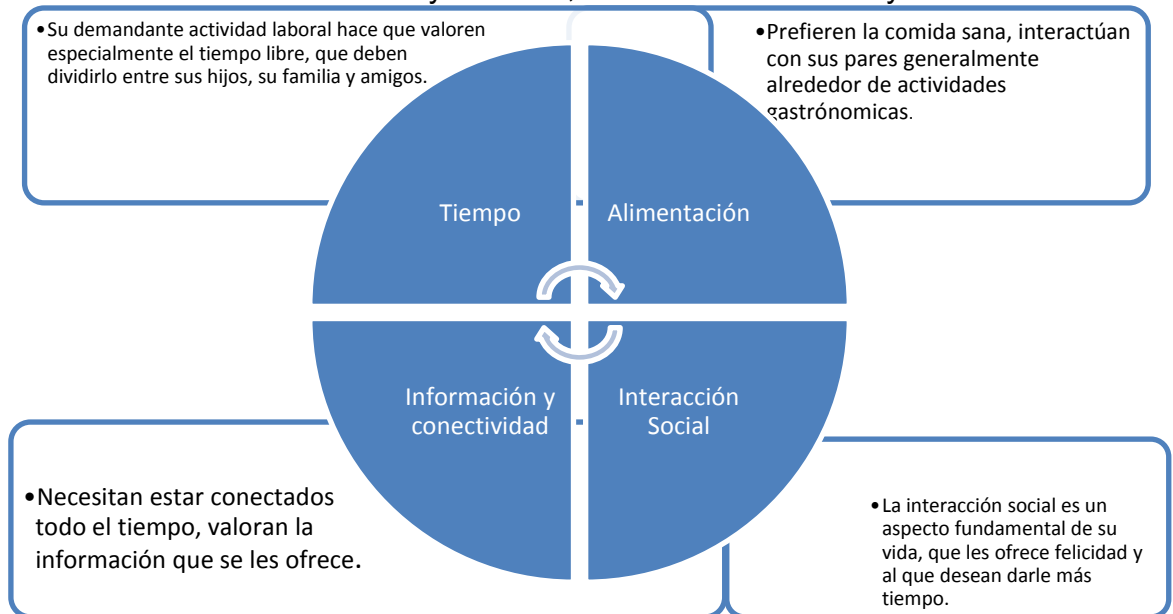
Cliente : Niños (seis meses a cinco años)

Figura 2. Análisis del cliente



Cliente

Padres entre 25 y 35 años, de los estratos cinco y seis



5.3.1. Encuesta de necesidades del cliente. Con el fin de validar estas percepciones en torno a las necesidades del segmento del mercado, se procedió a realizar una encuesta entre padres de estratos cinco y seis (hombres y mujeres), con hijos entre seis meses y cinco años. Grupo poblacional que ha sido definido previamente como el mercado objetivo del negocio, inicialmente se procederá a determinar el tamaño de la muestra:

5.3.1.1. Tamaño de la muestra. Si bien no existe una estimación sobre ciertos parámetros que son necesarios para calcular un tamaño de muestra adecuado, a continuación se emplea una metodología estadística que permite mejorar el nivel de confianza del estudio.

Considerando que el tamaño del mercado objetivo para 2014 es de 14.458 personas, que sería el tamaño de la población N, se utilizan las siguientes fórmulas para hallar un tamaño de muestra adecuado desde el punto de vista metodológico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión, en este caso 5%.

$$n = \frac{14.458(1.96)^2(0.05)(0.95)}{(0.05)^2 14.457 + (1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = 37$$

Esta metodología nos permite obtener un 95% en la muestra de la población, utilizando un tamaño de 37 encuestas. A continuación se presentan las preguntas que pretenden caracterizar el comportamiento del mercado objetivo, y que permitirán posteriormente realizar una estimación de la demanda.

1. Edad
2. Estrato

3. ¿Asiste su hijo(a) a un jardín infantil?
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos valora o valoraría más a la hora de escoger un jardín infantil?
 - A. Seguridad
 - B. Idoneidad del personal
 - C. Cercanía
 - D. Estrategias pedagógicas
 - E. Alimentación balanceada
 - F. Comodidad del niño
5. ¿Con qué frecuencia acuden a una actividad recreativa (cine, deporte, arte, etc.)?
 - A. Diaria
 - B. Semanal
 - C. Mensual
6. ¿Considera que después de haber tenido hijos su actividad social se ha reducido?
 - A. Si
 - B. No
7. ¿Desearía aumentar el tiempo que dedica a las actividades sociales con sus amigos?
 - A. Si
 - B. No
8. Su círculo de amigos (no familiares) está compuesto principalmente por:
 - A. Personas de su misma edad con hijos
 - B. Personas de su misma edad sin hijos
 - C. Personas mayores o menores
9. ¿Asistiría a un sitio en el que su hijo se divierte mientras usted puede disfrutar de un café con sus amigos o familiares?
 - A. Si
 - B. No
10. ¿Considera que la oferta de entretenimiento para niños es suficiente en Cali?
 - A. Si
 - B. No
11. ¿Llevaría a su hijo a un nuevo centro de entretenimiento infantil?
 - A. Si
 - B. No
12. Si “DIVERTILANDIA”, un nuevo centro recreativo para niños menores de 5 años, le ofrece un servicio atractivo para sus hijos y cómodo para usted, ¿consideraría probarlo?
 - A. Si
 - B. No
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarde de recreación dirigida para su hijo?
 - A. Menos de 20 mil pesos.

- B. Entre 20 y 30 mil pesos.
 - C. Entre 30 y 40 mil pesos.
 - D. Más de 40 mil pesos.
14. ¿Qué factores consideraría a la hora de confiar su hijo a un centro de entretenimiento infantil?
- A. Seguridad
 - B. Tradición
 - C. Tecnología y planta física
 - D. Reconocimiento

A continuación se resumen los resultados obtenidos a partir de esta encuesta:

Figura 3. Gráfico 3. Edad

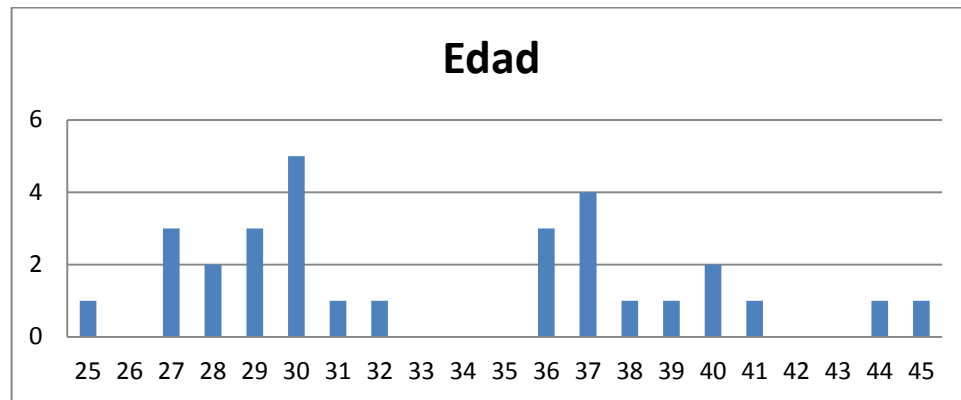


Figura 4. Gráfico 4. Estrato

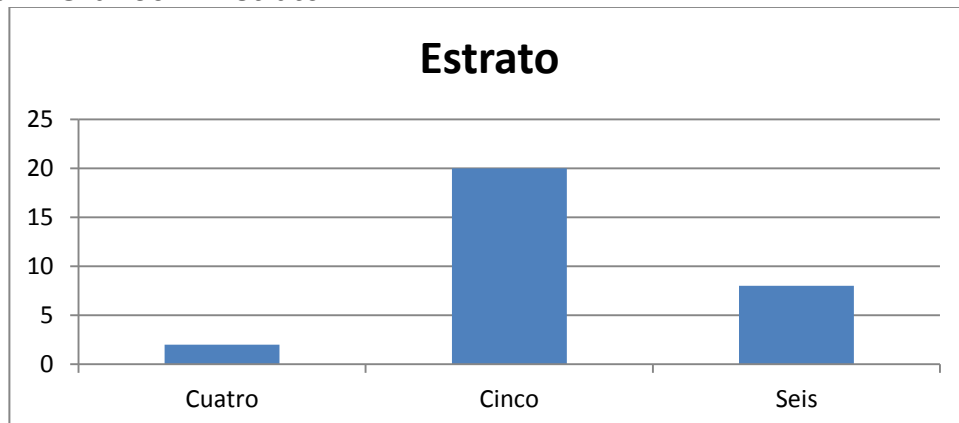


Figura 5. Gráfico 5. Jardín infantil. ¿Asiste su hijo a un jardín infantil?



Figura 6. Gráfico 6. Jardín infantil. ¿Cuál de los siguientes aspectos valora o valoraría más a la hora de escoger un jardín infantil?

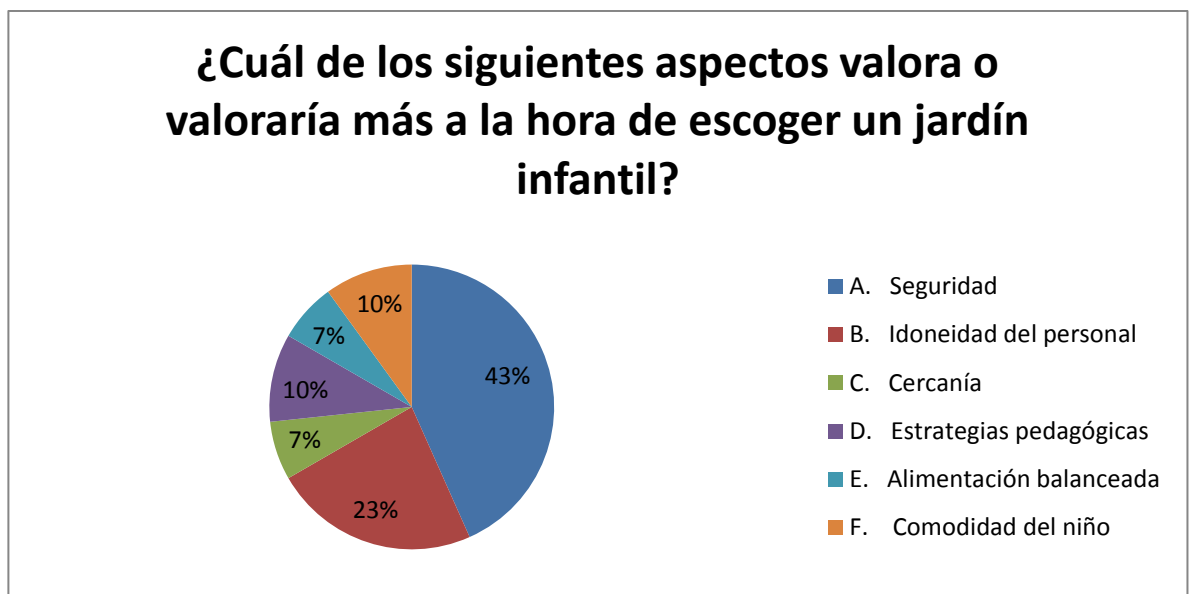


Figura 7. Gráfico 7. Actividad recreativa. Con qué frecuencia acuden con su hijo (a) a una actividad recreativa (cine, deporte, arte, etc.)?

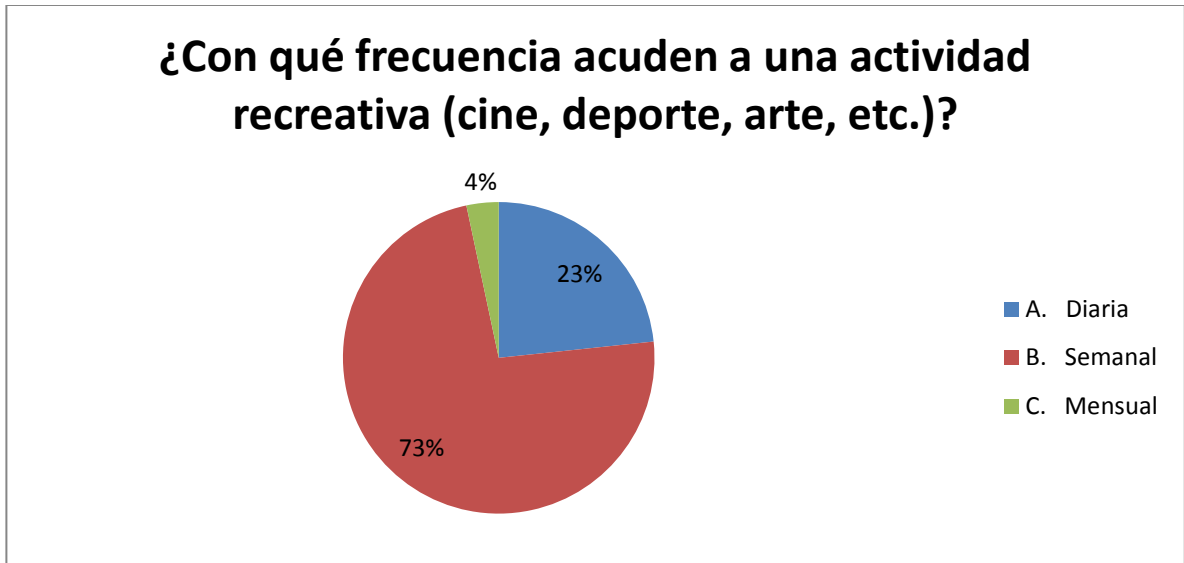


Figura 8. Gráfico 8. Actividad Social. ¿Considera que después de haber tenido hijos su actividad social se ha reducido?

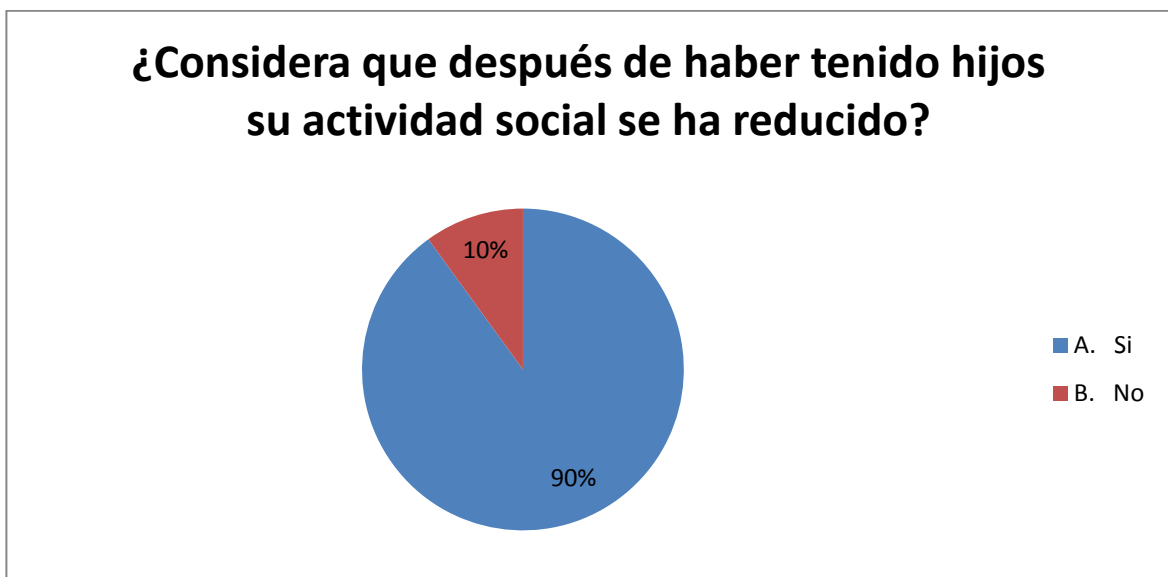


Figura 9. Gráfico 9. Actividad Social. ¿Desearía aumentar el tiempo que dedica a las actividades sociales con sus amigos?

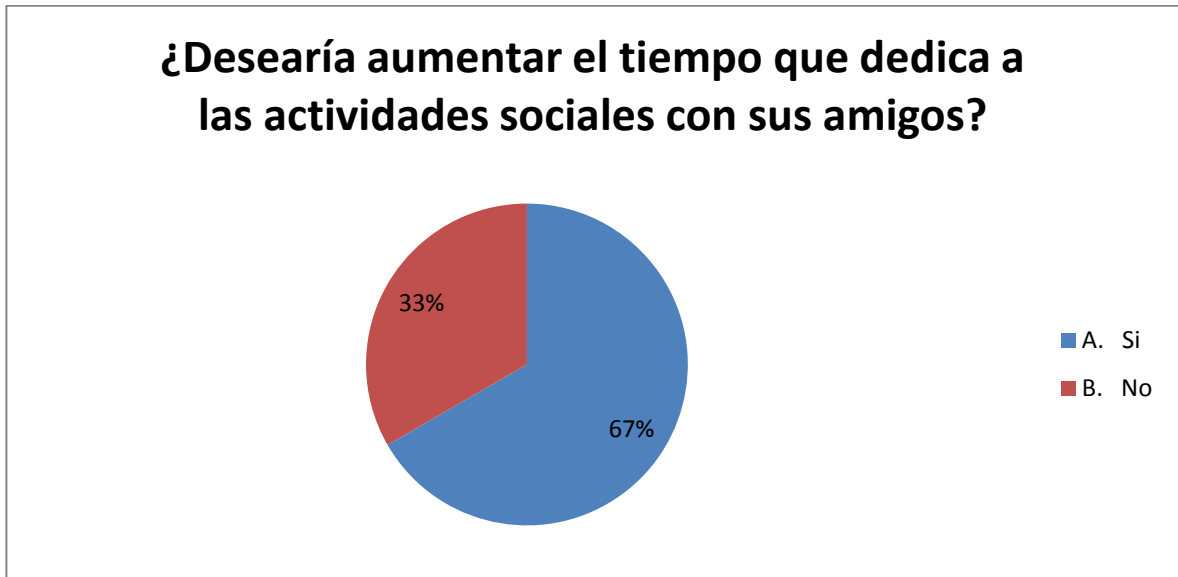


Figura 10. Gráfico 10. Círculo social. Su círculo de amigos (no familiares) está compuesto principalmente por

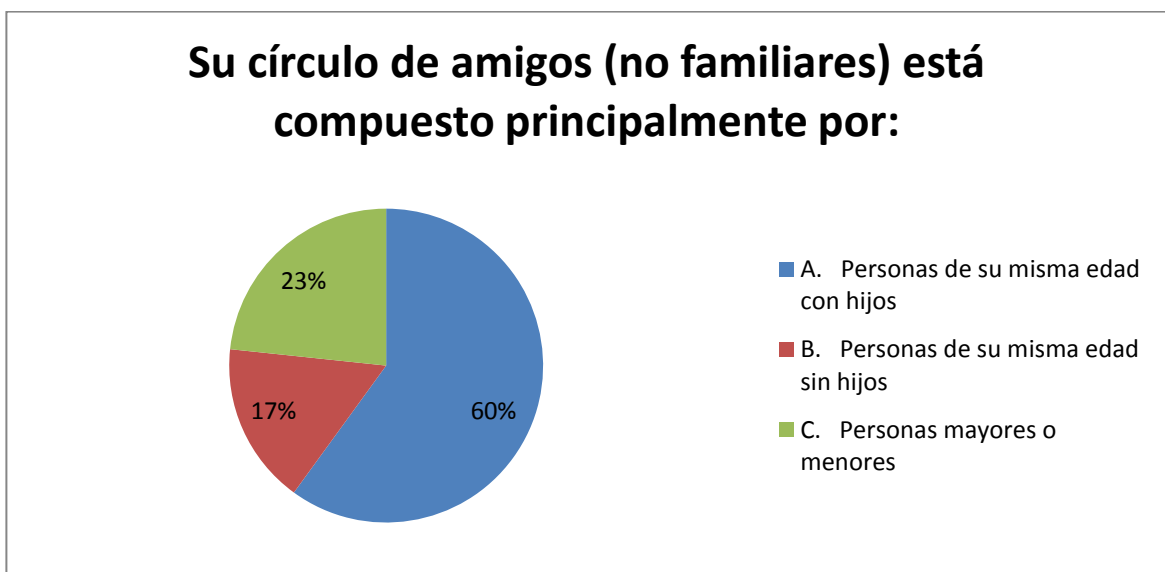


Figura 11. Gráfico 11. Disposición a consumir. ¿Asistiría a un sitio en el que su hijo se divierte mientras usted puede disfrutar de un café con sus amigos o familiares?

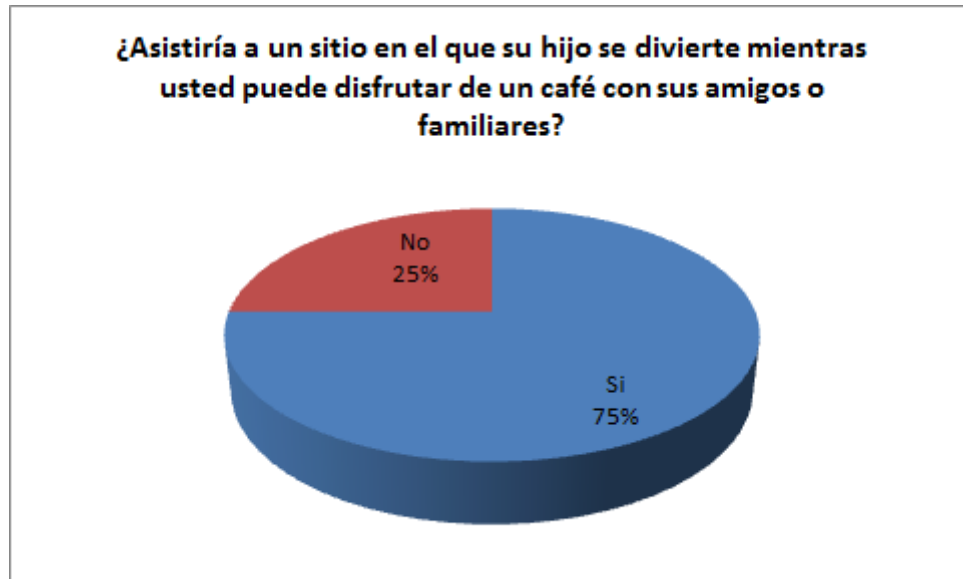


Figura 12. Gráfico 12. Oferta actual. ¿Considera que la oferta de entretenimiento para niños es suficiente en Cali?

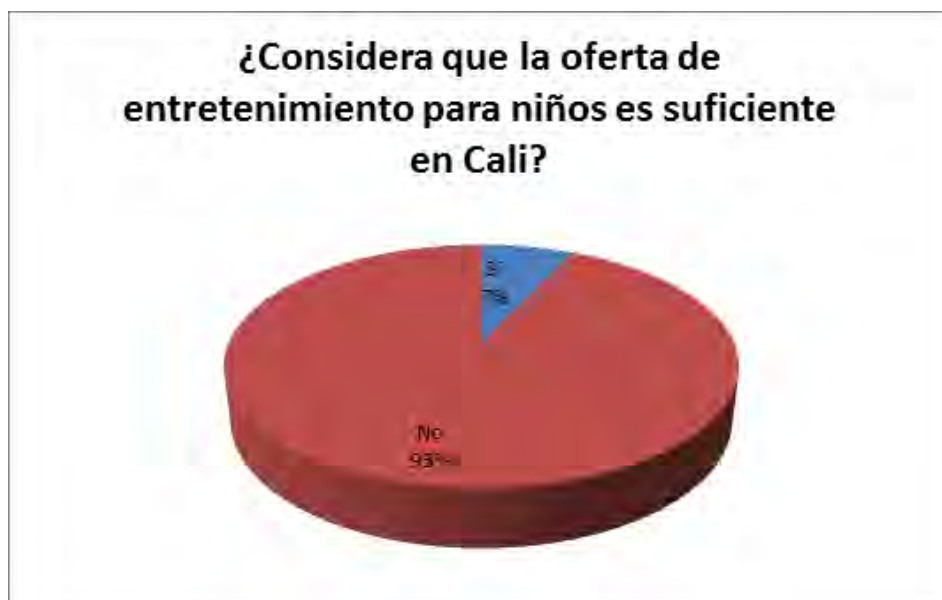


Figura 13. Gráfico 13. Disposición a consumir. ¿Llevaría a su hijo a un nuevo centro de entretenimiento infantil?

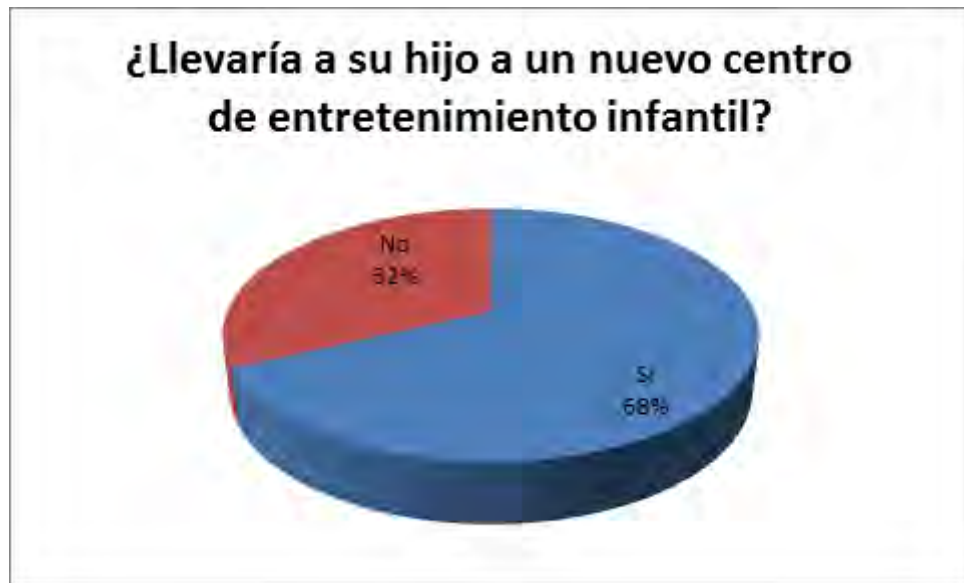


Figura 14. Gráfico 14. Precio. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarde de recreación dirigida para su hijo?

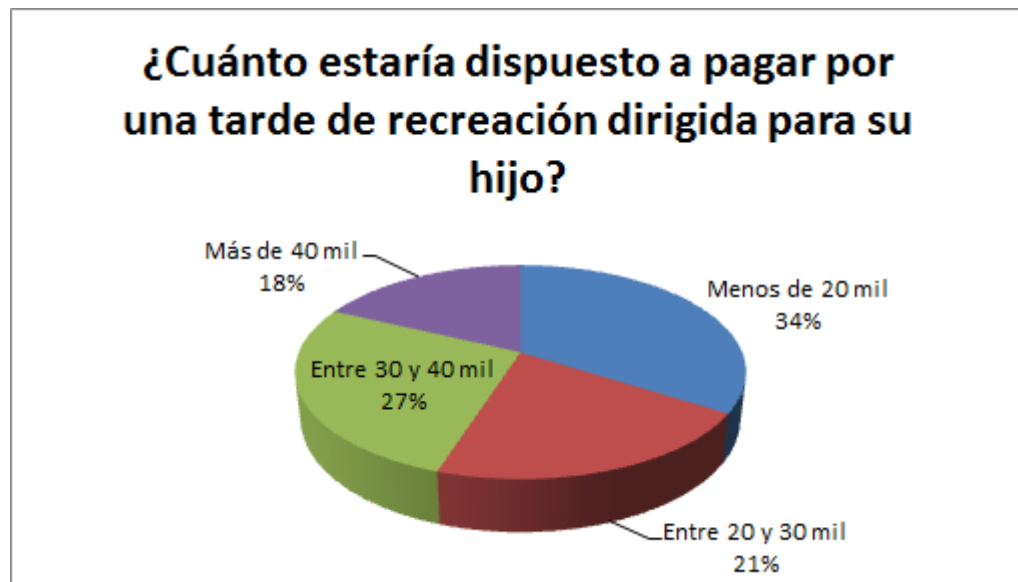
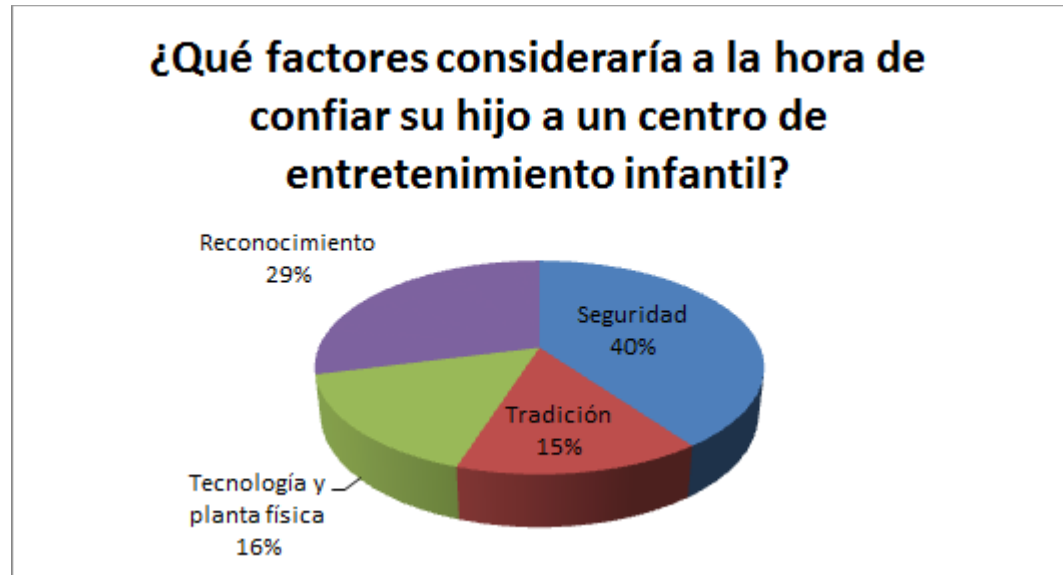


Figura 15. Gráfico 15. Factores de consumo. ¿Qué factores consideraría a la hora de confiar su hijo a un centro de entretenimiento infantil?



5.3.2 Conclusiones sobre la encuesta. Con relación a la encuesta que pretende conocer las necesidades del cliente se realizan las siguientes consideraciones:

- Los padres están principalmente preocupados por la seguridad de sus hijos y la idoneidad de las personas a cargo de su cuidado, cuando no se encuentran con ellos, o están realizando alguna actividad fuera de su casa.
- Son individuos altamente sociales que desean ganar tiempo para realizar actividades en las que encuentran placer, principalmente en la interacción social con sus pares.
- La mayor parte de su círculo social, externo a la familia, está compuesto por personas de una edad similar con hijos. Lo anterior se explica por la conveniencia que encuentran a realizar actividades en las que pueden participar e involucrar a los niños, de manera que logran conjugar la interacción social con las responsabilidades que han adquirido como padres.
- Son consumidores habituales de productos de entretenimiento en compañía de sus hijos, y son por lo tanto, exigentes y conocedores.

A partir del conocimiento del cliente, se procede a construir la estrategia de mercadeo que pretende satisfacer de la mejor forma las necesidades que se han identificado, y explotar las características principales de este segmento de mercado.

5.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado del documento se realizará una sistematización de la competencia, buscando identificar diferencias, similitudes, potenciales fortalezas y debilidades, con relación al modelo de negocio que se propone.

5.4.1 Centros de estimulación ubicados en la ciudad de Cali. A falta de referentes directos, establecimientos ubicados en la ciudad de Cali que desarrollen un concepto de negocio igual al propuesto, se procede a realizar la caracterización de otras empresas que prestan un servicio similar, son centros dedicados a la estimulación y a la lúdica de los niños en edades tempranas, pero carecen de espacios de encuentro para los adultos, no obstante es importante estudiar su estrategia y trayectoria, para conocer las características y tendencias de los consumidores en este segmento de mercado.

A continuación se listan algunos de los centros de estimulación temprana más reconocidos de la ciudad de Cali.

5.4.1.1 Centro de Estimulación Tralalá. Es una institución que opera en Cali desde hace catorce años. Ofrece programas de estimulación artística para niños de 5 meses a 5 años. Programas de formación musical a través de la escuela de música y de talleres de danza, teatro, pintura, ballet y de la enseñanza de instrumentos musicales como piano, guitarra y flauta.

A través del contacto con los sonidos y diferentes materiales trabajan la discriminación auditiva, el lenguaje, el ritmo musical, la observación, la memoria, el oído musical, la fantasía, el poder de asombro, la expresión corporal y el desarrollo de los sentidos.

Tralalá cuenta con un área de capacitación que ofrece talleres de sensibilización artística para docentes, padres de familia y profesionales de la salud, y talleres para padres gestantes con un área de terapia musical y artística, que ofrece apoyo a través del arte para personas con discapacidad. Complementa su labor, con la realización de animaciones artísticas de fiestas y eventos empresariales, dirigidos a los niños y la familia. A su vez cuenta con la Fundación Tralalá, que realiza proyectos artísticos dirigidos a la comunidad y con la tienda Tralalá que ofrece instrumentos musicales, juegos, Cds de música infantil, libros de pedagogía y productos para la salud.

5.4.1.2 Café pintado. Constituye el referente más cercano a DIVERTILANDIA, y por tanto su competencia más directa, actualmente tiene dos sedes en la ciudad de Cali ubicadas en la zona de Ciudad Jardín y el Peñón. Su servicio es principalmente ofrecer la posibilidad de que las personas, mientras consumen un café o un postre, realicen una actividad artística pintando una tasa u otra pieza en blanco, posteriormente dichas piezas son sometidas al calor en un horno y entregadas a los clientes. Principalmente está dirigido al público infantil, sin embargo, asisten personas de todas las edades a divertirse pintando.

A pesar de que se trata de un café con actividades pensadas para los niños, las diferencias con relación al modelo de servicio de DIVERTILANDIA son importantes:

- Es necesaria la presencia de los padres.
- No hay variedad en el tipo de actividades que realizan.
- La edad del público infantil es superior.

5.4.1.3 Centro de estimulación Cinco Sentidos. El Centro de Estimulación 5 Sentidos, es una institución ubicada en Cali, fundada por un grupo de fisioterapeutas como alternativa lúdico educativa para niños entre los 6 meses y los 5 años de edad; utilizando como herramienta de trabajo, el movimiento corporal humano y el mejoramiento de las cualidades y habilidades motrices para generar un desarrollo integral.

Cuenta con un espacio especial para niños, con juegos de motricidad, áreas propioceptivas, barras de equilibrio, gimnasios infantiles, zona de juegos, salón de danza, audiovisual y piscina; de acuerdo a los objetivos que plantea este centro de estimulación, la ejecución de diferentes actividades motoras, permite que los niños se desarrollen cognitiva y físicamente.

Este centro de estimulación resalta las características profesionales de su equipo humano, y la seriedad de los programas y métodos utilizados en las actividades de estimulación y juego con los niños. Algunas de las fortalezas competitivas que mencionan son las siguientes:

- Su equipo humano cuenta con la formación académica y la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades con los niños.
- Constantemente trabajan en la revisión y elaboración de herramientas y estrategias que mejoren los procesos de aprendizaje y formación integral de los niños.

- Actividades, programas y docentes son constantemente evaluados en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos.
- El equipo de trabajo está conformado por dos fisioterapeutas, una fonoaudióloga y un instructor de natación; quienes son apoyados por el personal docente con sus auxiliares.

5.4.1.4 Fitness Infantil – Estimulación Adecuada. Fitness Infantil es un gimnasio especializado en actividades deportivas para niños, desde los 6 meses de edad hasta los 12 años.

Ofrece actividades como son estimulación temprana, gimnasia, natación, patinaje, y gimnasia para pre-adolescentes, dirigido por personal capacitado y con amplia experiencia en estas actividades, pues cuenta con fisioterapeutas, educadores físicos, educadoras de preescolar y terapistas ocupacionales. En temporada de vacaciones ofrece cursos de verano con un enfoque deportivo, pero además se realizan otras actividades para sus niños, como manualidades, baile y salidas pedagógicas.

5.4.1.5 Resumen cuantitativo del análisis de la competencia

Cuadro 3. Resumen Competencia

Establecimiento	Tipo de servicio	Precio/Hora (aproximado)	Capacidad (clientes/mes) aprox.
Centro de Estimulación Tralalá	Estimulación infantil	\$ 12.000,00	180
Café pintado	Actividades artísticas	\$ 18.000,00	200
Centro de estimulación Cinco Sentidos	Estimulación infantil	\$ 14.500,00	250
Fitness Infantil – Estimulación Adecuada	Deporte y actividad física	\$ 8.500,00	500

5.5 PLAN DE MERCADEO

Efectuar un análisis del mercado al que se enfrenta un proyecto empresarial es usualmente una de las primeras etapas en el proceso de formulación, la intencionalidad es determinar cuáles son los objetivos comerciales, para este caso, qué nivel de ventas se puede obtener a partir de la medición del mercado objetivo y de las restricciones naturales de la iniciativa. Asimismo, se plantea la necesidad de incluir en el plan de mercadeo un registro formal de la estrategia comercial, es decir, qué actividades deben realizarse con el fin de dar a conocer los productos y servicios y cuáles son los costos asociados. Para el presente trabajo se utilizará como herramienta metodológica la técnica de las 4Ps, la cual propone el desarrollo del plan de mercadeo basado en cuatro aspectos:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza (ubicación, configuración del espacio)

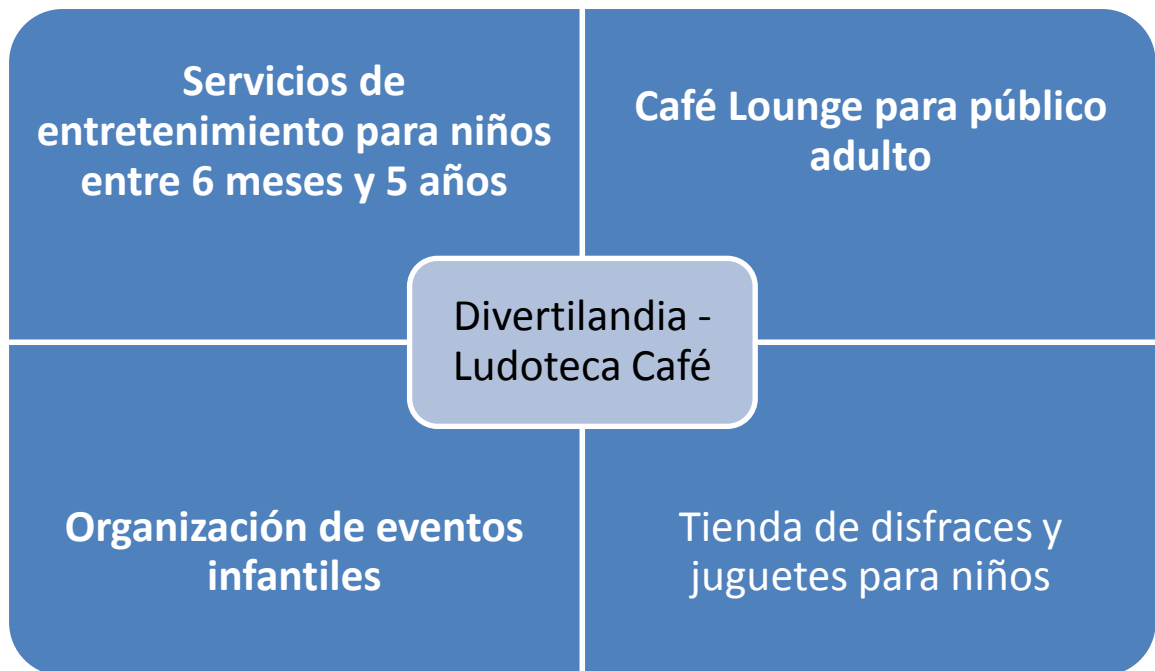
Para determinar el precio, se realizó un sondeo de la competencia, con el fin de fijar un valor razonable del servicio que se prestará. En cuanto a la plaza (ubicación), se analizarán variables como la disponibilidad de espacios adecuados, lugar de residencia del mercado objetivo, tendencias demográficas, entre otras.

Adicional al proceso de construcción del plan de mercadeo, se hace necesario realizar una cuantificación de las ventas, una proyección de la demanda esperada, para lo cual deberá especificarse el mercado objetivo, entendido como el grupo poblacional al cual va dirigido el servicio.

5.5.1. Producto. DIVERTILANDIA es un negocio dedicado a la prestación de servicios de entretenimiento para niños entre 6 meses y 5 años, en un sentido estricto, se trata de una ludoteca, un club de recreación. El factor diferenciador de Divertilandia frente a otras alternativas de entretenimiento para niños de la misma edad, es su doble oferta de valor; por un lado enfocarse en actividades de entretenimiento para los niños y simultáneamente ofrecer a los padres que los acompañan un sitio para el esparcimiento adulto, un Café. Adicionalmente, entendiéndolos como servicios conexos a los dos mencionados, se propone el servicio de organización de eventos infantiles, como fiestas de cumpleaños, y la creación de una tienda de disfraces y juguetes para niños.

En el siguiente gráfico se hace un esquema de la oferta de productos y servicios de Divertilandia:

Figura 16. Análisis de los servicios



5.5.2. Servicios de entretenimiento infantil. Es el negocio central del proyecto, el *core business*, a continuación se resumen sus características principales:

- La ludoteca será un espacio ubicado en un inmueble amplio, idóneo para el desarrollo del objeto social del negocio, que contará con diferentes atracciones adecuadas para niños entre 6 meses y cinco años, y dónde se desarrollará una programación continua de actividades recreativas.
- La ludoteca será un espacio orientado al entretenimiento infantil, al juego, no obstante, al considerar que en estas etapas tempranas de la niñez el juego es la mejor forma de desarrollar habilidades y competencias para la vida, la lúdica servirá para estimular el desarrollo cognoscitivo, motriz y sensitivo de los niños.
- La presencia de personal capacitado para el cuidado y la recreación de los niños, es una de las propuestas de valor de DIVERTILANDIA.

- Juegos y actividades más orientados a la interacción, a la socialización a través de la lúdica, constituye otro de los principios de DIVERTILANDIA, en contravía a las tendencias de la tecnología, que han inducido a un individualismo y aislamiento notorio entre los pequeños.
- Relacionado con el punto anterior, se plantea el juego de roles como mecanismo para estimular la interacción social de los niños y para captar su atención e interés, dado lo atractivo que resultan este tipo de juegos para ellos. El juego de roles es una actividad muy importante para los niños, sobre todo en la edad preescolar, consistente en simular y comportarse como adultos, haciendo todo lo que estos hacen. Es claro que el juego de roles “El juego de roles contribuye al desarrollo integral del niño pues a través de este el niño/a desarrolla la imaginación, el lenguaje, su independencia, la personalidad, la voluntad, el pensamiento; se comunican con lo que le rodea, satisfacen sus deseos de hacer vida social conjuntamente con los adultos, conocen el mundo que los rodea; es un medio para educar el interés por un ulterior trabajo.”⁶
- Dado el amplio rango de edades de los niños que se propone atender (entre 6 meses y 5 años), es necesario segregarlos por grupos de edad para evitar riesgos de agresiones y para que desarrollen actividades acordes a su etapa de crecimiento.

Bajo las consideraciones anteriores, se propone la siguiente definición del producto de entretenimiento infantil:

Se cobrará una tarifa por acceder a un espacio de recreación en el que los niños estarán guiados y cuidados por expertos, si bien habrá distintos tipos de juegos, el concepto principal será el juego de roles, que estimula la creatividad y la interacción social. Para los niños más pequeños, que aún no interactúan socialmente de forma activa, se proponen actividades y juegos orientados a la estimulación.

Las siguientes serán las salas lúdicas en las que se dividirá el inmueble:

- **Sala Aventura:** Contará con disfraces, accesorios y juegos para que los niños simulen que se encuentran en una aventura de piratas o exploradores.

⁶ El juego de roles, un valioso medio de interacción en la edad preescolar. [en línea][consultado junio de 2013][Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos41/juego-de-roles/juego-de-roles.shtml>]

- **Sala Fantasía:** Contará con disfraces, accesorios y juegos para que los niños simulen que se encuentran en un cuento de hadas
- **Sala estimulación:** Pensada para los más pequeños, contará con juegos pensados en realizar estimulación temprana.
- **Sala de arte:** Espacio para el desarrollo de actividades relacionadas con la pintura, la música y el teatro.
- **Patio:** Un lugar para que los niños corran y jueguen en un espacio abierto.

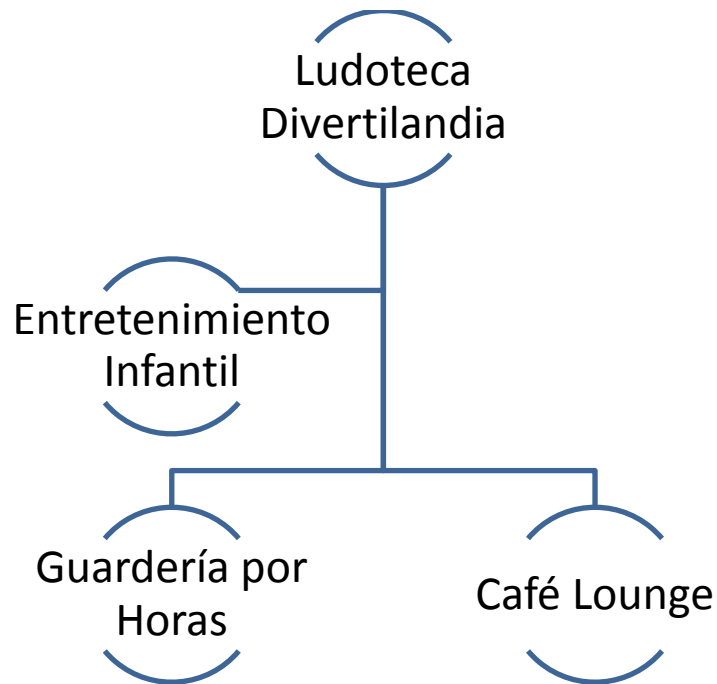
Claramente, el aspecto más importante de las salas lúdicas, es garantizar la seguridad de los niños, por lo cual será necesario contar con los sistemas de seguridad y vigilancia adecuados, de manera que en todo momento se encuentren monitoreados. Asimismo, desde el punto de vista de la higiene es fundamental garantizar un adecuado control por parte del personal de servicios generales.

5.5.3. Café Lounge – Público adulto. Es parte integral del concepto de negocio, se trata de un factor diferenciador que actúa de forma similar a los juegos infantiles en los negocios de comidas rápidas, solo que en este caso el *core business* es el entretenimiento, mientras que el café es un valor agregado pensado para atraer a los padres, para estimularlos a que escojan Divertilandia como sitio para el esparcimiento sobre otras opciones que resultan tediosas, estresantes y molestas para los padres.

Si bien Divertilandia ofrece la posibilidad de ser visto como una guardería “por horas” a la que los padres pueden confiar sus hijos mientras hacen compras, tienen una cita médica u otra actividad similar, también constituye un espacio para que se tomen un café con unos amigos, lean, trabajen o simplemente se relajen mientras su hijo se divierte.

De manera que la oferta de valor de una ludoteca tradicional se limita al concepto de diversión para los niños y “guardería por horas”, es decir, que en principio no ofrece una experiencia realmente agradable para los padres. Por otro lado, Divertilandia plantea una oferta de valor más integral, que considera la experiencia de los niños como fundamental, pero también cree que mejorar la experiencia de los padres es un aspecto central de su estrategia.

Figura 17. Oferta de valor Divertilandia



Frente a la operación y propiedad del café, se plantean varias alternativas:

- Arrendamiento de un espacio en DIVERTILANDIA a un tercero para que opere el café.
- Operación y propiedad del café de forma directa por parte de los socios de divertilandia, utilizando una nueva marca.
- Adquisición de una franquicia de una cadena de cafés reconocida, para ser operada dentro de Divertilandia.
- Realización de un Joint Venture con un tercero, que adquiera una franquicia de una cadena de café, y se encargue de su operación.

Con el fin de determinar cuál de estas alternativas resulta la más adecuada, se plantea una matriz de decisión basada en ciertos criterios económicos, logísticos y estratégicos. Los criterios utilizados para tomar esta decisión son los siguientes:

- ❖ **Tamaño de la inversión:** Considerando las restricciones en el acceso al capital, y que el núcleo del negocio es la ludoteca y no el café, uno de los criterios a utilizar es el tamaño de la inversión que será necesario realizar.

- ❖ **Good Will Marca:** El reconocimiento de la marca es un factor muy importante para el éxito de la operación del negocio.
- ❖ **Experiencia en el negocio:** La experiencia en la operación de este tipo de negocios sin duda es un factor relevante a la hora de tomar la decisión.
- ❖ **Clientes cautivos:** La cantidad de clientes que el operador o la marca hayan obtenido por su experiencia en el negocio.
- ❖ **Sinergias gastos de promoción:** Las inversiones que en promoción y publicidad realice el concesionario u operador del café, que beneficien los resultados del Core Business.
- ❖ **Reconocimiento productos:** El prestigio de los productos resulta importante para el éxito de un café.

Para desarrollar la siguiente matriz de decisión, al igual que las matrices de decisión posteriores, se realizó una consulta (de carácter subjetivo) sobre cada uno de los aspectos mencionados, con cuatro personas que han realizado proyectos de inversión en el sector servicios.

Cuadro 4. Matriz de decisión

Matriz Decisión Operación café Divertilandia (Calificación 1 a 5)							
Opción/Criterio	Tamaño de la inversión (30%)	Good Will Marca (25%)	Experiencia en el negocio (15%)	Clientes cautivos (10%)	Sinergias en gastos de promoción (10%)	Reconocimiento productos (10%)	Calificación Total
Opción 1. Arrendamiento Tercero. Nueva Marca	5	2	4	1	3	1	3,1
Opción 2. Operación y propiedad directa	1	2	1	2	1	1	1,35
Opción 3. Propiedad directa a través de Franquicia marca reconocida	1	5	3	4	5	5	3,4
Opción 4. Arrendamiento Tercero, operación con franquicia	5	5	4	4	5	5	4,75

La opción cuatro, que corresponde a alquilar el espacio en Divertilandia a un tercero, que cuente con una franquicia de una cadena reconocida de cafés en Colombia obtiene la mayor calificación bajo los criterios escogidos, de manera que se procede a escoger esta opción como la más conveniente.

Por otra parte, resta la elección de la franquicia con la cual se realizará el Joint Venture, dado que resulta muy complejo determinar *a priori* con cuál de ellas resultaría posible efectuar esta negociación, pues depende también del

direccionamiento estratégico de su negocio y de si resulta conveniente para su marca realizar la alianza, se proponen algunas marcas con alcance nacional y otras de carácter local, pero con una proyección muy atractiva:

Figura 18. Logo Juan Valdez



Figura 19. Logo Oma Café



Figura 20. Logo Macondo Café



Figura 21. Logo Antonina's Café



El café está pensado como un elemento para mejorar la experiencia de los padres que acompañan a sus hijos a la ludoteca, a continuación se mencionan otras estrategias que se implementarán con el fin de que claramente esta experiencia sea superior con respecto a otras opciones de la competencia:

- **Servicio de Wifi y tomacorrientes:** Permiten a los visitantes trabajar y utilizar internet mientras esperan a sus hijos.
- **Cámaras de monitoreo infantil:** En el café estarán disponibles monitores que les permitan estar pendientes de las actividades de sus hijos.
- **Aislamiento de la zona de juegos:** Se tomarán las medidas adecuadas para que exista total confianza de los padres con relación al ambiente de seguridad del sitio.
- **Zona de cobertura EMI:** Se contará con cobertura por parte de un servicio móvil médico que responda frente a cualquier contingencia.
- **Monitoreo seguridad privada:** Cobertura de una empresa de seguridad privada.

5.5.4. Organización de eventos infantiles. Como una extensión natural del modelo de negocio, se propone que la organización de eventos infantiles, tales como cumpleaños, sea parte de la oferta de valor de Divertilandia. Considerando que este tipo de eventos representan una situación estresante para la mayoría de padres, que deben lidiar con un grupo de niños generalmente inquietos, la propuesta es convertir esta experiencia molesta en una agradable, de forma que haya una oferta de valor para los padres y para los niños. La propuesta es que, de forma opcional, mientras el personal de DIVERTILANDIA se encarga de las actividades recreativas de los niños, se realice una actividad de esparcimiento para los padres a través de un *stand-up comedy*, cuya temática sea las dificultades y las anécdotas que deben afrontar mientras crecen los niños pequeños.

De esta forma, se proponen 3 tipos de planes para la organización de eventos infantiles:

Plan Premium
Hasta 30 niños 4 horas de duración Ponqué + Helado + Refrigerio Opciones de recreación: Títeres, Pintura o Música Utilización ilimitada de las instalaciones

Plan Gold
Hasta 40 niños 4 horas de duración Ponqué + Helado + Refrigerio Opciones de recreación: Títeres, Pintura o Música Utilización ilimitada de las instalaciones

Piñata y rifa de obsequios

Plan Platino

Hasta 40 niños 4 horas de duración Ponqué + Helado + Refrigerio Opciones de recreación: Títeres, Pintura o Música Utilización ilimitada de las instalaciones Piñata y obsequio para cada niño StandUp comedy para padres

5.5.5. Tienda de disfraces, juguetes y accesorios. Como complemento a la estrategia del negocio, se propone la creación de una tienda de disfraces, juguetes y accesorios, en esta parte de DIVERTILANDIA se venderán los juguetes y accesorios que están disponibles en las zonas recreativas, de manera que los niños a los que les agrade alguno de ellos, podrán pedirle a sus padres que se lo compren para llevarlo a casa. Lo anterior, se considera que es una estrategia adecuada y complementaria a la oferta de valor del negocio, asimismo se propone una metodología similar a la utilizada para el Café, para determinar qué modelo de propiedad es más adecuado, las opciones serían las siguientes:

- ❖ Propiedad y operación directa.
- ❖ Alquiler del espacio a un tercero con una marca nueva.
- ❖ Alquiler del espacio a un tercero con una marca con reconocimiento.

Asimismo, los criterios de selección son los siguientes:

- ❖ Tamaño de la inversión.
- ❖ Rentabilidad Potencial.
- ❖ Experiencia en el negocio.
- ❖ Simplicidad operativa.
- ❖ Sinergias gastos de promoción.

Cuadro 4. Matriz de decisión

Opción / Criterio	Tamaño de la inversión (30%)	Rentabilidad Potencial (40%)	Experiencia en el negocio (10%)	Simplicidad Operativa (10%)	Sinergias Gastos de promoción (10%)	Calificación
Propiedad y operación directa	3	5	1	3	1	3,4
Alquiler del espacio a tercero (marca nueva)	5	1	2	4	4	2,9
Alquiler del espacio a tercero (marca conocida)	5	1	5	3	5	3,2

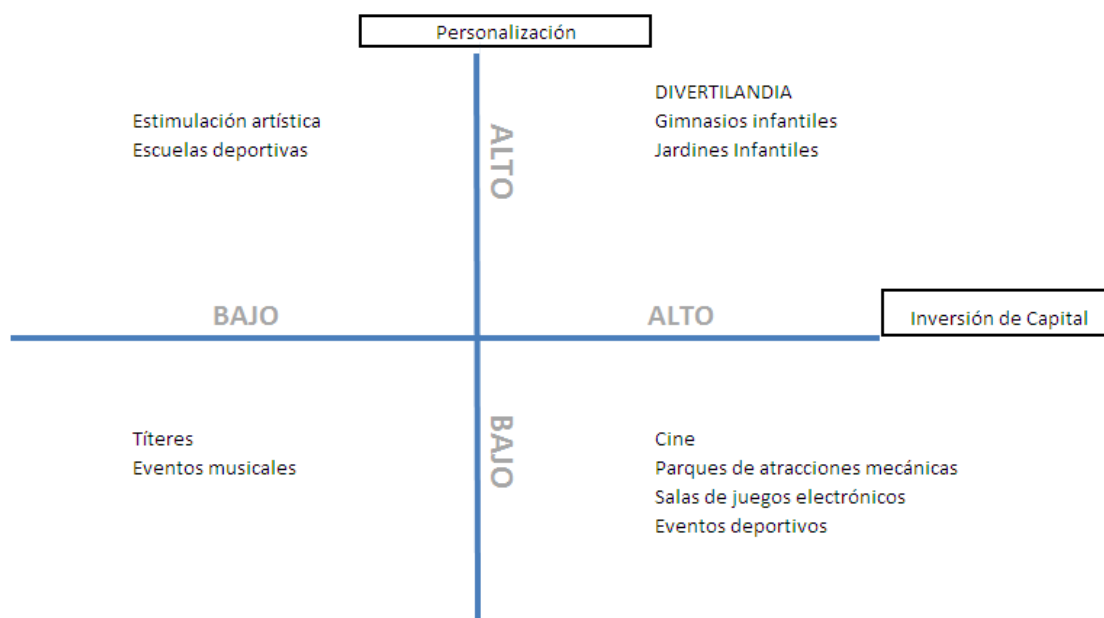
Considerando la matriz anterior, se escoge la opción de propiedad y operación directa como la más adecuada. Las razones son principalmente la elevada rentabilidad que podría tener esta actividad, su simplicidad operativa (si se le comprara con el café) y los relativamente bajos costos asociados a su constitución.

5.5.2 Precio. La estrategia de precio debe articularse de forma adecuada con los elementos restantes del plan de mercadeo, ser coherente con los objetivos estratégicos del plan de negocios y hacer viable la ejecución de las inversiones que se requieren para la operación y puesta en marcha de la idea empresarial.

En el presente apartado, se realizará una estimación del rango de precio, es decir, se presentará unos niveles aceptables del precio que se le asignará al servicio básico del negocio, y a partir de este rango de precios, se derivarán propuestas de precios para otros servicios con más o menos valores agregados, asimismo, se plantearán opciones de “compra por volúmenes”.

La metodología para determinar el precio inicia con la construcción del siguiente mapa de servicios de entretenimiento infantil, que están clasificados por dos criterios: personalización e inversión en capital. La personalización corresponde a qué tantos recursos humanos son necesarios para la prestación del servicio (intensidad en mano de obra) y la inversión en capital corresponde al tamaño de las inversiones financieras que fueron necesarias para adquirir la infraestructura operativa de los negocios, la idea es ubicar a DIVERTILANDIA en alguna coordenada de este mapa y derivar su precio a través de la comparación con sus pares.

Figura 22. Caracterización del sector



El mapa permite identificar que DIVERTILANDIA se encuentra dentro de un grupo de opciones de entretenimiento infantil caracterizadas por ser intensivas en recursos humanos y también en inversión de capital. Por encontrarse que alternativas de esparcimiento semejantes son los gimnasios infantiles y los jardines infantiles (en este caso jardines infantiles del segmento superior de precio), se propone la definición del precio que se cobrará por el producto básico a través de la comparación con algunos de estos negocios, que serían:

- Fitness Infantil (Gimnasio infantil).
- Gimnasio para niños Angeles Gym.
- Jardín Infantil Montessori Cali.

- Taller de Anik: Jardín infantil.
- Jardín Infantil Hellen Keller.
- Jardín Infantil CRIOS.

Los precios, por mensualidades (que corresponden en promedio a 20 días mensuales), de cada uno de estos establecimientos son:

Cuadro 5. Análisis de la competencia

Establecimiento	Mensualidad
Fitness Infantil (Gimnasio infantil)	\$220.000
Gimnasio para niños Angeles Gym	\$165.000
Jardín Infantil Montessori Cali	\$890.000
Taller de Anik: Jardín infantil	\$1.000.000
Jardín Infantil Hellen Keller	\$1.150.000
Jardín Infantil CRIOS	\$820.000
Promedio	\$707.500

Considerando que la unidad básica del servicio de Divertilandia es la siguiente:
Pase libre (válido por un día) para la utilización de todos los servicios de DIVERTILANDIA, incluye refrigerio.

Considerando que los precios anteriores están en una base mensual (20 días en promedio), el promedio de precio diario sería \$35.375.

De manera pues que el precio de la unidad básica de servicio se define en un rango entre \$35.000 y \$45.000. La definición precisa del precio se realizará bajo consideraciones que tratarán en apartados posteriores.

5.5.3 Promoción. Las estrategias asociadas a la promoción son fundamentales para garantizar el éxito del negocio, controlar y determinar la relación costo/beneficio que ofrece cualquiera de las alternativas de promoción es una tarea fundamental en el contexto de la planeación empresarial. Al respecto, las alternativas promocionales podrían categorizarse de dos formas: masivas o personalizadas.

Las masivas están asociadas principalmente a las actividades publicitarias, que son realizadas de forma general en medios de comunicación, sin discriminar el mercado objetivo sino apuntándole a llegar a la mayor cantidad de personas posible, puede realizarse a través de medios como prensa, radio o televisión. En algunas ocasiones es posible segmentar el mensaje a través de promoción dirigida en contenidos especializados, por ejemplo, programas radiales o televisivos cuyo *target group* corresponde al mismo del negocio, o que tratan temáticas relacionadas con el cuidado infantil.

Por otra parte, la promoción personalizada se identifica más con las relaciones públicas, dar a conocer el negocio a través de un tejido de relaciones sociales, alianzas y publicidad muy segmentada. Algunas de las opciones disponibles serían la participación en eventos, congresos o seminarios, así como la realización de alianzas con negocios que atiendan el mismo segmento pero que no constituyan una competencia directa.

Resulta complejo determinar *a priori* cuál de las alternativas de promoción resulta más adecuada para este caso en particular, por lo cual se propone la división de los recursos en varias de las alternativas, privilegiando aquellas que se puedan considerar más efectivas en términos de costo/beneficio. Para decidir qué porcentaje del presupuesto de promoción se asigna a cada alternativa, se propone una metodología en la que se consideran varios criterios de decisión:

- ❖ Alcance del medio.
- ❖ Credibilidad.
- ❖ Costo.
- ❖ Recordación.
- ❖ Asociación Positiva.
- ❖ Efecto boca a boca (corresponde a la probabilidad de que la persona que escuche o vea el anuncio refiera el servicio de DIVERTILANDIA).

Asimismo, las alternativas que serán evaluadas son las siguientes:

- ❖ Promoción en canal regional de televisión.
- ❖ Promoción en emisoras locales de radio.
- ❖ Promoción en medios escritos (Periódico El País).
- ❖ Promoción en revistas médicas especializadas.
- ❖ Promoción con alianzas con Jardines Infantiles.
- ❖ Participación con stands en eventos especializados o centros comerciales.

Cuadro 6. Matriz de decisión

Opción /Criterio	Calificación (1: Muy Negativo, 5: Muy Positivo)						
	Alcance del medio	Credibilidad	Costo	Recordación	Asociación Positiva	Efecto Boca a Boca	Calificación Promedio
A. Promoción en canal regional de televisión.	5	3	1	3	2	2	2,7
B. Promoción en emisoras locales de radio.	4	4	2	3	2	2	2,8
C. Promoción en medios escritos (Periódico El País).	4	5	3	4	4	4	4,0
D. Promoción en revistas médicas especializadas.	2	5	3	3	5	4	3,7
E. Promoción con alianzas con Jardines Infantiles.	2	5	4	4	5	5	4,2
F. Participación con stands en eventos especializados o centros comerciales.	2	3	2	2	4	4	2,8

De manera que las alternativas de promoción, ordenadas por su clasificación de acuerdo a los criterios anteriores es la siguiente:

Cuadro 7. Matriz de decisión

Alternativa	Calificación
A. Promoción en canal regional de televisión.	2,7
B. Promoción en emisoras locales de radio.	2,8
C. Promoción en medios escritos (Periódico El País).	4,0
D. Promoción en revistas médicas especializadas.	3,7
E. Promoción con alianzas con Jardines Infantiles.	4,2
F. Participación con stands en eventos especializados o centros comerciales.	2,8

La asignación presupuestal que se propone para DIVERTILANDIA, se establece en \$40 millones de pesos anuales, y su distribución se hará con base en las calificaciones obtenidas anteriormente, de manera que se realice de forma proporcional al valor obtenido, de la siguiente forma:

Se suman todas las calificaciones y se calcula qué porcentaje de la calificación total corresponde a cada una de las opciones, ese mismo porcentaje se aplica al presupuesto total (\$20 millones de pesos) para calcular la asignación a cada alternativa de promoción. El resultado sería el siguiente:

Cuadro 8. Presupuesto

Total Presupuesto Anual (\$40 millones de pesos)			
Alternativa	Calificación	Porcentaje Presupuesto	Asignación
A. Promoción en canal regional de televisión.	2,7	13%	\$ 5.289.256,20
B. Promoción en emisoras locales de radio.	2,8	14%	\$ 5.619.834,71
C. Promoción en medios escritos (Periódico El País).	4,0	20%	\$ 7.933.884,30
D. Promoción en revistas médicas especializadas.	3,7	18%	\$ 7.272.727,27
E. Promoción en alianzas con Jardines Infantiles.	4,2	21%	\$ 8.264.462,81
F. Participación con stands en eventos especializados o centros comerciales.	2,8	14%	\$ 5.619.834,71
TOTAL	20,2	100%	\$ 40.000.000,00

La distribución de los recursos utilizando esta metodología garantiza no solo la diversificación de los esfuerzos promocionales, sino también la mayor concentración de los mismos en aquellos medios que se consideran más efectivos.

5.6. PLAN DE VENTAS.

Adicional a la estimación del tamaño del mercado objetivo, es indispensable realizar una proyección de las ventas en un horizonte de largo plazo (superior a un año), que permita realizar las proyecciones financieras del negocio y estimar la rentabilidad del mismo. Frente a lo anterior se cuenta con el insumo proveniente de la medición del mercado objetivo, encontrándose que el tamaño del mismo es el siguiente:

Cuadro 9. Mercado objetivo

Año	Mercado Objetivo
2014	14.458
2015	14.458
2016	14.474
2017	14.499
2018	14.538
2019	14.591

Con la ejecución de la estrategia de mercadeo que ha sido descrita, se espera que el 10% del mercado objetivo visite en algún momento durante cualquiera de los años a DIVERTILANDIA, y que la frecuencia promedio de visitas sea de 5 al año, con esos resultados el pronóstico de demanda para DIVERTILANDIA sería:

Cuadro 10. Demanda

Año	Mercado Objetivo	Cientes Divertilandia	Total demanda (Frecuencia 5/año)
2014	14.458	1446	7229
2015	14.458	1446	7229
2016	14.474	1447	7237
2017	14.499	1450	7249
2018	14.538	1454	7269
2019	14.591	1459	7296

6. ESTUDIO TÉCNICO

El éxito comercial de un producto o servicio depende de varios elementos, por supuesto es importante la tarea de divulgación y promoción que se materializa en la estrategia de mercadeo, no obstante, de poco serviría si no existe una infraestructura operacional, física, técnica y logística, que logre concretar la propuesta de valor del negocio hacia el cliente. La intención del presente apartado es la de realizar una desagregación minuciosa de los elementos materiales y locativos que se requieren para iniciar la operación de DIVERTILANDIA, identificando la inversión que requieren. Asimismo es necesario realizar un manual de los procesos y procedimientos centrales del negocio, así como presupuestar los costos operacionales.

6.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO

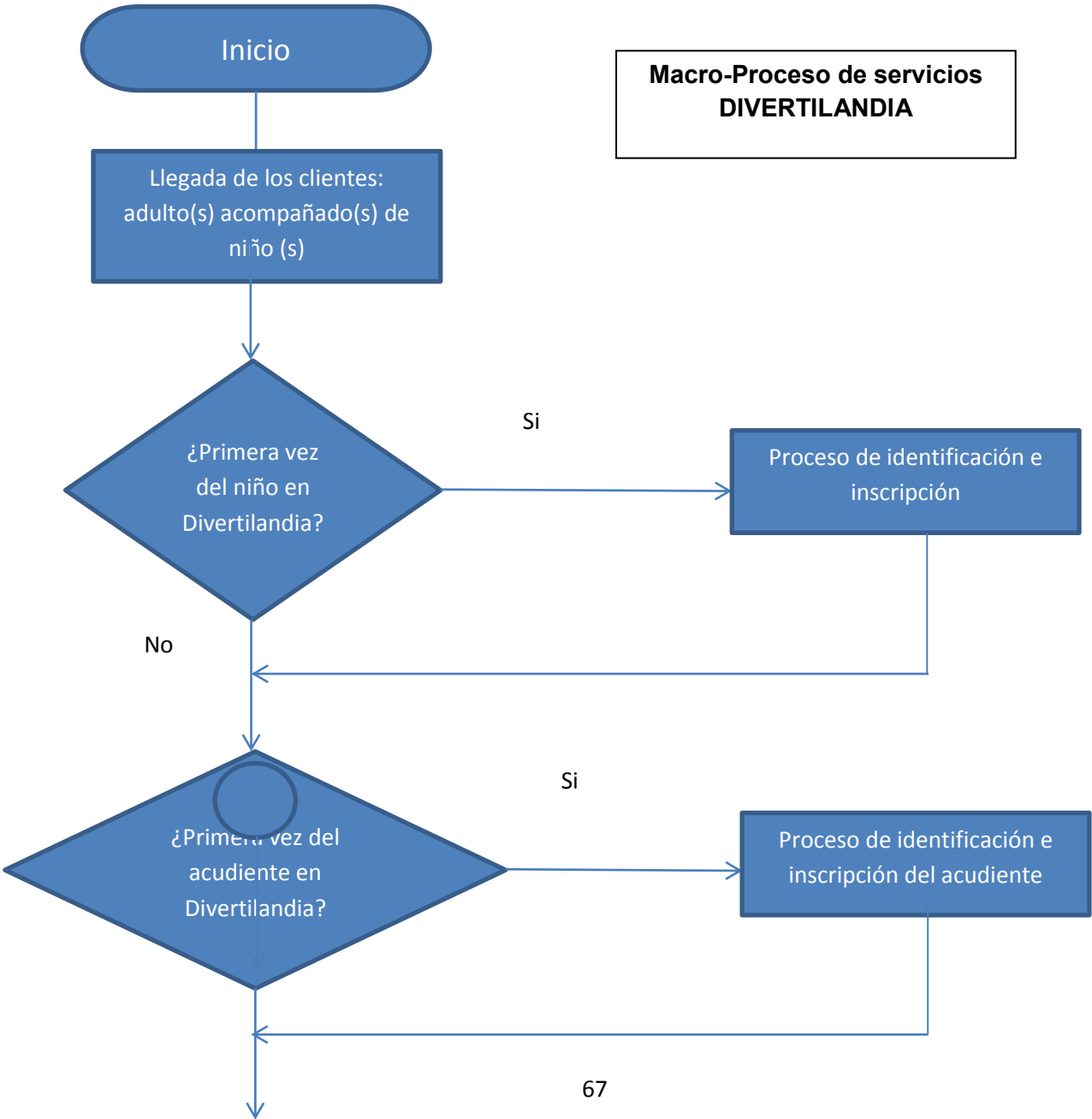
La unidad básica de servicio (UBS) como se definió en el estudio de mercado, corresponde a: *La prestación de diversos servicios de entretenimiento infantil, que incluyen actividades lúdicas, artísticas y de estimulación.* La duración máxima del servicio, enfocado a niños entre seis meses y cinco años, se define en la unidad básica de servicio (UBS) es de todo el día, en un horario entre las 2 y las 8 p.m. entre semana, y de 9 a.m. a 8 p.m. los fines de semana, no obstante la duración promedio de la prestación del servicio es mucho menor, se estima entorno a tres horas. Las opciones de servicio a las que se hace referencia el diagrama de flujo son una serie de alternativas que se le ofrecen al padre cuando está entregando al niño al personal responsable en la recepción. Si bien la Unidad Básica de Servicio corresponde a un pasadía (la posibilidad de permanecer durante toda la jornada en DIVERTILANDIA y utilizar sin restricciones sus servicios, además de un refrigerio), y con base en esta definición se realizaron los pronósticos de demanda y se realizarán las proyecciones financieras, también estarán disponibles las siguientes alternativas:

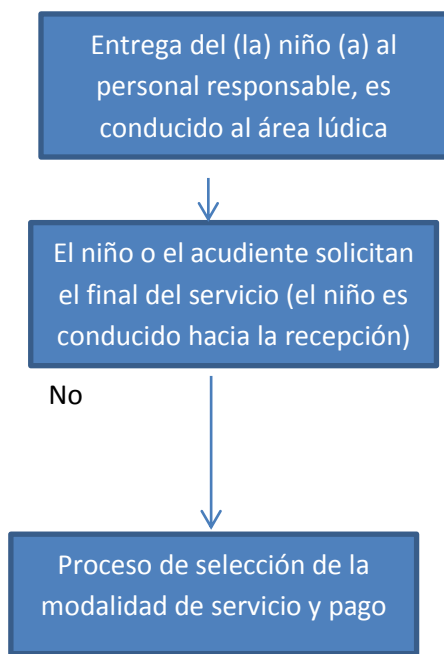
- Tiquetera de 10, 20 y 30 pasadías. (Los descuentos sobre el valor unitario del pasadía son de 10, 20 y 30% respectivamente).
- Mensualidad (Utilización ilimitada de los servicios de Divertilandia durante un mes).
- Por horas (Podrá utilizar los servicios de DIVERTILANDIA por una fracción del pasadía si escoge esta opción, se facturará al finalizar el servicio el costo proporcional al tiempo de permanencia).

Otro de los servicios conexos a DIVERTILANDIA es la del Café, que es un espacio dirigido al público adulto, los padres de los niños, que los esperan mientras estos se divierten, sin embargo, por haberse decidido que dicho servicio sería *tercerizado* no se incluirán sus procesos dentro del presente estudio técnico.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del macro-proceso del servicio prestado por DIVERTILANDIA:

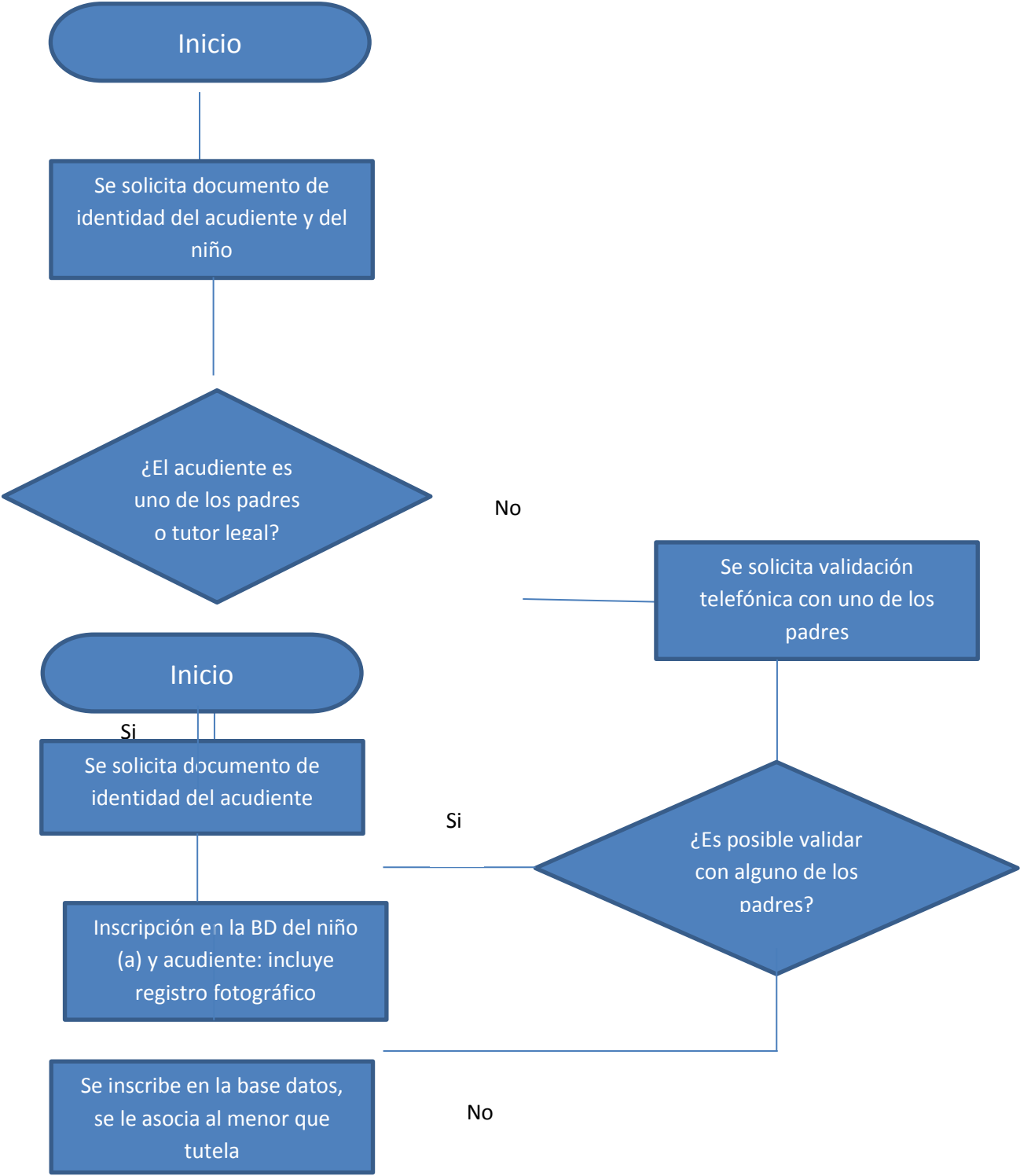
Figura 23. Proceso de identificación e inscripción del niño en DIVERTILANDIA

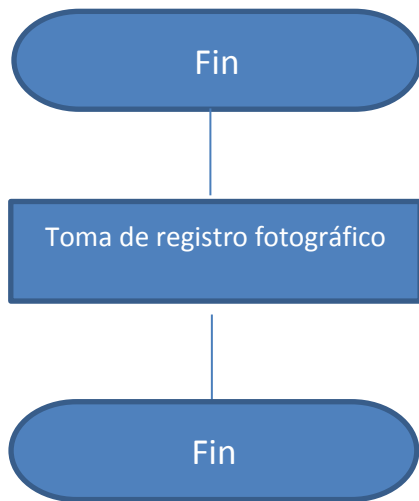




Es un proceso diseñado por razones de seguridad, que permite identificar con claridad la identidad del menor y su acudiente, para que durante la salida se establezca claramente a quién se le está entregando el niño y si el acudiente está autorizado para tutelarlos. Cuando se inscribe el menor en la base de datos, es asociado con su acudiente, para que en posteriores visitas pueda obviarse este proceso.

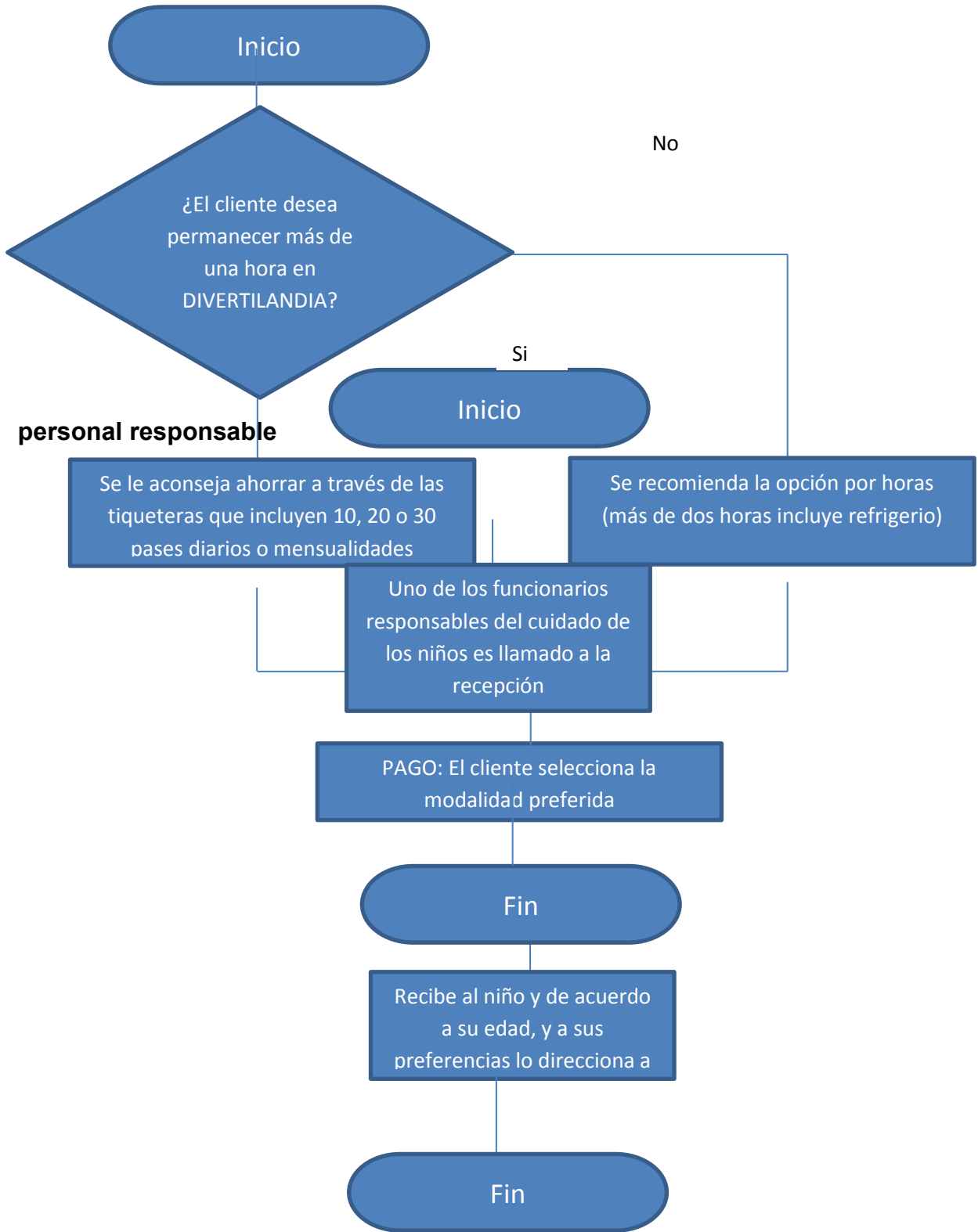
Figura 24. Proceso de identificación e inscripción del acudiente en DIVERTILANDIA



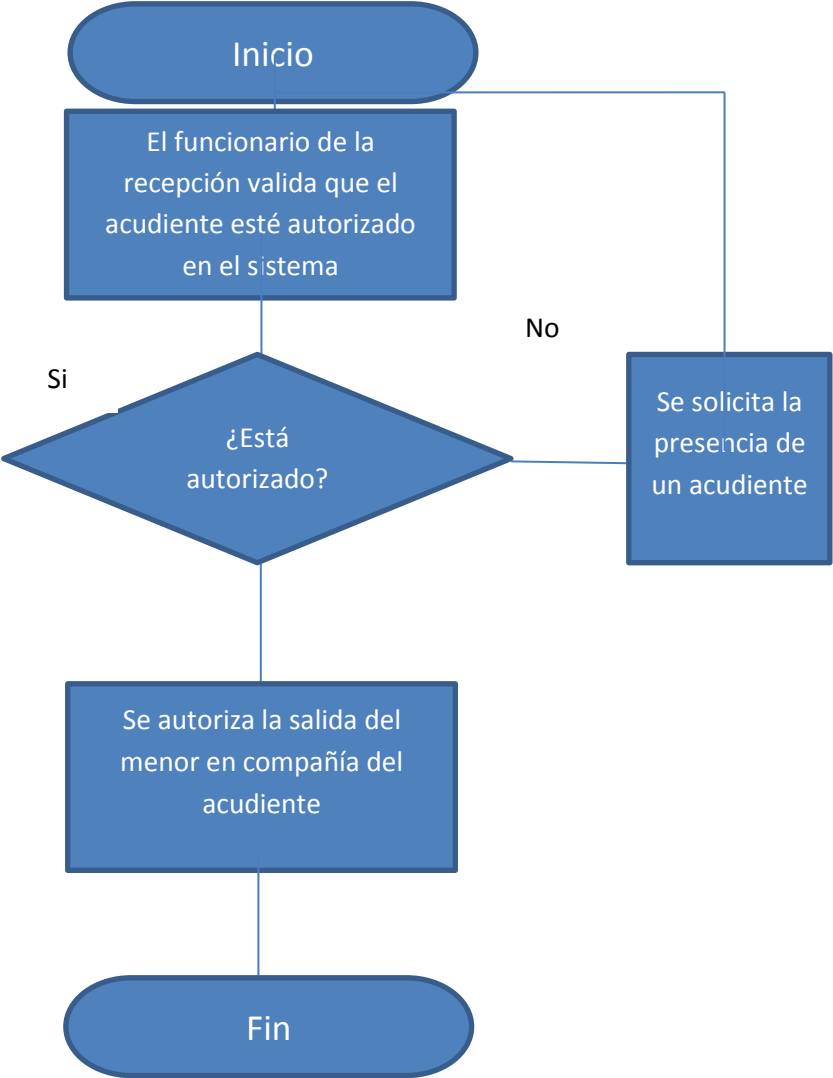


Este proceso cumple una doble función, por un lado permitir que los padres elijan la opción de servicio que más se adecúe a sus necesidades y simultáneamente estimularlos a que se conviertan en clientes recurrentes al adquirir alguna de las opciones adicionales a la Unidad Básica de Servicio (UBS), las que representan un mayor de fidelización hacia el negocio y les agrega a valor a los clientes al permitirles un acceso más económico a los servicios de DIVERTILANDIA.

Figura 25. Proceso de salida del niño del área lúdica: Entrega al acudiente



Una vez el niño o el acudiente solicitan salir del área lúdica, el menor es conducido por un funcionario responsable a la recepción. El encargado en la recepción valida en el sistema que la persona que el acudiente esté registrado en el sistema como responsable del niño, de ser así autoriza su entrega. La intención del proceso es evitar el riesgo de que un tercero o extraño no autorizado pueda llevarse a uno de los menores.

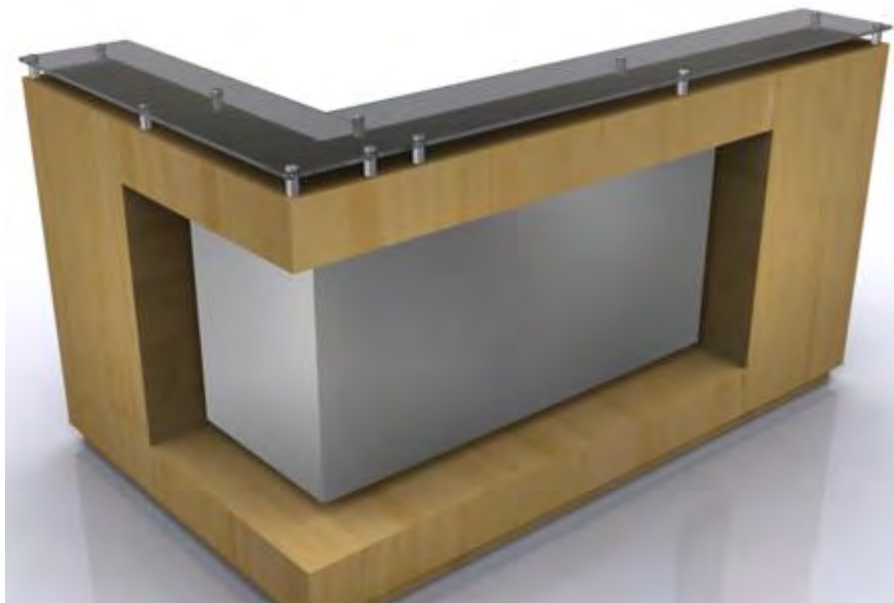


6.2. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

La definición del producto y los procesos permite identificar las necesidades y requerimientos de orden locativo, material, logístico y técnico del negocio, con el fin de realizar un recuento exhaustivo de las mismas, a continuación se dividen por área funcional, a saber: recepción, café y zona lúdica.

6.2.1. Recepción

Figura 26. Fotografía 1. Ilustración de la recepción



Cuadro 11. Recepción

Recepción	
Descripción	Cantidad
Espacio físico	7 m2
Montaje de recepción (tipo oficina)	1
Silla ejecutiva	1
Computador	1
Cámara digital	1
Impresora-fotocopiadora-escáner	1
Teléfono	2

6.2.2. Café. Considerando que el café va a ser operado por un tercero, las necesidades en torno al espacio que para este uso se va a destinar son básicamente de orden locativo, tanto para la zona de preparación de alimentos,

como para el área de mesas. Se propone una zona de mesas al aire libre, sobre una terraza y otra en una zona climatizada al interior del inmueble.

Cuadro 12. Café

Café - Zona de preparación de alimentos	
Descripción	Cantidad
Espacio físico Preparación alimentos	12 m2
Instalación de agua potable	4
Instalación de tomacorriente	4
Barra de Café	1

Cuadro 13. Café

Café - Zona de mesas	
Descripción	Cantidad
Espacio físico Zona interna	18 m2
Espacio físico Zona terraza	25 m2
Tomacorrientes	10
Router Wifi	3

Figura 27. Fotografía 2. Ilustración aproximada



6.2.3. Almacén de disfraces, juguetes y accesorios infantiles. Este negocio será operado directamente por la administración de DIVERTILANDIA, por lo cual se requiere la adquisición de todos los elementos físicos y locativos, los cuales se listan a continuación:

Cuadro 14. Almacén

Almacén accesorios y juguetes	
Descripción	Cantidad
Exhibidor Vertical	2
Espacio Físico	8 m2
Tomacorrientes	2
Exhibidor horizontal	1



Fotografía 3. Ilustración del almacén de juguetes y accesorios

6.2.4. Zona lúdica. Es el área más amplia, que mayores requerimientos locativos exige, y por lo tanto, donde se concentra la mayor parte de la inversión del negocio. A continuación se examinan los requerimientos que se prevén en

cada una de las salas que componen la zona lúdica, es decir, la sala aventura, sala fantasía, sala de estimulación, sala artística y el patio.

6.2.4.1. Sala Aventura. El concepto de esta sala será el de un juego de “Piratas”, para lo cual se instalará en el centro de la sala un barco a escala que le permitirá a los pequeños subirse y jugar con diferentes juguetes que se encontrarán en el barco, alrededor del mismo, habrá zonas de disfraces, una cueva del tesoro y caja de juguetes.

Cuadro 15. Sala Aventura

Sala Aventura	
Descripción	Cantidad
Tamaño de la sala	45 m2
Barco en Madera (Tamaño aprox. 28 m2)	1
Cueva en yeso (Altura 1,5 m, 2 m profund.)	1
Armario de disfraces	3
Disfraces varios (temática pirata)	20
Juguetes varios (temática pirata)	60
Caja de maquillaje (temática pirata)	1

Figura 28. Fotografía 4. Ilustración tentativa de la sala Aventura



6.2.4.2. Sala Fantasía. El concepto de esta sala será el de un juego de un “Cuento de Hadas”, para lo cual se instalará en el centro de la sala un castillo a escala que le permitirá a los pequeños subirse y jugar con diferentes juguetes que se encontrarán en su interior, alrededor del mismo, habrá zonas de disfraces, caja de maquillaje, unicornios de madera y caja de juguetes.

Cuadro 15. Sala Aventura

Sala Aventura	
Descripción	Cantidad
Tamaño de la sala	45 m2
Castillo en madera (Tamaño aprox. 28 m2)	1
Unicornios	5
Armario de disfraces	3
Disfraces varios (temática cuento de hadas)	20
Juguetes varios (temática cuento de hadas)	60
Caja de maquillaje (temática cuento de hadas)	1

Figura 29. Fotografía 5. Ilustración aproximada del castillo



6.2.4.3. Sala artística. En esta sala se concentrarán las actividades relacionadas con el arte, habiendo un espacio dedicado a la presentación de títeres, un escenario para el teatro, un espacio para la pintura y las manualidades, asimismo, estarán disponibles instrumentos musicales para que los niños tengan sus primeras experiencias con este tipo de objetos.

Cuadro 16. Sala artística

Sala Artística	
Descripción	Cantidad
Tamaño de la sala	45 m2
Escenario para títeres	1
Escenario para teatro	1
Guitarras infantiles	5
Tambores infantiles	5
Armario de pintura	1
Armario de disfraces y máscaras	1
Disfraces	10
Máscaras	10
Títeres	30
Marionetas	10

Figura 30. Fotografía 6. Ilustración de la sala artística



6.2.4.4. Sala de estimulación temprana. Esta sala estará dedicada a los más pequeños, aquellos que por sus características físicas y motrices, todavía no están en una etapa de socialización (generalmente antes del año y medio de vida). Los elementos que serán necesarios en esta sala se listan a continuación:

Cuadro 17. Sala de estimulación

Sala de estimulación adecuada	
Descripción	Cantidad
Tamaño de la sala	30 m2
Alfombra tipo colchoneta	30 m2
Pelotas gigantes	5
Ábacos	5
Cilindros de espuma gigantes	3
Piscina de pelotas (mini)	1
Cunas	3
Escalera y tobogán de espuma	1

Figura 31. Fotografía 7. Sala de estimulación temprana



6.2.4.5. Patio. El patio será un espacio para la actividad física más intensa, los niños podrán jugar en la casa del árbol (construida sobre centímetros del suelo), o en los juegos infantiles dispuestos en la zona verde. Se estima un área aproximada de 80 m².

Cuadro 18. Sala de estimulación

Patio	
Descripción	Cantidad
Casa en el árbol	1
Juego de tobogán	1
Atracción inflable	1
Trampolín	1
Mini-cancha de fútbol	1

Figura 32. Fotografía 8. Patio de Juegos



7. ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

7.1. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

Considerando los requerimientos en términos de recursos humanos que implica la puesta en marcha de Divertilandia, bajo la descripción operativa que se planteó en el estudio técnico, a continuación se realiza una descripción cualitativa de los cargos y las cualificaciones que serán necesarias para el adecuado funcionamiento del negocio. Para efectos de diferenciar las funciones de los empleados de DIVERTILANDIA, se contará con dos departamentos: Administrativo y operativo, el primero encargado de todas las tareas de gestión administrativa, contable y de mercadeo, mientras que sobre el departamento operativo recaerá la responsabilidad de adelantar los procesos de prestación del servicio y el aseguramiento de la calidad de los mismos bajo las restricciones de costos adecuadas. La estimación de los costos asociados al recurso humano será objeto de análisis del estudio financiero, sin embargo, en el presente apartado se realizarán algunas consideraciones en torno a las competencias profesionales para cada cargo, lo que determinará en buena medida los gastos salariales asociados.

7.1.1. Departamento Administrativo

Gerente general (1): Es el funcionario encargado de la coordinación de las actividades de orden operativo y administrativo que permitan cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, fundamentalmente con la tarea de agregar valor al negocio y maximizar en el largo plazo el valor de la compañía para los accionistas. Por las características del cargo, debe ser un profesional de una disciplina del área administrativa o financiera, con una vocación comercial importante y preferiblemente con experiencia en ventas de productos o servicios. El conocimiento del sector de la recreación infantil es fundamental, la comprensión de las necesidades de los clientes (padres y niños) es un elemento que agrega un valor significativo en su gestión.

Asistente administrativo(a) (1): Técnico o tecnólogo de áreas administrativas con conocimientos de contabilidad. Es la persona que se encargará de la gestión operativa de las tareas contables, cuentas por pagar y por cobrar, procedimientos

y trámites legales y tributarios, atención de requerimientos de entes de control, apoyo en las tareas de mercadeo, entre otras tareas relacionadas.

Secretaria / recepcionista (1): Es la persona que recibirá a los clientes a su llegada a Divertilandia y atenderá el conmutador. Preferiblemente con experiencia en atención al cliente y con habilidades comerciales. Adicionalmente se encargará de la atención del local de juguetes y souvenirs.

Contador (Freelance) (1): Dada la escala de la operación del negocio se considera que no es necesaria la contratación de un contador de planta, siendo más adecuada la contratación a través de la modalidad de prestación de servicios de un profesional contable.

7.1.2. Departamento Operativo. Del trabajo del departamento operativo depende el cumplimiento de la promesa de valor de cara a los clientes de Divertilandia, es la columna vertebral del proyecto, por tanto se considera que los funcionarios que interactúan directamente con los clientes, y especialmente, con los niños, deben contar con idoneidad profesional y experiencia en este tipo de trabajos, sino muy especialmente, con las calidades éticas y humanas que le brinden tranquilidad a la administración de Divertilandia, y por supuesto, a los padres. Si bien el aspecto relacionado con las calidades éticas de los empleados es difícil de determinar *a priori*, es importante que durante el proceso de selección se utilicen elementos como las recomendaciones por parte de empleadores previos, así como la realización de pruebas psicológicas por parte de un profesional de la materia, esto con el fin de minimizar las posibilidades de que situaciones desagradables o inapropiadas se presenten, que pueden arruinar la reputación de la compañía.

A continuación se describen los perfiles de las personas que será necesario contratar en el departamento operativo:

Coordinador de servicio (1): En ausencia del gerente asume la responsabilidad sobre la operación del negocio. Se encarga de supervisar el cumplimiento de la promesa de valor a los clientes, liderar, planear y ejecutar las actividades necesarias para su normal funcionamiento, así como el desarrollo de estrategias tendientes al mejoramiento continuo. Tecnólogo o profesional de áreas administrativas con experiencia en la prestación de servicios al público infantil (colegios, jardines, centros recreativos).

Asistentes (4): Son las personas encargadas principalmente de garantizar la integridad de los niños durante su permanencia en Divertilandia y de ejecutar con ellos actividades de carácter recreativo. Durante los horarios de operación del servicio, cada asistente estará encargada de una zona o sala de juegos, siendo

responsable de la atención de los niños que ahí se encuentren. Estudiantes de licenciatura en preescolar o personas con amplia experiencia en actividades recreativas con niños.

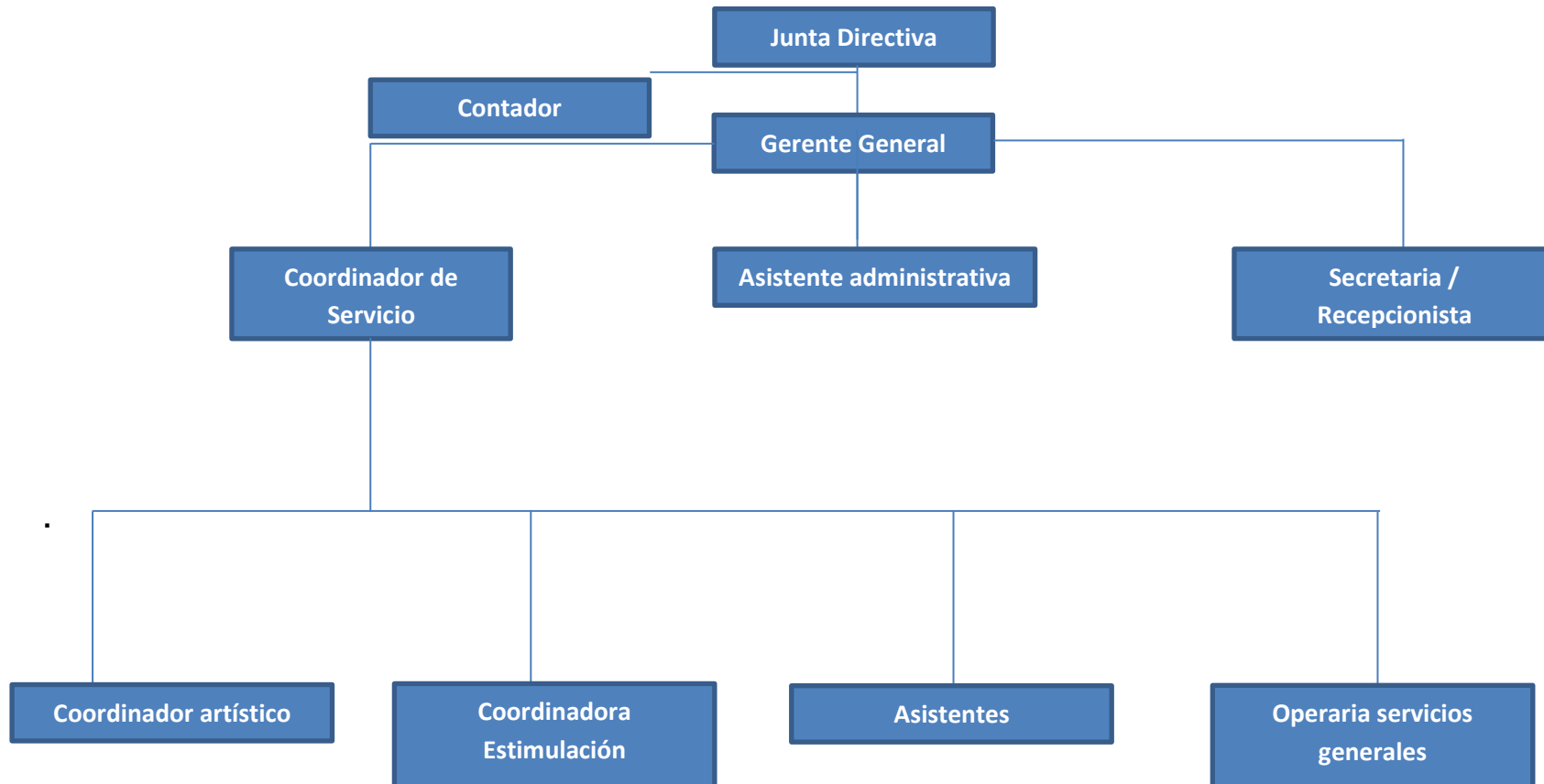
Coordinador artístico (1): Es la persona encargada de planear y ejecutar las actividades recreativas, con el apoyo de las asistentes, desde una perspectiva innovadora y dinámica. Debe ser alguien con habilidades en el campo musical, en teatro y artes plásticas. Profesional en áreas de Arte dramático, artes plásticas o visuales, danza o música.

Coordinador área estimulación (1): Es la persona especializada en temas de estimulación temprana y que realizará un trabajo diferenciado con los bebés de menor edad. Por las características de esta tarea debe ser una fisioterapeuta con experiencia en esta área.

Operaria servicios generales (1): Tiene a su cargo la limpieza de toda la planta física de divertilandia, exceptuando la zona del Café, que cuenta con plena independencia operativa.

7.2. Organigrama

Figura 33. Organigrama



8. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

En este apartado se harán explícitos los objetivos de orden estratégico de la organización, desde el punto de vista cuantitativo y financiero, y también desde otras perspectivas cualitativas.

Misión; Prestar de manera rentable y sostenible, servicios de recreación infantil con los más altos estándares de calidad, profesionalismo e innovación, de manera que se contribuya de manera efectiva en los procesos de crecimiento y formación de los niños en su temprana infancia.

Visión: Para 2020 posicionarse como la ludoteca líder en la ciudad de Cali, reconocida como una alternativa segura y divertida para los pequeños menores de cinco años, obteniendo un equilibrio financiero sostenible y niveles elevados de rentabilidad.

8.1. ASPECTOS LEGALES

Conforme a la revisión de los aspectos legales inherentes a la constitución de una compañía bajo la ley colombiana, se decidió que la figura más conveniente, por las ventajas tributarias y la simplicidad de los procesos de creación frente a las autoridades competentes, es la denominada modalidad SAS (Sociedad Anónima Simplificada). A continuación algunas de las características de este tipo de entidad legal:

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, obedece a la tendencia de flexibilización del derecho societario e introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

Las empresas tipo SAS brinda a los empresarios en Colombia las ventajas de las sociedades anónimas y al mismo tiempo les permite diseñar los mecanismos de gobernabilidad de sus empresas a la medida de sus necesidades.

En términos generales este nuevo tipo societario ofrece flexibilidad en temas tales como: constitución, organización y funcionamiento, convocatorias, reformas estatutarias y reorganización de la sociedad, juntas directivas y acuerdos de accionistas, entre otros.

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Es una sociedad de capitales.
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.
- El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.
- Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Por otro lado, los requisitos que son necesarios para constituir la SAS se listan a continuación (Cámara de Comercio de Cali, 2012):

- ❖ Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- ❖ Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- ❖ El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- ❖ El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- ❖ Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- ❖ El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- ❖ La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Como se ha mencionado anteriormente, el nombre de la compañía será “DIVERTILANDIA S.A.S”, y será registrado en la cámara de comercio de Cali.

8.1.1. Aspectos legales para la atención de niños. De acuerdo a la ley colombiana, DECRETO 243 DE 2006, cualquier establecimiento privado que se encargue de actividades lúdicas o educativas dirigidas a niños entre 0 y 6 años, debe estar registrada como tal frente a las autoridades. Adicionalmente es necesario cumplir con unos requisitos de orden locativo, con el fin de obtener la licencia de funcionamiento por parte de las autoridades locales competentes. A continuación se describen algunos de los requisitos plasmados en el DECRETO 243 de 2006, que deberá cumplir DIVERTILANDIA S.A.S. para ser avalada legalmente para prestar los servicios de recreación infantil⁷:

Ubicación: “...ser construidos o ubicados, según el caso, en las zonas que de acuerdo con el Plan de Ordenamiento Territorial, corresponden a la escala vecinal. Los Jardines Infantiles deben ubicarse en zonas alejadas de las vías principales de tránsito vehicular y de zonas ruidosas y con afluentes contaminantes; de conformidad con lo señalado por el Plan de Ordenamiento Territorial y sus normas concordantes.”

Infraestructura: “Además de dar aplicación a las normas establecidas por el ICONTEC en NSR -98, NTC 4595 Y NTC 9596 y a lo contemplado en la Ley 400 de 1997, Decretos Nacionales 33 de 1998 y 34 de 1999, 2809 de 2000, Decreto Distrital 193 de 2006 y las demás normas que regulen la materia, las instituciones operadoras deberán cumplir con las siguientes especificaciones:

- Dos metros cuadrados construidos por niño o niña atendidos.
- Edificación que cuente con patio interior, o áreas suficientes para el desarrollo de actividades recreativas, o que se encuentre cerca de un parque o zona verde, de conformidad con lo que disponga el reglamento que el Departamento Administrativo de Bienestar Social expida para tal efecto.
- Adecuación de escaleras con pasamanos y protección de acceso a escaleras.
- Mínimo una unidad sanitaria por cada 20 niños o niñas.
- Mínimo una unidad sanitaria para los adultos.

⁷ **DECRETO 243 DEL 11 DE JULIO DE 2006.** “Por el cual se reglamenta el Acuerdo [138](#) de 2004 y se regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial”.

- La cocina o área de preparación de alimentos debe estar aislada de los salones de actividades de niños y niñas. Sus condiciones de seguridad deberán estar certificadas por el Cuerpo de Bomberos.
- No se permitirá el uso de combustibles líquidos.
- Si la edificación es de dos pisos, los niños y niñas de párvulos, prejardín y jardín deberán ubicarse en el primer piso.
- Si el inmueble cuenta con terraza, en ningún caso esta podrá ser habilitada como zona de recreo o actividades de los niños o niñas de párvulos, prejardín y jardín.
- Los Jardines que tengan nivel de materno, deberán contar con un espacio diferenciado y adecuado para la atención de los niños y las niñas de ese nivel”.

Adicionalmente, el decreto sugiere algunos lineamientos generales en torno al proceso pedagógico y lúdico en el que se verán involucrados los niños:

“El **proceso pedagógico** garantizará el cuidado calificado y la promoción del desarrollo infantil en procura del ejercicio pleno de los derechos de los niños y las niñas.

Éste deberá contemplar las interrelaciones que se dan entre los-las adultos-as, los niños y las niñas y entre unos-as y otros-as y que suceden en diversos lugares, momentos y sobre diferentes aspectos de la cotidianidad de la institución operadora.

El proceso pedagógico atenderá como mínimo los siguientes objetivos:

- Reconocimiento de las características y potencialidades de los niños y las niñas.
- Garantía de los derechos de cada uno de los niños y las niñas.
- Cuidado calificado de los niños y las niñas.
- Promoción del desarrollo armónico e integral de los niños y las niñas, a través de actividades intencionalmente diseñadas para el efecto.
- Orientar, asesorar y formar a los padres y madres de familia en los procesos que contribuyan al desarrollo armónico y adecuado de los niños y las niñas.”

Por otra parte existen también exigencias en torno a las condiciones de seguridad para los niños, y el manejo de situaciones de emergencia:

“Cada Jardín Infantil elaborará su Plan de Prevención de Emergencias y Desastres, que deberá ser inscrito en la Dirección de Prevención y Atención de Emergencias. Este plan deberá tener en cuenta todas las medidas de seguridad a fin de salvaguardar la vida e integridad física de todos los niños y las niñas, así como del personal que los atiende. El reglamento definirá sus requisitos.

Así mismo, deberá establecer los sistemas de organización y los procedimientos generales aplicables para enfrentar de manera adecuada y oportuna las situaciones de calamidad, desastre o emergencia y los mecanismos de control que impidan el ingreso de personas ajenas al jardín y en especial a los espacios de atención a los niños y niñas. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 16 del Decreto Distrital 332 de 2004, los Jardines Infantiles, tendrán la responsabilidad de realizar análisis de riesgos, planes de contingencia y medidas de prevención y mitigación.

El establecimiento donde opere el jardín infantil deberá contar con concepto técnico sanitario expedido por la Secretaría de Salud o la autoridad que haga sus veces.”

Igualmente, los requerimientos sobre calidad de los recursos humanos son explícitas y concretas:

Se debe entender por recurso humano, todo el personal educativo, de servicios y administrativo requerido para el óptimo funcionamiento del Jardín Infantil. Como mínimo:

- ❖ “a. Se tendrá por cada 20 niños o niñas, un licenciado (a) en pedagogía infantil, licenciado (a) en preescolar, tecnólogo (a) en preescolar, normalista superior y/o bachiller pedagógico o con formación afín, de acuerdo con las especificaciones que defina el Departamento Administrativo de Bienestar Social.
- ❖ b. Los jardines infantiles adoptarán las medidas necesarias que garanticen la idoneidad de las personas que se vinculen en actividades administrativas y pedagógicas, cocina, celaduría y otros, las cuales deberán ser respetuosas, mantener un buen trato y la dignidad de los niños y las niñas.
- ❖ c. Por lo menos un profesional del jardín infantil deberá hacer y acreditar los resultados de un curso de primeros auxilios en una entidad de reconocida idoneidad.
- ❖ d. Los jardines infantiles que se encuentren funcionando a la fecha de publicación del presente Decreto y que no cuenten con la calificación técnica

exigida, deberán en el término de un año capacitar al personal en las condiciones que defina el reglamento.

- ❖ e. Las instituciones operadoras garantizarán que las personas que desarrollan actividades en las mismas, sean vinculadas de conformidad con las disposiciones legales.”

9. ESTUDIO FINANCIERO

9.1. CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA

Con el fin de calcular el precio de venta, se utilizará una metodología sencilla consistente en calcular el costo variable unitario por unidad básica de servicio, y posteriormente sumarle un margen de contribución deseado.

$$\text{Precio} = \text{Costo variable unitario} + \text{margen de contribución}$$

Como costo variable unitario se entenderá el costo por hora promedio de los empleados encargados del cuidado de los niños, es decir, aquellos directamente involucrados en la prestación del servicio (estos valores incluyen gastos por seguridad social y prestaciones sociales):

Cargo	Costo Mensual
Coordinador de Servicio	\$ 1.500.000,00
Asistentes (2)	\$ 2.171.030,00
Coordinador artístico	\$ 1.200.000,00
Coordinador área estimulación	\$ 1.500.000,00

Costo promedio por hora (Costo variable unitario) = \$6.882

Se estimó que para garantizar la rentabilidad del proyecto, y dentro del rango de precios de mercado (\$35 mil a \$45 mil pesos por unidad básica de servicio), el margen de contribución debe ser de 553%.

$$\text{Precio} = \$6.882 + 553\% * (\$6.882) = \$45.000 \text{ (aprox).}$$

A partir de este precio estimado se desarrollarán los análisis posteriores.

9.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite determinar la cantidad de unidades que tienen que ser vendidas, en un período de tiempo, para cubrir los costos fijos que demanda el negocio, en este caso se determinará el punto de equilibrio mensual, con base en las unidades monetarias del año 2014.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Definiendo el margen de contribución unitario:

$$\begin{aligned}\text{Margen de Contribución} &= \text{Precio} - \text{Costos Variables} \\ \text{Margen de Contribución} &= 45.000 - 6.882 = \$38.118\end{aligned}$$

De manera que en un período mensual, el punto de equilibrio es el siguiente (en el siguiente numeral se detallan los costos fijos mensuales):

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{11.371.030}{38.118} = 299$$

De manera que el punto de equilibrio, la cantidad de unidades básicas de servicio que deben ser vendidas, con el fin de cubrir los costos fijos, es casi igual a 300.

9.3. PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En el presente apartado se pretende establecer la viabilidad financiera del proyecto de inversión “Divertilandia”, utilizando la metodología conocida como VPN (Valor Presente Neto). Para efectos de determinar el tamaño de la inversión requerida, los gastos y costos operacionales en el tiempo, así como los ingresos previstos, se utilizará como insumo los datos proyectados en los estudios de mercado y operacional. En el siguiente apartado se resumen los requerimientos físicos del proyecto, la inversión inicial en activos fijos, con su correspondiente valor de mercado⁸:

⁸ Se realizaron cotizaciones de los mismos en establecimientos comerciales reconocidos y con profesionales de la construcción.

Cuadro 19. Activos fijos

1. Inversión inicial (propiedad, planta y equipo)	
Concepto	Valor
<i>Adecuación instalaciones físicas</i>	\$ 28.500.000,00
Pintura y acabados	\$ 4.000.000,00
Decoración de interiores (materiales y diseño)	\$ 15.000.000,00
Adecuaciones de seguridad	\$ 6.000.000,00
Barra de Café	\$ 3.000.000,00
Adecuaciones servicios públicos Café	\$ 500.000,00
Instalación Tomacorrientes	\$ 300.000,00
<i>Mobiliario</i>	
Mueble Recepción	\$ 2.000.000,00
Sillas ejecutivas (3)	\$ 600.000,00
Computadores (4)	\$ 4.000.000,00
Cámara digital (2)	\$ 200.000,00
Impresora-Fotocopiadora	\$ 450.000,00
Teléfono (2)	\$ 220.000,00
Exhibidor Vertical	\$ 600.000,00
Exhibidor horizontal	\$ 750.000,00
Barco en Madera (Tamaño aprox. 28 m2)	\$ 8.000.000,00
Cueva en yeso (Altura 1,5 m, 2 m profund.)	\$ 4.000.000,00
Armario de disfraces	\$ 2.000.000,00
Disfraces varios (temática pirata)	\$ 2.000.000,00
Juguetes varios (temática pirata)	\$ 4.500.000,00
Caja de maquillaje (temática pirata)	\$ 1.000.000,00
Castillo en madera (Tamaño aprox. 28 m2)	\$ 9.000.000,00

Unicornios (juguetería)	\$ 4.000.000,00
Armario de disfraces	\$ 4.500.000,00
Disfraces varios (temática cuento de hadas)	\$ 3.500.000,00
Juguetes varios (temática cuento de hadas)	\$ 4.500.000,00
Caja de maquillaje (temática cuento de hadas)	\$ 1.200.000,00
Escenario para títeres	\$ 1.200.000,00
Escenario para teatro	\$ 3.500.000,00
Guitarras infantiles	\$ 1.200.000,00
Tambores infantiles	\$ 600.000,00
Armario de pintura	\$ 1.500.000,00
Armario de disfraces y máscaras	\$ 1.300.000,00
Disfraces (Sala Arte)	\$ 1.500.000,00
Máscaras (Sala Arte)	\$ 500.000,00
Títeres (Sala Arte)	\$ 400.000,00
Marionetas	\$ 650.000,00
Alfombra tipo colchoneta	\$ 400.000,00
Pelotas gigantes	\$ 150.000,00
Ábacos	\$ 150.000,00
Cilindros de espuma gigantes	\$ 450.000,00
Piscina de pelotas (mini)	\$ 1.500.000,00

Cunas	\$ 3.500.000,00
Escalera y tobogán de espuma	\$ 2.800.000,00
Casa en el árbol	\$ 12.000.000,00
Juego de tobogán	\$ 3.000.000,00
Atracción inflable	\$ 4.500.000,00
Trampolín	\$ 800.000,00
Mini-cancha de fútbol (Césped sintético)	\$ 3.500.000,00
TOTAL	\$ 159.420.000,00

9.4. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS (BASE MENSUAL)

Posteriormente, se procede a realizar un presupuesto de los costos operativos recurrentes (costos y gastos) que deberá sufragar la organización de forma periódica, y por ende deberán ser consideradas en el flujo de caja.

Cuadro 20. Gastos y costos

2. Gastos y costos de operación recurrentes	
Concepto	Valor
Costos de operación (base mensual)	\$ 7.200.000,00
Servicios públicos	\$ 2.000.000,00
Arrendamiento local	\$ 3.500.000,00
Servicios de seguridad	\$ 1.000.000,00
Impuestos	\$ 300.000,00

Mantenimiento locativo	\$ 400.000,00
Gastos de personal	
Gerente General	\$ 1.500.000,00
Asistente administrativo	\$ 1.085.515,00
Secretaria	\$ 1.085.515,00
Contador Freelance	\$ 500.000,00
Coordinador de Servicio	\$ 1.500.000,00
Asistentes (2)	\$ 2.171.030,00
Coordinador artístico	\$ 1.200.000,00
Coordinador área estimulación	\$ 1.500.000,00
Operaria servicios generales	\$ 1.085.515,00
TOTAL	\$ 11.627.575,00

Expresados en el estudio de mercadeo, se resumen a continuación los gastos por este concepto, proyectados anualmente hasta 2019, con base en costos estimados para 2014:

Cuadro 21. Gastos y costos

Total Presupuesto Anual (\$40 millones de pesos)			
Alternativa	Calificación	Porcentaje Presupuesto	Asignación
A. Promoción en canal regional de televisión.	2,7	13%	\$ 5.289.256,20
B. Promoción en emisoras locales de radio.	2,8	14%	\$ 5.619.834,71
C. Promoción en medios escritos (Periódico El País).	4,0	20%	\$ 7.933.884,30
D. Promoción en revistas médicas especializadas.	3,7	18%	\$ 7.272.727,27
E. Promoción en alianzas con Jardines Infantiles.	4,2	21%	\$ 8.264.462,81
F. Participación con stands en eventos especializados o centros comerciales.	2,8	14%	\$ 5.619.834,71
TOTAL	20,2	100%	\$ 40.000.000,00

A continuación se realiza la proyección del presupuesto de publicidad y mercadeo, utilizando la inflación proyectada de 3%.

Cuadro 22. Sala de estimulación

Año	Presupuesto de Publicidad y Mercadeo (Proyectado)
2014	\$ 40.000.000,00
2015	\$ 41.200.000,00
2016	\$ 42.436.000,00
2017	\$ 43.709.080,00
2018	\$ 45.020.352,40
2019	\$ 46.370.962,97

La totalidad de los costos de publicidad y mercadeo se considerarán de funcionamiento, pues se estima que se ejecución iniciará con la apertura de DIVERTILANDIA.

9.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para efectos de determinar los ingresos proyectados durante un horizonte de cinco años, se utiliza el pronóstico de demanda medido por Unidad Básica de Servicio (definida en numerales anteriores), asimismo, se define que el precio al cliente es de \$45.000, el cual es ajustado anualmente utilizando una inflación proyectada promedio de 2,5%.

Cuadro 23. Demanda

Año	Total demanda (Frecuencia 5/año)	Precio Unidad Básica de Servicio	Total ingresos
2014	7.229	\$ 45.000,00	\$ 325.305.000,00
2015	7.229	\$ 46.350,00	\$ 335.064.150,00
2016	7.237	\$ 47.740,50	\$ 345.497.998,50
2017	7.249	\$ 49.172,72	\$ 356.453.011,04
2018	7.269	\$ 50.647,90	\$ 368.159.559,30
2019	7.296	\$ 52.167,33	\$ 380.612.864,07

9.6. ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera o de capital, es decir, la ponderación que tendrán las diversas fuentes de recursos (propios o de terceros) se presenta en este apartado. El criterio utilizado fue el de minimizar el costo de capital (medido por el WACC), atendiendo consideraciones de razonabilidad y capacidad de acceso al crédito.

Cuadro 24. Fuentes de recursos

Fuente de recursos	Ponderación
Equity	70%
Créditos	30%

Las fuentes fundamentales de financiación son el *equity* (o aportes de los accionistas) y los créditos con entidades financieras. Determinar el costo de los créditos es relativamente sencillo, para efectos de este estudio se utiliza una tasa

de DTF⁹ + 5 pts, es decir 9,26% E.A., por otro lado, para determinar el costo del capital propio, o equity, se utiliza la metodología de CAPM, que es una aproximación de la teoría financiera con el fin de estimar una tasa exigida de retorno de los accionistas. A continuación se plantean los supuestos:

Tasa libre de riesgo = 4.06% E.A. (DTF)

Beta (β) = 1.33¹⁰

R(M) = Tasa promedio del mercado = 14.5%¹¹

A continuación se realiza el cálculo del costo del equity, utilizando el modelo CAPM:

$$E(R_i) = (R_0) + [E(R^*) - R_0] \cdot \beta_i$$

$$E(R_i) = 4.06\% + [14.5\% - 4.06\%]1.33$$

$$E(R_i) = 17,95\%$$

El costo del capital (equity) es de 17,95% E.A., un valor aparentemente alto que se explica por los elevados riesgos que supone este proyecto de inversión, al tratarse de un emprendimiento relativamente nuevo y de poco reconocimiento en el mercado.

9.6.1. Cálculo del WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital). El WACC no es otra cosa que el costo ponderado de las fuentes de financiamiento:

$$Wacc = 17,95\%(70\%) \times 9,26\%(30\%)$$

$$Wacc = 15.34\%$$

⁹ DTF 20 de Enero de 2013: 4,06 T.A.

¹⁰ Se utiliza como referencia el Beta de las compañías del sector del entretenimiento en Estados Unidos.
http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹¹ Retorno promedio del índice COLCAP desde su creación (2001).

Cuadro 25. Fuentes de recursos

Fuente de recursos	Ponderación	Costo
Equity	70%	17,95%
Créditos	30%	9,26%

De manera que el costo de financiación del proyecto, que será utilizado en el análisis económico, es de 15,34% E.A.

9.6.2. Capitalización del crédito. Considerando que el monto del crédito solicitado es de \$ 62.826.000, a continuación se realiza la tabla de capitalización del mismo, considerando una tasa de 9.26% E.A., un plazo de 20 años, y un plazo de 20 años.

Tabla del crédito (Plazo 20 años)				
Período	Pago Total	Capital	Intereses	Cuota Total
0	\$ 62.826.000,00	\$ 3.141.300,00	\$ 3.869.044,21	\$ 7.010.344,21
1	\$ 59.684.700,00	\$ 3.306.631,58	\$ 3.703.712,63	\$ 7.010.344,21
2	\$ 56.378.068,42	\$ 3.490.333,33	\$ 3.520.010,87	\$ 7.010.344,21
3	\$ 52.887.735,09	\$ 3.695.647,06	\$ 3.314.697,15	\$ 7.010.344,21
4	\$ 49.192.088,03	\$ 3.926.625,00	\$ 3.083.719,21	\$ 7.010.344,21
5	\$ 45.265.463,03	\$ 4.188.400,00	\$ 2.821.944,21	\$ 7.010.344,21
6	\$ 41.077.063,03	\$ 4.487.571,43	\$ 2.522.772,78	\$ 7.010.344,21

9.7. BALANCE GENERAL INICIAL

Cuadro 26. Balance General

	INICIAL
Caja	\$ 50.000.000,00
Cuentas por Cobrar	\$ -
Activos Corrientes	\$ 50.000.000,00
Equipo Y Planta	\$ 154.770.000,00
Depreciación Acumulada	0
Maquinaria y Equipo Neto	\$ 154.770.000,00
Equipo de Computo	\$ 4.650.000,00
Depreciación Acumulada	0
Equipo de Computo Neto	\$ 4.650.000,00
Activos Fijos	\$ 159.420.000,00
Total Activos	\$ 209.420.000,00
Obligaciones Financieras	\$ 62.826.000,00
Proveedores (Cuentas por Pagar)	\$ -
Impuestos por Pagar	\$ -
Pasivos	\$ 62.826.000,00
Capital	\$ 146.594.000,00
Utilidad del Periodo	\$ -

Utilidades Acumuladas	\$ -
Patrimonio	\$ 146.594.000,00
Pasivo + Patrimonio	\$ 209.420.000,00
Prueba Balance	\$ -

9.7.1. Flujo de Caja proyectado

Cuadro 27. Flujo de Caja proyectado

	PERIODO INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
+Ingresos Operacionales	\$ -	\$ 325.305.000,00	\$ 335.064.150,00	\$ 345.497.998,50	\$ 356.453.011,04	\$ 368.159.559,30	\$ 380.612.864,07
- Costos de personal	\$ -	\$ 139.530.900,00	\$ 143.019.172,50	\$ 146.594.651,81	\$ 150.259.518,11	\$ 154.016.006,06	\$ 157.866.406,21
- Costos de Operación	\$ -	\$ 86.400.000,00	\$ 88.560.000,00	\$ 90.774.000,00	\$ 93.043.350,00	\$ 95.369.433,75	\$ 97.753.669,59
- Gastos de Mercadeo	\$ -	\$ 40.000.000,00	\$ 41.000.000,00	\$ 42.025.000,00	\$ 43.075.625,00	\$ 44.152.515,63	\$ 45.256.328,52
'- Impuestos	\$ -	\$ 20.780.935,00	\$ 21.869.742,13	\$ 23.136.521,34	\$ 24.526.081,28	\$ 26.117.561,35	\$ 27.907.760,91
Total Egresos Operacionales	\$ -	\$ 286.711.835,00	\$ 294.448.914,63	\$ 302.530.173,15	\$ 310.904.574,38	\$ 319.655.516,79	\$ 328.784.165,23
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 38.593.165,00	\$ 40.615.235,38	\$ 42.967.825,35	\$ 45.548.436,66	\$ 48.504.042,51	\$ 51.828.698,84
-Inversiones Activos Fijos	\$ 159.420.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo después de Inversiones	\$ (159.420.000,00)	\$ 38.593.165,00	\$ 40.615.235,38	\$ 42.967.825,35	\$ 45.548.436,66	\$ 48.504.042,51	\$ 51.828.698,84
+Préstamos	\$ 62.826.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+Capitalizaciones	\$ 146.594.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Pagos de Capital	\$ -	\$ (3.141.300,00)	\$ (3.141.300,00)	\$ (3.141.300,00)	\$ (3.141.300,00)	\$ (3.141.300,00)	\$ (3.141.300,00)
-Gastos Financieros	\$ -	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)
Flujo Financiero	\$ 209.420.000,00	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)
Caja Inicial	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 94.410.852,60	\$ 140.843.775,58	\$ 189.629.288,52	\$ 240.995.412,78	\$ 295.317.142,89
Flujo después de Inversiones	\$ (159.420.000,00)	\$ 38.593.165,00	\$ 40.615.235,38	\$ 42.967.825,35	\$ 45.548.436,66	\$ 48.504.042,51	\$ 51.828.698,84
Flujo Financiero	\$ 209.420.000,00	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)	\$ (5.817.687,60)
Caja Final	\$ 50.000.000,00	\$ 94.410.852,60	\$ 140.843.775,58	\$ 189.629.288,52	\$ 240.995.412,78	\$ 295.317.142,89	\$ 352.963.529,33
Flujo de Caja Libre	\$ (159.420.000,00)	\$ 38.593.165,00	\$ 40.615.235,38	\$ 42.967.825,35	\$ 45.548.436,66	\$ 48.504.042,51	\$ 51.828.698,84

El flujo de caja libre no acumula saldos de períodos anteriores, refleja el resultado operativo en términos de efectivo para cada período.

9.7.2. Análisis de Factibilidad

9.7.2.1. Valor Presente Neto. El período de análisis, y suponiendo que a partir del año 5, se reciben ingresos constantes en los períodos siguientes, a continuación se realiza el cálculo del Valor Presente Neto:

	PERIODO INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Perpetuidad (Después de 2019)
Flujo de Caja Libre	\$ (159.420.000,00)	\$ 38.593.165,00	\$ 40.615.235,38	\$ 42.967.825,35	\$ 45.548.436,66	\$ 48.504.042,51	\$ 51.828.698,84	\$ 337.800.292,23
Valor Presente Neto		\$ 111.357.679,23						

Wacc = 15,34% E.A.

Utilizando el criterio de Valor Presente Neto, según el cual si este valor es mayor que 0, se considera viable el proyecto, es posible afirmar que el proyecto de inversión “DIVERTILANDIA”, es viable financieramente.

9.7.3 Tasa Interna de Retorno. Considerando el período de análisis, y suponiendo que a partir del año 5, se reciben ingresos constantes en los períodos siguientes, a continuación se realiza el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR):

Cuadro 28. Tasa Interna de retorno

	PERIODO INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Pe (D
Flujo de Caja Libre	\$ (159.420.000,00)	\$ 38.593.165,00	\$ 40.615.235,38	\$ 42.967.825,35	\$ 45.548.436,66	\$ 48.504.042,51	\$ 51.828.698,84	\$ 33.233,33
	Valor Presente Neto	\$ 111.357.679,23						
TIR	31%							

Utilizando el criterio de Tasa Interna de Retorno (TIR), según el cual si este valor es mayor que el costo de capital, se considera viable el proyecto, es posible afirmar que el proyecto de inversión "DIVERTILANDIA", es viable financieramente.

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

La intención del presente trabajo de grado es estructurar un plan de negocio con base en un emprendimiento, una idea de negocio que se propone, específicamente en el sector de la recreación infantil. Al respecto, se propone la utilización de la metodología tradicional y con mayor aceptación a la hora de plantear ideas empresariales, consistente en dividir el estudio del proyecto en varias dimensiones, es decir, se plantea que las organizaciones empresariales actúan en diferentes ámbitos y el éxito de su actividad depende de la adecuada articulación de cada una de esos elementos. De forma concreta, las organizaciones dependen del mercado como fuente de recursos financieros y materiales que permiten su existencia, asimismo, de la operación técnica, los procesos internos y de la configuración organizacional se deriva la oferta de valor que se presenta al mercado, mientras que el estudio financiero determina si los beneficios que se obtienen por su operación logran compensar los costos que se han tenido que incurrir.

De manera que un plan de negocio, como el que se pretende construir con este proyecto de grado, debe por lo menos considerar los siguientes aspectos:

- Estudio de Mercado: una aproximación cuantitativa y cualitativa al tamaño, características, necesidades y particularidades del mercado. Asimismo, un resultado indispensable para las etapas posteriores del plan de negocio, es la medición del tamaño objetivo y la estimación de la demanda esperada.
- Estudio técnico: Con los resultados y el conocimiento obtenido a partir del estudio de mercado, se procede a construir una propuesta técnica y operativa del negocio, lo que implica determinar las necesidades materiales y técnicas del negocio (equipos, materiales, instalaciones, etc.), así como diseñar los procesos y procedimientos que aseguren su adecuado funcionamiento.
- Estudio organizacional: La construcción de los sistemas de gestión organizacional, los procesos relacionados con el recurso humano, y especialmente, el planteamiento de los objetivos y planes estratégicos del negocio, son una parte fundamental del plan de negocio.
- Estudio financiero: De poco serviría una exitosa planeación del mercadeo, de los aspectos técnicos y organizacionales, si no es posible su materialización por la ausencia de fuentes de financiación, o aún si esta es posible, si los costos asociados a su ejecución superan los beneficios potenciales provenientes de los ingresos. Determinar la viabilidad financiera del proyecto y las fuentes óptimas de financiamiento, son parte importante de la planeación del negocio. Se propone la utilización de la metodología del Valor Presente

Neto, basada en las proyecciones de costos, gastos e ingresos que arrojan como insumo los estudios de mercado, técnico y organizacional, con el fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto. Desde el punto de vista financiero, las etapas del plan de negocio sirven para traducir el proyecto a términos monetarios, por lo cual podría entenderse el proceso de evaluación financiera de la siguiente forma:

- Pronosticar la demanda: teniendo en cuenta la configuración del plan de mercadeo, se determinará la demanda esperada del servicio.
- Definir y cuantificar inversión en propiedad, planta y equipo: Cuantificar la magnitud de las inversiones necesarias para adelantar el proyecto, considerando el concepto estratégico general.
- Definir y cuantificar gastos de personal: Cuantificar gastos de personal de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- Definir y cuantificar otros gastos: servicios públicos, impuestos, mantenimiento, actualización.
- Estados financieros iniciales y proyectados.
- Proyección del flujo de caja libre.
- Cálculo de la Tasa Mínima de Retorno y del VPN.
- Concepto final sobre viabilidad del proyecto.

La elaboración secuencial de cada uno de estos estudios (mercado, técnico, organizacional y financiero) es la metodología que se escoge para la realización del trabajo, dicha secuencialidad no es gratuita, pues cada una de las etapas va generando elementos de análisis, estimaciones y cálculos que son útiles en las posteriores.

11. CONCLUSIONES

El desarrollo de proyectos de inversión, en particular aquellos que poseen un componente de innovación, implican retos en todos los sentidos, desde el proceso de planeación que usualmente requiere la realización de supuestos que no en todas las ocasiones han sido probados en la práctica, hasta la consecución del capital, que por obvias razones no es una tarea sencilla. No obstante, y pese a los riesgos que entrañan, los proyectos de inversión innovadores son importantes generadores de valor, no solo en términos financieros, sino también sociales, en la medida en que generan nuevas alternativas para los consumidores, que ven ampliada o mejorada la oferta de productos y servicios existente.

Lo anterior es claro para el proyecto de inversión “Divertilandia”, en el que se explora un concepto de negocio inexistente en la ciudad de Cali, se pretende incursionar en un mercado relativamente inexplorado, ofreciendo un servicio de alto valor agregado.

En este documento se desarrolló el proceso de planeación de todos los aspectos que supone la ejecución de un proyecto de inversión, desde los aspectos de mercado, técnicos, administrativo, legal y estratégico, hasta los análisis financieros que son necesarios para determinar, si además de ser una idea innovadora e interesante, tiene sentido financiero práctico su implementación.

Como se evidenció en el estudio financiero, el proyecto de inversión “Divertilandia”, ejecutado bajo los presupuestos y supuestos delineados, genera valor para los accionistas, por cuanto los dos criterios de mayor utilización y aceptación (VPN y TIR), indican su viabilidad financiera.

BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN PARRAGA, Constanza. Estrategia de atención a la primera infancia: fundamentos políticos, técnicos y de gestión. [deceroasiempre.gov.co [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013] Disponible en internet: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>

BRUNER, J. (1986). Juego, pensamiento y lenguaje. *Perspectivas*, 16(1), 79-86. Camara de Comercio de Cali. co [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013] Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/>

CASTILLO, A. Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*. 1999.

CASTILLO, John Crissien. "Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico." *Revista EAN* 57. 2009.

Centrodeestimulacion5sentidos. ¿Quiénes somos? [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013] Disponible en internet: <http://centrodeestimulacion5sentidos.com/QuienesSomos.aspx>

Clavijo, Sergio. Dinámica y comportamiento del sector servicios en 2013.

Cobra, Marcos, Germán Alberto Villamizar, and Alberto Narvárez Rozo. *Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. McGraw-Hill, 2000.

Comentario Económico del Día. ANIF. Septiembre, 2013.

Correas, Clara Inés Orrego. "La dimensión humana del emprendimiento." *Revista Ciencias Estratégicas* 16.20 (2008): 225-236.

Dumrauf, Guillermo L. *Finanzas corporativas*. Grupo Guía, 2003.

Fitnessinfantil.Nuestros programas. [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013]Disponible en internet: <http://www.fitnessinfantil.com/>

Funlibre.org.III Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación Vicepresidencia de la República. [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013]Disponible en internet: <http://funlibre.org/portafolio/empresarial.php>

Han, Hing. "The business strategy of Mcdonald's." *International Journal of Business and Management* 3.11 (2008): P72.

GORDON Paul, W., Fernando Quintana Varela, and Joseph P. Guiltinan.*Administración de mercadeo*. McGraw-Hill, 2012.

KOTLER, Philip, and Paul N. Bloom. *Mercadeo de servicios profesionales*. Legis Editores, 1988.

LINAZA, J. L., & Maldonado, A. (1990). Juego y desarrollo infantil. *JA García Madruga y P. Lacasa (Cops.), Psicología Evolutiva, 2*.

LUTHER, William. *El plan de mercadeo*. Editorial Norma, 2003.

MALAGÓN, F. A., and D. C. Colombia. "El espíritu emprendedor y la creación de empresa." *FED Colombia* (2003).

Martinapepina.com. [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013]Disponible en internet: <http://www.martinapepina.com/servicios.html>

Misibabyspa.com. [en línea [Consultado 17 de Septiembre de 2013]Disponible en internet: <http://www.misibabyspa.com/concepto/>

PETER Drucker. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper y Row. Nueva York, USA

STEPHEN Ross, A., RANDOLPH W. Westerfield, and Jeffrey F. Jaffe. *Finanzas corporativas*. 1995.

SANTOMÉ, J. T. Discursos explícitos y ocultos sobre el juego en las instituciones escolares. *Aula de innovación educativa*, (92), 66. 2000

SCHUMPETER, J.A. 1950. *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers.

Showplace.com.co. Presentación. [Showplace.com.co]. GORDON Paul, W., Fernando Quintana Varela, and Joseph P. Guiltinan. *Administración de mercadeo*. McGraw-Hill, 2012.
<http://showplace.com.co/>

TAMAMES, Ramón, and Santiago Gallego Aguagil. *Diccionario de economía y finanzas*. Alianza Editorial, 2006.

Tralalacali.com GORDON Paul, W., Fernando Quintana Varela, and Joseph P. Guiltinan. *Administración de mercadeo*. McGraw-Hill, 2012.
<http://tralalacali.com/tralala-centro-estimulacion-artistica.html>

VÁZQUEZ, Eduardo Cruz. *Economía cultural para emprendedores: perspectivas*. Universidad Autonoma de Nuevo Leon Facultad de Ciencias Biol, 2010.