



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA TESIS:

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN DE
EVENTOS INFANTILES PERSONALIZADOS EN LA ZONA
URBANA DE GUAYAQUIL Y SAMBORONDÓN**

Previa a la obtención del Grado de Magíster en Dirección
de Empresas

Elaborador por:

Annabelle Estefanía Figueroa Lizarzaburu

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



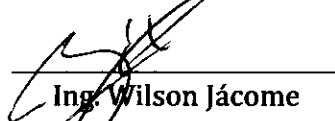
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

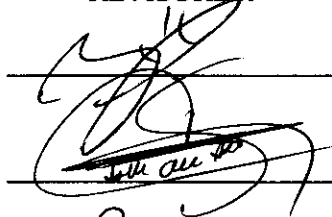
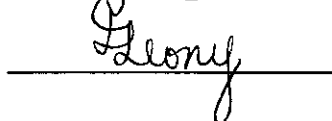
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing Estratégico, Annabelle Estefanía Figueroa Lizarzaburu**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS


Ing. Wilson Jácome

REVISORES:



Geony

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ing. Patricio Vergara

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, ANNABELLE ESTEFANÍA FIGUEROA LIZARZABURU

DECLARO QUE:

La Tesis " ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INFANTILES PERSONALIZADOS EN LA ZONA URBANA DE GUAYAQUIL Y SAMBORONDÓN " previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada a base de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente, este trabajo es de mi total autoría.

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

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

El autor:

Annabelle Figueroa L.

Annabelle Estefanía Figueroa Lizarzaburu



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, ANNABELLE ESTEFANÍA FIGUEROA LIZARZABURU

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución de la Tesis de Maestría titulada: "**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INFANTILES PERSONALIZADOS EN LA ZONA URBANA DE GUAYAQUIL Y SAMBORONDÓN**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

El autor:

Annabelle Figueroa L.

~~Annabelle Estefanía Figueroa Lizarzaburu~~

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por siempre hacerme sentir su presencia en cada paso de mi vida, por acompañarme en los días llenos de color y en los nublados, porque desde que lo acepté en mi corazón todo cambió; y ya no existen sueños imposibles ni metas inalcanzables.

Gracias a mi Papá, mi Rey, quien no se encuentra físicamente a mi lado, pero no ha dejado de velar por mí desde su nuevo hogar, el cielo. Los casi 19 años que tuve la dicha de tenerte, no hubo momento en que no me dieras lecciones de vida. Tus actos llenos de humildad, honestidad, solidaridad, han quedado grabados en mi alma; tu lucha por salir adelante, por rodearme de tecnología y educación; han quedado impregnados en mi mente y han hecho de mí la mujer que soy. Te amo eternamente Papá, espero te sientas orgulloso de mí.

Gracias a mi Mamá, mi Annabelle, mi mayor motor y el artífice detrás de cada uno de mis logros estudiantiles y profesionales. Gracias a ella, escribo estas palabras que testimonian el rumbo actual de mi vida. Gracias por la presión, la dureza, la insistencia y el amor para que no desmaye en mis propósitos; gracias por prepararme para la vida y darme alas para volar.

Gracias a mi cielo, mi Oswaldito, sin ti mis días no tendrían magia ni color. Eres mi todo: mi amor, mi amigo, mi socio, mi compañero de vida y mi mitad perfecta para emprender cada loca idea que pase por nuestra cabeza.

Gracias a mi abuelita Bertha por su comprensión, por escucharme, por darme siempre una palabra de aliento y por creer en mí. Gracias a mi tía Rina, por su bondad y apoyo constante en todo momento que la he necesitado.

Gracias al claustro académico del IDE, por cada día que enriquecieron mi vida con sus conocimientos y experiencia.

Gracias a mi tutor, Ing. Wilson Jácome, por su asesoramiento en la estructuración y desarrollo del presente documento. Gracias por su amable sonrisa y sus inspiradoras palabras.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	
CERTIFICACIÓN	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
ANTECEDENTES.....	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	4
1. EL PROBLEMA.....	4
1.1. El Tema	4
1.2. Planteamiento del Problema	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Hipótesis.....	5
1.5. Justificación del tema	5
CAPÍTULO II	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Definiciones Conceptuales	6
2.1.1. Concepto de Servicio	6
2.1.2. Concepto de Organización de Eventos.....	6
2.2. Fundamentación Teórica	7
2.2.1. Plan de Negocios.....	7
2.2.2. Teorías Aplicadas al Análisis de la Industria	8
2.2.2.1. Análisis PEST	8
2.2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	8
2.2.3. Teorías Aplicadas al Desarrollo de la Investigación	9
2.2.3.1. Tipo de Investigación.....	9
2.2.3.1.1. Investigación exploratoria	9
2.2.3.1.2. Investigación concluyente	9
2.2.4. Teorías Aplicadas al Plan Comercial	10

2.2.4.1.	Plan Comercial.....	10
2.2.4.2.	Mix de Marketing	10
2.2.4.3.	Estrategia Competitiva.....	10
2.2.4.3.1.	Concentración o Enfoque	11
2.2.4.3.2.	Diferenciación	11
2.2.4.4.	Posicionamiento.....	12
2.2.5.	Teorías Aplicadas al Plan de Operaciones	14
2.2.5.1.	Trabajo Bajo Pedido	14
2.2.5.2.	Flujograma de Procesos	14
2.2.5.3.	Capacidad	15
2.2.5.4.	Tiempo de Ciclo.....	15
2.2.6.	Teorías Aplicadas al Plan de Recursos Humanos	15
2.2.6.1.	Cultura Organizacional	15
2.2.7.	Teorías Aplicadas al Plan Financiero.....	16
2.2.7.1.	Análisis Financiero	16
2.2.7.2.	Tasa Interna de Retorno TIR.....	16
2.2.7.3.	Método de Valoración de Proyectos VPA	17
2.2.8.	Teorías Aplicadas al Análisis de Riesgos	17
2.2.8.1.	Análisis de Riesgos	17
2.2.8.2.	Matriz de Riesgos	18
CAPÍTULO III.....		19
3.	EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	19
3.1.	Descripción de la empresa.....	19
3.1.1.	Misión	19
3.1.2.	Visión.....	19
3.1.3.	Valores	20
3.2.	Análisis de la Industria	21
3.2.1.	Industria de Servicios en el Ecuador	21
3.2.1.1.	Industria de Servicios de Entretenimiento Infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón	23
3.2.2.	Análisis PEST	25
3.2.2.1.	Regulaciones y certificaciones.....	25
3.2.2.2.	Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio	25
3.2.2.3.	Análisis social	26
3.2.2.4.	Cambios tecnológicos.....	26
3.2.3.	Las 5 Fuerzas de Porter	27
3.2.3.1.	Rivalidad entre competidores: Moderado.....	27

3.2.3.2.	Amenaza de nuevos competidores: Alta.....	28
3.2.3.3.	Poder de negociación de los proveedores: Moderado.....	28
3.2.3.4.	Amenaza de productos y servicios sustitutivos: Moderado.....	29
3.2.3.5.	Poder de negociación de los clientes: Alto.....	29
3.2.3.6.	Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter.....	30
3.3.	Mercado Objetivo.....	31
3.3.1.	Mercado potencial.....	31
3.3.2.	Demanda Potencial.....	31
3.3.3.	Identificación del mercado.....	32
3.3.4.	Descripción del mercado.....	32
3.3.5.	Investigación de Mercado.....	32
3.3.5.1.	Objetivos.....	33
3.3.5.1.1.	Objetivo General.....	33
3.3.5.1.2.	Objetivos Específicos.....	33
3.3.5.2.	Población.....	34
3.3.5.3.	Muestra.....	34
3.3.5.4.	Diseño de la Investigación.....	35
3.3.5.5.	Desarrollo de Técnicas de Investigación.....	36
3.3.5.5.1.	Encuestas.....	36
3.3.5.5.2.	Estudio exploratorio de la competencia.....	47
3.3.5.6.	Resultados de la investigación.....	50
3.3.6.	La posición estratégica.....	52
3.3.6.1.	Estrategia Competitiva.....	52
3.3.6.2.	Diferenciales.....	52
3.3.6.3.	Posicionamiento.....	53
3.4.	Plan de Marketing.....	54
3.4.1.	Servicio.....	54
3.4.2.	Precio.....	58
3.4.3.	Distribución.....	59
3.4.4.	Promoción y Comunicación.....	59
3.4.4.1.	Nombre de la empresa.....	59
3.4.4.2.	Slogan.....	59
3.4.4.3.	Logotipo.....	60
3.4.4.4.	Plan de Medios.....	61
3.4.4.4.1.	Cronograma de Actividades.....	65
3.4.4.4.2.	Presupuesto del Plan de Medios.....	65
3.4.5.	Plan de retención de los clientes.....	66

3.4.5.1.	Valor de un Cliente Fiel.....	66
3.4.5.2.	Manejo de la relación de un “Cliente Inconforme”	66
3.4.6.	Plan de ventas.....	67
3.4.6.1.	Objetivo de ventas	67
3.4.6.1.1.	Objetivo General.....	67
3.4.6.1.2.	Objetivos Específicos	67
3.4.6.2.	Proceso de venta	67
3.4.6.2.1.	Manejo de vendedores	68
3.5.	Plan de Operaciones	71
3.5.1.	El Espacio Físico a ser usado	71
3.5.2.	El Flujograma de Procesos	73
3.5.2.1.	Proceso de Venta	74
3.5.2.2.	Proceso de Fabricación	76
3.5.2.3.	Proceso de Ejecución	77
3.5.3.	Mano de obra	80
3.5.4.	Productividad	80
3.5.5.	Capacidad.....	81
3.5.6.	Tiempo de Servicio	82
3.5.7.	Plan de Compras	82
3.5.8.	Plan de Servicio al Cliente	84
3.5.9.	Investigación y Desarrollo	87
3.5.10.	Plan de Tecnología.....	88
3.6.	Plan de Recursos Humanos	90
3.6.1.	Política de Recursos Humanos.....	90
3.6.1.1.	Proceso de Selección	90
3.6.1.2.	Plan de Capacitación.....	91
3.6.1.3.	Plan de Evaluación y Desempeño.....	92
3.6.2.	El Organigrama de la Empresa.....	92
3.6.3.	Definición de la compensación	96
3.6.3.1.	Personas que dirigen el negocio.....	96
3.6.3.2.	Personas que dan soporte al negocio	97
3.7.	Plan Financiero.....	98
3.7.1.	Parámetros de la Inversión Inicial.....	98
3.7.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	98
3.7.3.	Indicadores Financieros Claves.....	99
3.7.4.	Análisis de Punto de Equilibrio.....	100
3.7.5.	Balance Proyectado	100

3.7.6.	Flujo de Caja proyectado	101
3.7.7.	Valoración del proyecto por el método del VPA	102
3.7.7.1.	Análisis de Escenarios de Valoración del Proyecto	103
3.8.	Plan de Ejecución	104
3.8.1.	Objetivos	104
3.8.1.1.	General.....	104
3.8.1.2.	Específicos.....	104
3.8.2.	Estrategias	104
3.8.3.	Logros Presentes	105
3.8.4.	Cronograma de Implementación	105
3.8.5.	Constitución y funcionamiento de la empresa	107
3.8.6.	Plan Futuro de la Empresa	110
3.9.	Plan de Riesgos	111
3.9.1.	Factores críticos de éxito.....	111
3.9.2.	Análisis de Riesgos	111
3.9.2.1.	Matriz de Riesgos	112
3.9.2.2.	Plan de Acción.....	113
CAPÍTULO IV.....		114
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
4.1.	Conclusiones	114
4.2.	Recomendaciones.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....		116
ANEXOS		118
ANEXO 1: Encuesta.....		118
ANEXO 2. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Ventas		120
ANEXO 3. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Producción		121
ANEXO 4. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Ejecución		122
ANEXO 5. Tabla de Amortización del Préstamo Bancario.....		123
ANEXO 6. Inversión Inicial		124
ANEXO 7. Gastos de Sueldos y Salarios.....		125
ANEXO 8. Gastos Fijos de Operación		126

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 3.1 Contribución del sector servicios al crecimiento del VAB y Factor Trabajo. Año 2001-2007	21
CUADRO 3.2 Competidores de la Industria de Servicios de Entretenimiento Infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.....	24
CUADRO 3.3 Género	36
CUADRO 3.4 Edad.....	37
CUADRO 3.5 Hijos entre 6 meses y 12 años	37
CUADRO 3.6 Realiza fiestas para su hijo	38
CUADRO 3.7 Anticipación del evento.....	39
CUADRO 3.8 Lugar dónde celebra la fiesta de cumpleaños	40
CUADRO 3.9 ¿Adquiriría el servicio?	41
CUADRO 3.10 Frecuencia anual para utilizar el servicio	42
CUADRO 3.11 Detalle más importante del servicio	43
CUADRO 3.12 Pago por el evento	44
CUADRO 3.13 Preferencia de proveedor de servicios de eventos infantiles	45
CUADRO 3.14 Medios preferidos para recibir información del servicio.....	46
CUADRO 3.15 Atributos del Servicio.....	54
CUADRO 3.16 Plan Dream.....	55
CUADRO 3.17 Plan Rainbow	56
CUADRO 3.18 Plan Pot of Gold	57
CUADRO 3.19 Medios a utilizar.....	62
CUADRO 3.20 Cronograma de Actividades del Plan de Comunicación	65
CUADRO 3.21 Presupuesto del Plan de medios	65
CUADRO 3.22 Cálculo del Valor de un Cliente Fiel	66
CUADRO 3.23 Actividad e Indicadores de Control de Venta.....	70
CUADRO 3.24 Mano de Obra Requerida.....	80
CUADRO 3.25 Tiempo de Ciclo y Cuello de Botella de los Procesos.....	80
CUADRO 3.26 Capacidad de Producción	81
CUADRO 3.27 Tiempo de Respuesta.....	82
CUADRO 3.28 Volumen de Clientes por Tipo de Plan.....	82
CUADRO 3.29 Proveedores de Materias Primas	83
CUADRO 3.30 Descripción del cargo Gerente General.....	93
CUADRO 3.31 Descripción del cargo Director de Eventos	94
CUADRO 3.32 Descripción del cargo Asistente Administrativo y Ventas	95
CUADRO 3.33 Descripción del cargo Coordinador Operativo	95
CUADRO 3.34 Descripción del cargo Diseñador.....	96
CUADRO 3.35 Estado de Pérdidas y Ganancias	99
CUADRO 3.36 Indicadores Financieros.....	99
CUADRO 3.37 Punto de Equilibrio.....	100
CUADRO 3.38 Balances Proyectados	101
CUADRO 3.39 Flujo del Accionista.....	101
CUADRO 3.40 Flujo de caja libre	101
CUADRO 3.41 Valoración del Proyecto por el Método VPA.....	102
CUADRO 3.42 Análisis de Escenarios de Valoración del Proyecto	103
CUADRO 3.43 Cronograma de Implementación	106
CUADRO 3.44 Análisis de Riesgos	111
CUADRO 3.45 Matriz de Riesgos.....	112
CUADRO 3.46 Plan de Acción para Mitigación de Riesgos.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1 Crecimiento del sector de servicios. Año 2005 – 2011	22
FIGURA 3.2 Diagrama de Porter.....	27
FIGURA 3.3 Género	36
FIGURA 3.4 Edad.....	37
FIGURA 3.5 Hijos entre 6 meses y 12 años	38
FIGURA 3.6 Realiza fiestas para su hijo	38
FIGURA 3.7 Anticipación del evento.....	39
FIGURA 3.8 Lugar dónde celebra la fiesta de cumpleaños	40
FIGURA 3.9 ¿Adquiriría el servicio?	41
FIGURA 3.10 Frecuencia anual para utilizar el servicio	42
FIGURA 3.11 Detalle más importante del servicio	43
FIGURA 3.12 Pago por el evento	44
FIGURA 3.13 Preferencia de proveedor de servicios de eventos infantiles	45
FIGURA 3.14 Medios preferidos para recibir información del servicio.....	46
FIGURA 3.15 Precios por Planes	58
FIGURA 3.16 Estrategia de Distribución	59
FIGURA 3.17 Logotipo de la Marca	60
FIGURA 3.18 Revista Sambo.....	63
FIGURA 3.19 Proceso de Venta.....	68
FIGURA 3.20 Distribución de Espacio Físico	72
FIGURA 3.21 Flujograma de Procesos.....	73
FIGURA 3.22 Flujo de Ventas.....	81
FIGURA 3.23 Organigrama de la Empresa	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta	118
ANEXO 2. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Ventas.....	120
ANEXO 3. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Producción	121
ANEXO 4. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Ejecución.....	122
ANEXO 5. Tabla de Amortización del Préstamo Bancario	123
ANEXO 6. Inversión Inicial	124
ANEXO 7. Gastos de Sueldos y Salarios.....	125
ANEXO 8. Gastos Fijos de Operación.....	126

WALDO & BELLA EVENTS

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del negocio

WALDO & BELLA es una empresa generadora de ideas creativas, que diseña eventos infantiles exclusivos y personalizados, transformando los sueños de sus clientes en una realidad palpable, detalles inimaginables y momentos inolvidables.

Socios	Annabelle Figueroa Lizarzaburu Oswaldo Arauz Arroyo
Equipo Directivo	Gerente General → Annabelle Figueroa L. Director de Eventos → Oswaldo Arauz A.
Industria	Servicios de Entretenimiento Infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.
Número de empleados	5 colaboradores

Historia de la compañía

WALDO & BELLA es una idea de negocio que nació a raíz de la unión de dos emprendedores: Oswaldo Arauz y Annabelle Figueroa, quienes desde el año 2010 fortalecieron su amor a través de la entrega mutua de detalles novedosos y personalizados confeccionados por sus propias manos.

En el año 2011, identificaron que estos detalles tenían una gran aceptación por parte de sus amistades y familiares; naciendo de esta manera la idea de comercializar regalos personalizados.

La calidad y creatividad demostrada, repercutió en la generación de una nueva línea de negocio: invitaciones y cajas para eventos. Generando ventas de USD\$ 5.000,00 durante el 2012.

En abril del 2013, unos padres de familia deseosos de celebrar el primer cumpleaños de sus mellizos contactan a estos emprendedores y les solicitan realizar su evento infantil, el cual resultó un éxito sin precedentes.

Dirección/ Equipo

El equipo directivo de la compañía estará compuesto por:

- Gerente General: MBA Annabelle Figueroa - Administración y Gestión del Negocio.
- Director de Eventos: Ing. Mecánico Industrial / Artista Oswaldo Arauz A - Creativo y Diseñador de los eventos.

Ambos ejecutivos tienen experiencia administrativa y han realizado emprendimientos en conjunto. Actualmente tienen un negocio de venta de equipos de computación y servicio de reparación de impresoras láser.

El equipo directivo estará enfocado al 100% a la correcta implementación de este emprendimiento.

Productos/ Servicios

WALDO & BELLA EVENTS ofrecerá al mercado el servicio de organización de eventos infantiles con un alto nivel de personalización y exclusividad “Cada evento es único”. Se brindará al cliente facilidad y comodidad, al “Hacer el Trabajo” que ellos requieren para sorprender y complacer a sus hijos; sin dejar de lado su valioso aporte, haciéndolos sentir parte de un evento único, lleno de magia y creatividad.

Los diferenciales que forman parte de la estrategia empresarial de la compañía son: **Creatividad e Innovación, Exclusividad y Experiencia del servicio.**

En vista de que cada cliente requiere un servicio adecuado a sus necesidades y capacidades de pago, Waldo & Bella Events ofrecerá 3 planes diferentes para organización de los eventos en los domicilios de los clientes: Plan Dream, Plan Rainbow y Plan Pot of Gold.

Tecnologías/ Conocimientos necesarios

Las tecnologías y conocimientos necesarios para desarrollar este emprendimiento son:

- Gestión de empresas y experiencia en venta de servicios.
- Coordinación y puesta en marcha de eventos.
- Diseño Gráfico con utilización de herramientas como: Photoshop, Adobe Illustrator, InDesign, Flash, QuarkXpress.
- Máquina especializada de diseño tipo Macintosh.
- En la actualidad, se cuenta con todos los conocimientos requeridos. Y parte de los recursos se consideran en la inversión inicial.

Mercados

La propuesta de Waldo & Bella irá dirigida a padres de familia con hijos (as) entre seis meses a doce años de edad, de un estrato social A, que vivan en el área urbana de Guayaquil y Samborondón. Estas familias cuentan con una fuente de ingresos laboral estable. Además se considera que valoran mucho dar calidad de tiempo a sus hijos; al tener su disponibilidad limitada a causa de sus ocupaciones laborales.

La personalidad de estos padres es detallista, versátil, original. Buscan formas innovadoras y únicas de expresar sus sentimientos a sus hijos junto con la afinidad de destacarse en el entorno social en el que se desenvuelven y no escatiman al momento de gastar dinero.

Las ventas totales del sector; de acuerdo a la investigación exploratoria de la competencia se estiman en USD\$ 5.314.800,00. De las cuales la empresa pretender captar el 2,4% de participación de mercado en el año 1, generando ventas de USD\$ 130.000,00. Las expectativas de crecimiento de ventas son del 8% anual.

Canales de distribución

La empresa utilizará tres canales directos de distribución para ofrecer el servicio: **1.** Local comercial ubicado en la Ave. Principal de la Cdla. Entre Ríos en el Cantón Samborondón, **2.** Redes sociales y **3.** Página Web.

Competencia

- Los principales competidores que se desenvuelven en este mercado son: Play & Jump, Party Planners, Party Express y Grupo Deller.
- Los competidores directos de Waldo & Bella son:
 - Party Express, nueva línea de negocio desarrollada por Play & Jump, que ofrece el servicio de personalización del evento. Sin embargo, al realizar la investigación exploratoria se pudo identificar falencias en su propuesta de valor, debido a que no se realiza un intercambio de ideas entre las partes y la empresa es quien decide cómo decorar el evento y los detalles a utilizar sin que el cliente apruebe una propuesta con diseños y elementos personalizados.
 - Party Planners u Organizadores de Eventos. Un 30% de los encuestados los seleccionó como su primera alternativa, lo cual es un indicador a analizar al momento de definir la posición estratégica de Waldo & Bella, ya que a pesar de que no existe un Party Planner con una fuerte marca personal en este tipo de negocio, sí cuentan con experiencia en la gestión de eventos.

Proyecciones financieras

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales en unidades	\$130.000,00	\$140.400,00	\$151.632,00	\$163.762,56	\$176.863,56
Facturación neta anual (\$ miles)	\$124.583,33	\$134.550,00	\$145.314,00	\$156.939,12	\$169.494,25
EBIT anual (\$ miles)	\$3.407,59	\$10.129,19	\$11.120,46	\$17.108,50	\$21.120,56
Flujo de Fondos anual (\$ miles)	\$5.567,71	\$9.657,67	\$5.587,01	\$14.182,28	\$27.390,79
% costos variables/costos totales	42,23%	44,28%	45,02%	45,74%	46,45%
% costos fijos /costos totales	57,77%	55,72%	54,98%	54,26%	53,55%
% Margen Bruto/ Facturación Neta	62,61%	62,61%	62,61%	62,61%	62,61%
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	1,55%	4,90%	5,07%	7,23%	8,26%

- **Monto total de inversión:** USD\$ 20.612,66
- **Tiempo de recuperación de la inversión (año):** Al tercer año.
- **Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo en el primer año:** Onceavo mes.
- **TIR del Proyecto:** 42%
- **TIR para el inversor:** 38%
- **Valor presente neto del proyecto:** USD\$ 15.302,50

ANTECEDENTES

Waldo & Bella es una idea de negocio que nació a raíz de la unión de 2 emprendedores: Oswaldo Arauz y Annabelle Figueroa, quienes desde el año 2010 fortalecieron su amor a través de la entrega mutua de detalles novedosos y personalizados confeccionados por sus propias manos, logrando expresar sus sentimientos de una forma original.

En el 2011 identificaron que estos detalles tenían una gran aceptación por parte de sus amistades y familiares; naciendo de esta manera la idea de comercializar regalos personalizados como: Portarretratos, Fofuchas (muñecos fabricados en fomix), cofres repujados en metal y todo tipo de diseños y artes para expresar el sentimiento del amor entre dos personas.

A inicios del 2012 y dado el éxito de su primer pequeño emprendimiento, esta pareja recibió una solicitud diferente requerida por una organizadora de bodas, quien les solicitó la confección de invitaciones y cajitas de recuerdo con un alto toque de personalización; por lo que se realizó una inversión de USD\$ 2.500,00 en la adquisición de recursos tales como: una impresora láser, una máquina de troquelado y diversos moldes. La calidad y creatividad demostrada en esta primera solicitud, repercutió en la generación de nuevos pedidos, permitiéndoles recuperar su inversión y generar ventas en el último semestre del año en curso de USD\$ 5.000,00 sin realizar ningún gasto en publicidad o promoción.

En abril del 2013, unos padres de familia deseosos de celebrar el primer cumpleaños de sus mellizos contactan a estos emprendedores y les solicitan cajitas de sorpresas y detalles personalizados para su evento. Siendo la creatividad, el estilo de trabajo de estos jóvenes, presentaron diseños que superaron las expectativas de estos padres, quienes decidieron dejar en sus manos el desarrollo de todo el evento, el cual resultó un éxito sin precedentes.

A raíz de la preparación académica y profesional de Oswaldo y Annabelle, se identifica que este servicio de eventos infantiles personalizados puede convertirse en un exitoso plan de negocios, decidiendo realizar un estudio de mercado y el análisis de la viabilidad financiera para la creación de una empresa, *Waldo & Bella Events*.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los padres de familia de un estrato social A, que viven en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón, desean ofrecer a sus hijos fiestas únicas e inolvidables, que queden grabadas en los recuerdos de su niñez. Pero en el entorno actual en el que se desenvuelven, en el que padre y madre generan ingresos para el hogar y manejan una agenda apretada, restándoles tiempo de atención a sus hijos, les es difícil lograr planificar y organizar una matiné soñada; por lo que el servicio de organización de eventos infantiles, genera interés en este mercado que está deseoso de brindar a sus hijos el cumpleaños de sus sueños, sin escatimar en gastos para lograrlo.

La industria de servicios de entretenimiento infantil en el sector está compuesta por diversos competidores que entregan variadas propuestas de valor al cliente; entre los proveedores más reconocidos se encuentran: Play & Jump, Piruetas, Rinconcito y organizadores de eventos que trabajan como persona natural. Otras alternativas para los padres son: Supercines, Play Zone y los locales de comida rápida como Burger King y Mc Donald's, quienes ofrecen servicios de diversión infantil enmarcados a sus líneas de negocios.

Sin embargo, de acuerdo a la información recolectada en la investigación de campo, se determinó que estos competidores ofrecen servicios similares; tales como fiestas con temáticas estándar con un escaso enfoque a la satisfacción del cliente y un bajo nivel de diferenciación.

Por lo antes mencionado, se identificó una oportunidad de mercado insatisfecha: Brindar el servicio de organización de eventos infantiles, con un alto nivel de personalización y exclusividad.

En el primer capítulo, se analizará la problemática, los objetivos que se pretende alcanzar con este trabajo y la justificación de la importancia del tema de tesis.

En el segundo capítulo, se plantea el marco teórico que respaldará a base de teorías y conceptos básicos este plan de negocios.

En el tercer capítulo, se detalla el desarrollo del proyecto, el cual está compuesto de nueve partes: Descripción de la empresa, Análisis de la Industria, Mercado Objetivo, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, Plan Financiero, Plan de Ejecución y Plan de Riesgos.

En el cuarto capítulo, se definen las conclusiones y recomendaciones de la tesis. Finalmente se detalla la bibliografía utilizada y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. El Tema

El tema del presente trabajo de tesis es: Estudio de factibilidad de la creación de una empresa de servicios de organización de eventos infantiles personalizados en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.

1.2. Planteamiento del Problema

En la industria de servicios de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón, no existe una empresa que brinde un servicio de organización de eventos infantiles personalizados. Los servicios que ofrecen las empresas que se desenvuelven en este mercado carecen de diferenciación y de un enfoque en satisfacción al cliente.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar el plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de eventos infantiles personalizados para la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la industria de servicios de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.
- Identificar el mercado objetivo al cual la empresa se dirigirá.

- Cuantificar la demanda potencial del servicio propuesto.
- Desarrollar los planes de marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas y ejecución que utilizará la empresa.
- Analizar la viabilidad financiera de emprender el proyecto.
- Identificar los riesgos que podrían afectar los factores críticos de éxito de esta empresa y proponer acciones para mitigarlos.

1.4. Hipótesis

Si luego de realizar el análisis de la viabilidad financiera del proyecto se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al costo de oportunidad (ko del Ecuador) (Causa), se procederá con la implementación de la empresa de servicios de organización de eventos infantiles personalizados (Efecto).

1.5. Justificación del tema

Se considera 3 aspectos claves que justifican el planteamiento de este tema:

Experticia

Los emprendedores que diseñaron este plan de negocios, tienen experiencia previa en el desarrollo de eventos infantiles para este segmento. En un período de 3 meses han desarrollado 3 eventos, que han generado un alto margen, con lo cual se estima superar los objetivos financieros planteados.

Superación de expectativas del cliente

Al proponer este plan de negocios, Waldo & Bella desea ofrecer un servicio único al mercado, de manera que el cliente sienta la satisfacción de realizar su evento por medio de esta empresa, percibiendo la exclusividad y personalización que se implementa en cada fase del evento. En los eventos ya realizados, se han superado las expectativas de los clientes, quienes han manifestado un interés de recompra.

Inclusividad del negocio

Esta empresa trabajará con varios proveedores de la base de la pirámide como artesanos, estibadores y operarios, generando nuevas fuentes de empleo indirecto y beneficio económico para ellos y sus familias.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definiciones Conceptuales

2.1.1. Concepto de Servicio

(Kotler P. , 2002) “Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es, en esencia, intangible y no da origen a la propiedad de algo.” (Pág. 200)

En la índole económica y en el área comercial, se suele comprender por servicio a un conjunto de tareas desarrolladas por una empresa para cumplir las exigencias de sus clientes y así alcanzar su satisfacción. De esta manera, la definición de servicio podría mostrarse como un bien de perfil no material.

(Domínguez, 2006): (...) servicio en mi concepto, es aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que éste establece internamente su grado de satisfacción. Es decir, el valor agregado percibido y la satisfacción obtenida son simultáneos. No hay ninguna alternativa intermedia. (Pág. 7)

La empresa Waldo & Bella ofrecerá al mercado el servicio de eventos infantiles personalizados. El objetivo de esta compañía es que el cliente perciba el valor agregado que se le está brindando en todas las etapas del evento, desde la negociación, el proceso del desarrollo de artes y detalles y la ejecución del mismo. El resultado final será la satisfacción del cliente al recibir la entrega formal de su evento.

2.1.2. Concepto de Organización de Eventos

(Musumeci & Bonina, 2004) “En efecto, la organización de eventos es una compleja maraña de servicios entrelazados e interrelacionados que buscan conformar un todo final: el evento, exposición, feria o encuentro.” (Pág. 23)

La organización de eventos infantiles personalizados involucra una serie de procesos que debe seguir la empresa, en los que intervienen los colaboradores directos de la compañía así como proveedores de productos terminados. La correcta gestión de todas estas actividades conlleva a lograr que el resultado final sea exitoso y de total agrado para el cliente.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Plan de Negocios

De acuerdo a (Thomsen, 2009): Un plan de negocios es una descripción del negocio que usted quiere iniciar. También es una planificación de cómo piensa operarlo y desarrollarlo. Después de elaborar un plan de negocios, usted tendrá un buen conocimiento del mundo de los negocios. El mundo en el que aguarda su futuro. (Pág. 7)

Tal como lo indica Thomsen, un plan de negocios describe en un documento todos los aspectos relativos al negocio y suministrará los parámetros que esgrimirán como guía para los principales de la empresa durante un período de tiempo explícito. Para Waldo & Bella, servirá para implantar una guía tanto para la empresa como para cada área en relación a las acciones que se ejecutarán.

Fundamentalmente, un plan de negocios debe contener toda la información concerniente a la empresa, desde los aspectos más primordiales como el nombre y las actividades que realiza, hasta delimitar sus políticas, la misión, objetivos, estrategias, una composición detallada de los procesos de cada departamento, entre otros aspectos que los directores piensen que es importante incluir. Basado en esto, se puede decir que un plan de negocios para Waldo & Bella, es una herramienta que permite a todos los elementos que conforman la empresa conocer los lineamientos necesarios para desarrollar sus diferentes funciones de la forma más adecuada.

Otro de los aspectos característicos de un plan de negocios, es el hecho de que permite a la empresa prevenir posibles incidentes que puedan afectarla a futuro. Esto considerando que al desarrollar un plan de negocios, los socios deben seguir una serie de pasos, entre los cuales está la evaluación del mercado y de los riesgos, para así preparar planes de mitigación para prevenir los mismos.

2.2.2. Teorías Aplicadas al Análisis de la Industria

2.2.2.1. Análisis PEST

Para el análisis de la industria de servicios de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón, la empresa considera necesario conocer los factores externos que pueden repercutir en la gestión del negocio; como la estabilidad económica y política del país, el comportamiento de la sociedad y los cambios tecnológicos que son tan frecuentes hoy en día. El Análisis PEST permite identificar variables que puedan alterar el rumbo y estrategia de la compañía.

(Carrión, 2007) Se denomina Análisis PEST al estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Su objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro. (Pág. 74)

2.2.2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas, desarrollado por Porter citado en (Martínez & Milla, 2012), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas.

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

(Pág. 40)

Cuando una compañía decide entrar a competir en un mercado, es imprescindible realizar un análisis de las fuerzas competitivas que la pueden afectar. Por este motivo, la empresa considera el análisis de las 5 fuerzas de Porter para conocer y entender el sector de la industria en el cual se va a desenvolver. Las 5 fuerzas competitivas a estudiar son las barreras de entrada, el poder negociador de los clientes y proveedores, los productos sustitutos y la rivalidad existente entre los competidores actuales del sector.

2.2.3. Teorías Aplicadas al Desarrollo de la Investigación

2.2.3.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación utilizados para el desarrollo de este proyecto fueron: Investigación concluyente e Investigación exploratoria. A continuación se detallan sus conceptos:

2.2.3.1.1. Investigación exploratoria

Con el afán de conocer a mayor profundidad el mercado objetivo y la futura competencia, la empresa selecciona la investigación exploratoria como una de las herramientas a utilizar para indagar información. En este tipo de investigación se utilizan técnicas cualitativas como la observación, lo que permite obtener datos relevantes e interesantes para un posterior análisis.

(Pintado & Sánchez, 2013) La investigación exploratoria permite ahondar en una cuestión determinada para proporcionar ideas más generales, abordando de manera más profunda el estudio de la cuestión de que se trate. Para ello suelen utilizarse técnicas de carácter cualitativo, en las que se trabaja con muestras reducidas (por lo que no pueden generalizarse las conclusiones) pero que proporcionan información muy rica en cuanto a detalles y porqués. (Pág. 56)

2.2.3.1.2. Investigación concluyente

La investigación concluyente se realiza a través de técnicas cuantitativas como las encuestas, lo que permite trabajar con grandes muestras estadísticas. Este tipo de investigación permite obtener conclusiones y comprobación de hipótesis, pero no información subjetiva del grupo objetivo a indagar.

(Pintado & Sánchez, 2013) En la investigación concluyente se utilizan técnicas de tipo cuantitativo, por lo que se trabaja con muestras grandes en términos estadísticos (representativas) pudiéndose extrapolar las conclusiones; sin embargo y aunque permite la comprobación de hipótesis, no se obtiene información sobre motivaciones de compra, es una información más descriptiva que explicativa. (Pág. 56)

2.2.4. Teorías Aplicadas al Plan Comercial

2.2.4.1. Plan Comercial

Según (Publicaciones Vértice, 2009) Si todos los aspectos a desarrollar en un Plan de Negocio son importantes y además están interconectados entre sí, el plan comercial es uno de los pilares fundamentales. En cualquier empresa la definición de una buena estrategia comercial supone asegurar los niveles de venta suficientes para que la empresa sea viable. (Pág.117)

El plan comercial de Waldo & Bella será el pilar en la implementación de todo el plan de negocios presentado. La propuesta de valor diseñada para el cliente más las estrategias de marketing permitirán a la empresa cumplir con el plan de ventas proyectado y así asegurar los ingresos que se requieren para que el negocio sea sostenible.

2.2.4.2. Mix de Marketing

El marketing mix de la empresa compuesto por: servicio, precio, canales de distribución y promoción, servirán al personal comercial para lograr satisfacer los anhelos del consumidor y así cumplir con las metas de ventas propuestas y alcanzar una participación de mercado importante en el primer año de inicio del negocio.

(Rodríguez, 2006) “El marketing mix es el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización.” (Pág. 69)

2.2.4.3. Estrategia Competitiva

(Daft, 2007) Que cita a Porter, explica que “Michael E. Porter basado en el estudio de varios negocios, ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: La de liderazgo en el bajo costo, la diferenciación y la de enfoque.” (Pág. 63)

En el caso de Waldo & Bella, se ha definido utilizar una estrategia de Concentración o Enfoque junto a una ventaja competitiva para atacar el mercado seleccionado, la Diferenciación.

2.2.4.3.1. Concentración o Enfoque

(Kotler & Keller, 2006) “La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.” (Pág. 56)

La estrategia por enfoque se centra en delimitar a que grupo objetivo se dirige la empresa en particular y lograr captar toda su atención, ofreciendo productos o servicios diferenciales que permitan lograr la satisfacción del mismo. Esta será la estrategia base que utilizará Waldo & Bella.

(David, 2003) “Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes.” (Pág. 176)

De tal manera como lo explica David, la estrategia de enfoque sugiere ciertos parámetros específicos que generan rentabilidad a la empresa a mediano y largo plazo, y el mercado al que se va a dirigir Waldo & Bella cumple con estas características.

2.2.4.3.2. Diferenciación

(Kotler & Armstrong, 1994) “*Diferenciación*. En este caso, la empresa se dedica a crear una línea de productos y un programa de mercadotecnia sumamente diferenciados, de tal manera que se proyecta como líder de su clase dentro de la industria.” (Pág. 700)

La diferenciación, es además conocida como diferenciación del producto, la que consiste en una característica principal comparativa con que cuenta un

producto o servicio, que lo convierte en diferente y lo distingue de similares productos desarrollados por la competencia.

(David, 2003) “La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características.”(Pág. 176)

El brindar una diferenciación implica entregar un producto o servicio único y original, que permita a la empresa distinguirse de la competencia, y que sea la razón por la cual los consumidores la prefieran. Este es el principal objetivo que busca alcanzar Waldo & Bella Events con su servicio de fiestas infantiles personalizadas.

2.2.4.4. Posicionamiento

El posicionamiento de Waldo & Bella, de ser una empresa generadora de ideas creativas se sostendrá en cuatro diferenciales: Creatividad, Innovación, Exclusividad a través de la personalización del evento y Calidad en el Servicio al Cliente.

(Aulestia, 2008) El Posicionamiento resume la oferta comercial de nuestra empresa, determina el rol que el producto o servicio va a jugar en el mercado, y frente a la competencia. Así, el Posicionamiento determina la propuesta de valor que vamos a definir, construir o con la que contamos para participar en el negocio y apelar a la preferencia, selección y compra por parte de un potencial consumidor. (Pág.1)

De acuerdo a (Sempere & Toledo, 2008) “La creatividad es el eslabón esencial de cualquier proceso de innovación. Es una acción de la mente humana dirigida a buscar soluciones y nuevas fórmulas que enriquecen el estado de las cosas tal como las conocemos.” (Pág. 31)

Para la empresa Waldo & Bella, la creatividad y originalidad en sus artes gráficas y detalles será un potente diferencial ante la competencia. Por lo que, cada evento que se realice tendrá conceptos novedosos, que rompan los esquemas tradicionales que se han observado en la organización de eventos infantiles en Guayaquil y Samborondón.

La innovación de esta empresa será una constante, un trabajo diario que involucrará a todos sus colaboradores. Este diferencial es clave en el éxito de Waldo & Bella, ya que se considera que en el punto en que una empresa deja de innovar, va muriendo poco a poco; al perder su valor en el mercado y dejar de producir recursos que generen mayores riquezas para sus propietarios.

Peter Drucker citado en (Rojas, 2007) argumenta que “La innovación es la función específica del espíritu emprendedor, tanto en una empresa ya existente o en una institución pública, como en un negocio nuevo, montado por una sola persona en la cocina de su casa. Es el medio con que el emprendedor crea nuevos recursos productores de riqueza o potencia los ya existentes”. (Pág. 42)

La exclusividad que se ofrece con este servicio se basa en la personalización de las artes y detalles del evento. Según (Grande, 2005) “Las empresas de servicios pueden mejorar la satisfacción de sus consumidores creando beneficios basados en la personalización de los servicios, de acuerdo con los gustos o características de sus clientes.” (Pág. 30)

Otro factor importante en la estrategia competitiva de Waldo & Bella es brindar un servicio de calidad al cliente. De acuerdo a (Domínguez, 2006) “Servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo.” (Pág. 7)

La satisfacción del cliente es prioritaria en este tipo de negocio, en el que las referencias, recomendaciones y halagos recibidos por parte del consumidor hacia el servicio recibido, son los detonadores para una posible recompra o la atracción de clientes potenciales.

(Publicaciones Vértice, 2008) Podemos definir Calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes. (Pág. 1)

El servicio que brindará esta empresa deberá reflejarse en la mente del consumidor como un sinónimo de calidad y excelencia en el trato recibido,

siempre procurando no sólo cumplir con las expectativas de los padres de familia y sus pequeños hijos, sino superarlas.

2.2.5. Teorías Aplicadas al Plan de Operaciones

2.2.5.1. Trabajo Bajo Pedido

De acuerdo a la estrategia de Waldo & Bella, el diseño de cada uno de los eventos infantiles personalizados se trabajará bajo pedido. Este tipo de fabricación se da cuando la empresa busca brindar a cada uno de sus clientes exclusividad en cada detalle que sea parte de su requerimiento; logrando así que cada consumidor del servicio se sienta único e importante para la compañía.

(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) La fabricación sobre pedido, representa el caso extremo de la segmentación: la disgregación del mercado a un grado tal que cada cliente en sí mismo, constituye un segmento único. La fabricación sobre pedido de diseño exclusivo, cuando el producto es creado a partir de cero para cada cliente. (Pág. 111)

2.2.5.2. Flujograma de Procesos

La empresa ha diseñado un Flujograma de Procesos para determinar los pasos a seguir dentro de los procedimientos de venta, fabricación y ejecución del evento y; así asignar responsables, recursos y tiempos a cumplir por cada una de las tareas identificadas.

(Molina & Romero, 2004) “El Flujograma constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas. Representa el flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones de sección, oficina y departamentos.” (Pág. 223)

2.2.5.3. Capacidad

(Publicaciones Vértice, 2008) "Capacidad es el máximo Output de un sistema, en un periodo determinado y bajo unas condiciones ideales. La unidad de medida suele ser diferente si el sistema utiliza producción continua, repetitiva o intermitente". (Pág. 81)

Para cuantificar la cantidad de clientes (input) que deben ser atendidos para poder concretar una venta (output) se debe analizar el proceso de ventas de la compañía. Denominando esta efectividad como hit rate.

2.2.5.4. Tiempo de Ciclo

Para cada una de las etapas productivas de la empresa se debe determinar un tiempo de ciclo, que es el tiempo que se necesita para poder producir un evento.

Según (Publicaciones Vértice, 2008) "El tiempo de ciclo es el cociente entre el tiempo disponible y la demanda a satisfacer. O en otras palabras, cuánto tiempo disponemos para producir una unidad". (Pág. 101)

2.2.6. Teorías Aplicadas al Plan de Recursos Humanos

2.2.6.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el corazón de la empresa y es parte de todas las actividades que se generan en ella por sus colaboradores. La cultura nace con los fundadores de la compañía y ellos son los responsables de transmitir los valores que serán el cimiento de esta Institución.; por lo que es clave, que las acciones de los altos ejecutivos estén alineadas a una misma directriz, para que así los empleados vean un ejemplo a seguir para una futura gestión sostenible a largo plazo.

(Luna & Pezo, 2005) La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que ésta le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. (Pág. 54)

2.2.7. Teorías Aplicadas al Plan Financiero

2.2.7.1. Análisis Financiero

El análisis financiero permite evaluar la gestión administrativa de la gerencia a través del estudio de la situación financiera actual de la compañía, lo que permite identificar oportunidades de mejora y el desarrollo de una planificación más acertada para el desarrollo de la empresa.

(Rubio, 2007) Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objeto básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional. (Pág. 2)

2.2.7.2. Tasa Interna de Retorno TIR

(Rovayo, 2010) “La tasa que nos lleva a un VAN igual a cero, se conoce como Tasa Interna de Retorno (TIR). La TIR nos indica básicamente, cuánto hemos ganado. Y si perdemos la posibilidad de recuperar la inversión.” (Pág. 181)

La tasa interna de retorno de un proyecto es un indicador de rentabilidad, utilizado como un criterio decisivo al momento de invertir o no en un negocio. Nos permite realizar un análisis comparativo entre el costo de oportunidad que

tendríamos si invertimos en un determinado proyecto; contra la rentabilidad que podríamos obtener del mismo. Si la TIR es mayor que el costo de oportunidad; entonces vale la pena la inversión.

2.2.7.3. Método de Valoración de Proyectos VPA

Para valorar la compañía se ha decidido utilizar el método de valoración de proyectos VPA. Este método separa el flujo de caja operativo descontándolo a una tasa que determina el proyecto sin deuda y el flujo de caja de la deuda, que es descontado generalmente a la tasa de interés de la deuda. Finalmente, se suman los dos valores para obtener el valor del proyecto.

(Martínez, Herazo, & Corredor, 2007) Bajo el VPA, se trata separadamente el flujo de caja operativo y el flujo de caja de la deuda; el de caja operativo se descuenta a una tasa que corresponde a la de la empresa (proyecto) sin deuda o empresa (proyecto) desapalancada (o); el flujo de caja del EF (escudo fiscal), se descuenta a una tasa correspondiente al riesgo de la deuda –que generalmente es igual a la tasa de interés de la deuda-. El valor de la empresa (proyecto) se calcula sumando a este, el valor presente del EF. (Pág. 119)

2.2.8. Teorías Aplicadas al Análisis de Riesgos

2.2.8.1. Análisis de Riesgos

(Martínez J. , 2002) “Es un proceso de calidad total o mejora continua, que busca estimar las probabilidades de que se presenten acontecimientos indeseables, permitiendo medir la magnitud de dichos impactos negativos en el transcurso de ciertos intervalos específicos de tiempo.” (Pág. 23)

El análisis de riesgos permite evaluar las posibilidades de que ocurran sucesos inesperados que puedan afectar el curso de la compañía. También ayuda a determinar la dimensión de estos impactos negativos y su repercusión en la estrategia del negocio.

Esta herramienta es muy útil para determinar los factores de mayor riesgo para el proyecto; y así poder construir, con esta información, un plan de mitigación que el emprendedor deberá gestionar diligentemente.

2.2.8.2. Matriz de Riesgos

La empresa Waldo & Bella considera oportuno el desarrollo de una matriz de riesgos que le permita analizar las posibles dificultades que puedan afectar la organización y otorgarles una valoración de acuerdo a su nivel de impacto; para finalmente, diseñar estrategias que contrarresten estos acontecimientos inoportunos en pro de velar por la sobrevivencia de la compañía.

(Martínez J. , 2002) La matriz es por así decirlo un, “traje hecho a la medida” para el análisis que se vaya a efectuar y por lo tanto puede y debe ser utilizada para la más precisa determinación del grado de riesgo y al mismo tiempo decidir el nivel de esfuerzo apropiado. (Pág. 51)

CAPÍTULO III

3. EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1. Descripción de la empresa

Waldo & Bella ofrecerá al mercado el servicio de organización de eventos infantiles con un alto nivel de personalización y exclusividad “Cada evento es único”.

Este servicio irá dirigido a padres de familia con hijos (as) entre seis meses a 12 años de edad, de un estrato social A, que vivan en el área urbana de Guayaquil y Samborondón. Se brindará al cliente facilidad y comodidad al “Hacer el Trabajo” que ellos requieren para sorprender y complacer a sus hijos sin dejar de lado su valioso aporte, haciéndolos sentir parte de un evento único, lleno de magia y creatividad.

3.1.1. Misión

Brindar servicios de organización de eventos infantiles con un alto nivel de personalización y exclusividad, desarrollando las ideas más originales y creativas y transformándolas en sueños palpables, detalles inimaginables y momentos de locura y diversión extrema tanto para los padres de familia como para sus hijos.

3.1.2. Visión

Ser en el 2018, la empresa líder en el mercado de entretenimiento de Guayaquil y Samborondón, al ofrecer a nuestros clientes servicios altamente diferenciados y exclusivos.

3.1.3. Valores

La empresa se regirá por 3 valores fundamentales para su éxito:

- Innovación → Crear permanentemente nuevos diseños y elementos decorativos con un alto nivel de personalización.
- Profesional → Orientado al servicio al cliente al proporcionarle una experiencia de calidad y exclusividad.
- Trabajo en equipo → Cooperación corporativa para superar expectativas de los clientes.

3.2. Análisis de la Industria

3.2.1. Industria de Servicios en el Ecuador

La industria de servicios en el Ecuador es una poderosa fuente de empleo, que vincula en ella efectos importantes para la economía del país como: el crecimiento de la producción, el consumo y la inversión, logrando así aportar un porcentaje importante al PIB no petrolero del Ecuador.

Es importante mencionar que la evolución del sector del servicio sucedió luego de la dolarización, cuando el mercado internacional se volvió mucho más atractivo y competitivo frente a la nueva moneda acogida por el país y que fue a partir del año 2.000. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2011), el Valor Agregado Bruto (VAB) de los servicios, entre 1970 al 2009 tuvo un aporte del 56%.

Entre los años 2001 - 2007, se dio un aporte del sector de servicios del 42.77% referente al VAB y representó a su vez el 56.96% del empleo a nivel nacional.

CUADRO 3.1 Contribución del sector servicios al crecimiento del VAB y Factor Trabajo. Año 2001-2007

Total de la economía	Contribución al crecimiento de la economía		Contribución al crecimiento del sector servicios	
	VAB	Factor trabajo	VAB	Factor trabajo
Total servicios	42.77	56.96	100	100
Actividades de servicios sociales y de salud	1.29	2.58	3.01	4.53
Actividades inmobiliarias	6.92	3.78	16.18	6.64
Administración pública y defensa	4.94	3.69	11.55	6.48
Eliminación de desperdicios y de aguas residuales, saneamiento y actividades similares	0.58	3.50	1.36	6.15
Enseñanza	3.19	5.42	7.46	9.51
Hogares privados con servicio doméstico	0.17	4.29	0.39	7.53
Hoteles y restaurantes	1.33	4.00	3.11	7.02
Intermediación financiera	1.89	0.98	4.42	1.72
Transporte por vía terrestre	6.92	5.84	16.18	10.26
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos	15.55	22.85	36.36	40.14

Fuente: (BCE, 2011)

Uno de los factores más relevantes en el crecimiento participativo de los servicios en el Ecuador, es su mayor utilización por parte de los hogares en su vida cotidiana.

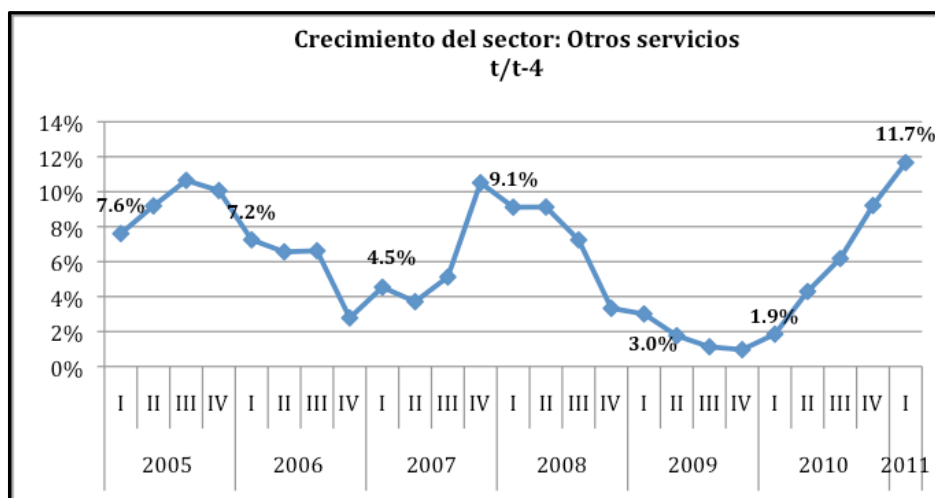
Entre los años 2005 al 2011, el sector de los servicios tuvo diferentes variaciones ya que en ciertos trimestres creció, mientras que en otros tuvo un decrecimiento hasta tener un saldo negativo en su momento tal como lo explica la Economista Nathalie Cely, Ministra Coordinadora de la Producción, Empleo y Competitividad (Cely, 2011):

El sector servicios, al igual que el de construcción, pero en menor medida, en promedio 2,2%, siguió creciendo durante la crisis de 2009, medido por t-4, aunque a un ritmo mucho menor que el de 2007.

En relación al ritmo de crecimiento, es decir t-1, encontramos que se acelera en el 2010 y mantiene la tendencia al alza hasta alcanzar el pico de 3,6% en el I trimestre de 2011.

A continuación se expone el gráfico representativo en relación al crecimiento económico del país frente al período comprendido entre los años 2005 - 2011 en el sector de los servicios descrito por el MCPEC:

FIGURA 3.1 Crecimiento del sector de servicios. Año 2005 – 2011



Fuente: MCPEC (2011)

En el 2012 igualmente colocan a los servicios como parte importante de la economía nacional, tal como lo describe Diario El Telégrafo (2012): “La construcción, con un incremento del 3,4%, los servicios con el 2,4% y las industrias manufactureras con el 1,5% son las actividades que lideran la economía.”

Según datos del Banco Central del Ecuador, la industria de Servicios disminuirá su crecimiento de 6,5% del 2012 a 4,1% en el 2013.

3.2.1.1. Industria de Servicios de Entretenimiento Infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón

Para efectos del presente plan de negocios, la empresa ha decidido realizar un estudio exploratorio de la industria de Servicios de Entretenimiento Infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón, donde tendrá lugar la implementación del negocio.

Para obtener los datos de este estudio, se realizó una investigación de mercado con la técnica de encuestas al grupo objetivo y adicionalmente se examinó información secundaria de internet y se procedió a realizar visitas a los locales comerciales que se desenvuelven en esta industria. De todo esto se determinó:

- Los principales competidores que se desenvuelven en este mercado son: Play & Jump, Party Planners (Organizadores de eventos), Party Express y Grupo Deller.
- Según un artículo publicado por Diario El Universo, USD\$ 2.000¹ es el gasto promedio en una fiesta infantil para el estrato social A, compuesto por 5.339 familias.
- El mercado potencial representa USD\$ 10.678.108,80.
- El 53% de los encuestados muestra interés en el servicio de personalización de su evento; obteniendo con este dato una demanda potencial de USD\$ 5.659.397,66.
- El 47% de los clientes potenciales consideran que la decoración del evento es el factor más importante.

¹ Fuente: <http://www.eluniverso.com/2011/09/29/1/1528/matine-inolvidable.html>

- El mercado objetivo de esta industria busca una experiencia de exclusividad, status y creatividad en la gestión del servicio.
- Existen alrededor de 15 competidores en el sector que brindan un servicio de organización de eventos infantiles; cada uno de ellos enmarcado en su principal línea de negocio. Por ejemplo: Mc Donald's que realiza el evento en sus instalaciones, con la venta de su línea infantil: Cajita Feliz.
- Las ventas totales del sector; de acuerdo a la investigación exploratoria de la competencia, se estiman en USD \$ 5.314.800,00. A continuación se detalla un cuadro con información al respecto:

CUADRO 3.2 Competidores de la Industria de Servicios de Entretenimiento Infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón

#	Empresa	Locales	Costo promedio de cumpleaños	Fiestas infantiles / mes	Ventas/mes	Ventas Anuales	Market Share
1	Play & Jump (Rancho Vevenita Km 3,5 - Urdesa)	2,00	2.500,00	16,00	\$80.000,00	\$960.000,00	18%
2	Party Express (Km 2, junto a La Finta)	1,00	3.000,00	14,00	\$42.000,00	\$504.000,00	9%
3	Grupo Deller Play Zone (Ceibos - San Marino - Entre Ríos) Cosmic Bowling (San Marino)	4,00	850,00	16,00	\$54.400,00	\$652.800,00	12%
4	Piruetas (Km4,5 Vía a Samborondón - Los Ceibos)	2,00	1.250,00	12,00	\$30.000,00	\$360.000,00	7%
5	Organizadores de Eventos*	10,00	2.500,00	4,00	\$100.000,00	\$1.200.000,00	23%
6	River Park	1,00	1.400,00	16,00	\$22.400,00	\$268.800,00	5%
7	Tierra Diversión (Km2,5 Vía a Samborondón)	1,00	1.250,00	12,00	\$15.000,00	\$180.000,00	3%
8	Peques - Club Diana Quintana (Km2,5 Vía a Samborondón)	1,00	1.250,00	12,00	\$15.000,00	\$180.000,00	3%
9	Rinconcito (Km 4,5 Vía a Samborondón)	1,00	950,00	12,00	\$11.400,00	\$136.800,00	3%
10	Gymboree - Km 2,5 Plaza Navona	1,00	950,00	12,00	\$11.400,00	\$136.800,00	3%
11	Strike Bowling - Village Plaza	1,00	850,00	14,00	\$11.900,00	\$142.800,00	3%
12	Supercines Entre Ríos	1,00	850,00	14,00	\$11.900,00	\$142.800,00	3%
13	Supercines Ceibos	1,00	850,00	14,00	\$11.900,00	\$142.800,00	3%
14	Mc Donald's Samborondón	1,00	800,00	16,00	\$12.800,00	\$153.600,00	3%
15	Mc Donald's Ceibos	1,00	800,00	16,00	\$12.800,00	\$153.600,00	3%
TOTAL						\$5.314.800,00	100%

Elaborado por: Autor

3.2.2. Análisis PEST

3.2.2.1. Regulaciones y certificaciones

- La vertiente política del actual régimen se define a sí misma como “socialismo del siglo XXI”, lo que supone un proceder paternalista orientado a favorecer a las clases más bajas con el objetivo de lograr equidad. Bajo este antecedente, el gobierno favorece las políticas proteccionistas y un régimen fiscal y arancelario más elevado para las personas jurídicas (empresas).
- En la Legislación Laboral, de acuerdo al Mandato 8² aprobado por la Asamblea Constituyente del 2008, se prohíbe la contratación por horas, la tercerización e intermediación laboral.

3.2.2.2. Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio

- En el ambiente económico, el PIB del Ecuador del año 2012 ascendió a USD\$ 63,673 millones y su incremento, con relación al año 2011, fue del 5,1%³, evidenciando un aumento del poder adquisitivo de la población.
- Los indicadores del mercado laboral muestran que el desempleo se ha reducido en el país. En junio del 2013 fue de 3,91% frente a 4,11% en junio del 2012. Caso contrario, el subempleo llegó al 56,39%, frente a 53,29% en junio del 2012⁴.
- En cuanto a la inflación, desde la adopción de la dolarización en el año 2.000, esta descendió de niveles cercanos al 100% a ser de un solo dígito. Desde entonces, la inflación en el país se ha mantenido bastante estable, con excepción del año 2008 cuando creció inusualmente por efecto del

² Fuente: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>

³ Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro082013.pdf>

⁴ Fuente: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/274592-el-desempleo-baja-segun-cifras-del-inec/>

aumento inusual en los precios del petróleo. Hasta diciembre del 2012, Ecuador cerró con una inflación del 4,16%⁵.

3.2.2.3. Análisis social

- En cuanto a las fuerzas demográficas, el crecimiento de la población del Ecuador es del 1.5%⁶.
- En el estrato A, según la última encuesta realizada por el Inec⁷:
 - El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post-grado.
 - Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
 - Realizan viajes internacionales por lo menos una vez al año.
 - Son familias que cuentan con una fuente de ingresos laboral estable debido a que trabajan en empresas privadas, públicas o administran negocios propios.

3.2.2.4. Cambios tecnológicos

- El aspecto tecnológico más relevante a considerar dentro de la industria en la que se ubicará la idea de negocio es el Internet, medio por el cual será promocionado y a la vez servirá como canal directo hacia el cliente.
- Según datos del INEC, en el Ecuador existe una penetración de internet del 35%, la cual se ubica bajo el promedio regional que es del 43%⁸. Y en el estrato A, el 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet, el 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo) y el 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.

⁵ Fuente: <http://www.eluniverso.com/2013/01/05/1/1356/ecuador-cierra-2012-inflacion-416-debajo-meta.html>

⁶ Fuente: <http://www.ecuadorenchina.org.ec/ecuador/perfil-del-ecuador/demografia-y-sociedad-poblacion>

⁷ Fuente: www.inec.gob.ec

⁸ Fuente: http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-Internet-conectividad-red-foro_0_920908074.html

3.2.3. Las 5 Fuerzas de Porter

FIGURA 3.2 Diagrama de Porter



Elaborado por: Autor

3.2.3.1. Rivalidad entre competidores: Moderado

En la actualidad, Waldo & Bella encuentra su competencia directa en los organizadores de eventos en general, quienes realizan su labor como persona natural y su principal línea de negocio abarca las bodas, más no están enfocados en la organización de eventos infantiles personalizados.

Como empresas formales y reconocidas en el medio se identifican 2 principales: Play & Jump y Piruetas con sus servicios express, línea de negocio dirigida al mismo mercado objetivo. En su oferta de mercado, ellos proponen la organización del evento infantil con un toque de personalización, más al realizar el estudio exploratorio de la competencia se encontró que el servicio que dan al cliente no es realmente personalizado y se basa en seleccionar una temática para decorar la fiesta y ellos deciden qué detalles utilizar.

Al ser la propuesta de valor de Waldo & Bella, la personalización y exclusividad del evento infantil se considera que su principal competencia serían los organizadores de eventos, quienes manejan un proceso de atención al cliente similar al de la empresa y procuran brindar una diferenciación a su servicio.

3.2.3.2. Amenaza de nuevos competidores: Alta

A nivel legal no existen mayores restricciones para que ingresen otros competidores al mercado. Además, al tratarse de un servicio que no cuenta con un líder posicionado, el concepto del negocio puede ser fácilmente imitado por otros. La inversión inicial que se requiere en este negocio es relativamente baja por lo que no supondría mayores problemas para la entrada.

No obstante, pueden existir ciertas barreras para que entren competidores, pero estarían más relacionadas por las ventajas competitivas que logre desarrollar el negocio a través de un eficiente diseño organizacional, difícilmente imitable. Así también, el ganar la lealtad de los consumidores y posicionar la marca en el mercado como un sinónimo de innovación, creatividad, calidad, y exclusividad, ayudará a que otros difícilmente puedan apropiarse de una porción del mercado cautivo de la empresa.

3.2.3.3. Poder de negociación de los proveedores: Moderado

Por tratarse de un negocio nuevo y pequeño, los proveedores van a tener un mayor poder. Sin embargo, en el caso de esta empresa, es importante establecer relaciones estratégicas con los proveedores, ya que al tratarse de eventos infantiles personalizados, se necesitará una variedad muy amplia de materias primas y productos terminados, que deberán ser conseguidos para cada evento en especial, buscando que la calidad sea de muy alto nivel.

Una vez que el negocio haya crecido y el volumen que compremos a los proveedores se incremente, será posible tener un mayor poder de negociación y obtener mejores precios, así como ciertas facilidades de pago.

3.2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutivos: Moderado

Aunque en la actualidad no existe un concepto de negocio tan integral como el que se ofrece a través de Waldo & Bella, existen muchos servicios y productos sustitutivos como.

- Locales de fiestas infantiles → Ofrecen decoración temática con figuras del personaje seleccionado, pilares / arcos de globos, menaje, juegos inflables y animación del evento.
- Cines → Proyección de película infantil del momento, combo de comida - bebida y torta.
- Establecimientos de comida rápida como Mc Donald's → Combo de comida – bebida, zona recreativa y animación.
- Play Zone, Tierra Diversión y River Park → Zona de juegos.
- Cosmic Bowling, Strike → Juego de bolos.

En todo caso, el factor que hará que los consumidores del mercado meta prefieran el servicio que Waldo & Bella ofrece, es el valor adicional que este le proporciona, que no únicamente vende calidad y comodidad para el padre de familia, sino la personalización de cada detalle y exclusividad de su evento.

3.2.3.5. Poder de negociación de los clientes: Alto

El poder de negociación de los consumidores es alto ya que se trata de un servicio especializado, que es altamente personalizado y enfocado en la satisfacción del cliente, lo que significa que deberá hacerse las adaptaciones necesarias y tomar todas las medidas que permitan mantener satisfecho al cliente. El número de consumidores no es muy grande, ya que el servicio no está enfocado a un mercado masivo, sino más bien a un segmento que cumple con cierto nivel socio-económico.

Para el caso de Waldo & Bella, una forma de contrarrestar este poder de negociación es a través de la oferta de servicios diferenciados e innovadores; lo que se pretende es mantener buenas relaciones con los clientes y llegar a acuerdos en los que exista la capacidad de convenir y no de imponer.

3.2.3.6. Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter

La industria de servicios de entretenimiento infantil se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que no hay un líder posicionado en el mercado y la amenaza de entrada de nuevos competidores resulta poco favorable para la empresa. Sin embargo, el poseer un know how y experiencia es un elemento que puede hacer la diferencia.

La rivalidad con los competidores actuales muestra un nivel moderado, al poseer una curva de aprendizaje a raíz de sus años de experiencia, pero pese a esto no tienen un posicionamiento de marca fuerte que les permita liderar esta industria.

El poder de negociación de los proveedores se ubica en un nivel moderado y a pesar de que inicialmente ellos van a tener todo el poder, posteriormente la empresa se encontrará en mejor capacidad para pactar.

La disponibilidad de sustitutos es moderada. Estos servicios no tienen gran poder al ser un mercado en el que no se compite por el precio, sino por la calidad, originalidad y exclusividad del servicio que recibe el cliente.

Al poder del cliente ser alto, es sumamente importante ganar la confianza y lealtad del consumidor, ya que si llega un competidor con una oferta similar a la de la empresa, no existen mayores costos para que el cliente opte por cambiarse. Por lo tanto, el posicionamiento de la compañía debe estar establecido desde su arranque y la ventaja competitiva de Waldo & Bella deberá ser sustentada en la exclusividad y creatividad de su servicio.

3.3. Mercado Objetivo

3.3.1. Mercado potencial

Para definir el mercado potencial de este negocio; la empresa toma en consideración la población urbana de Guayaquil, siendo ésta de 2.278.691 habitantes y de Samborondón, 42.637 habitantes. Para mayor delimitación de la investigación; en cuanto a la variable edad se considera la situada entre 25 a 64 años; la que representa el 46% de ambas urbes, con 1.067.811 junto con la categorización de pertenecer al nivel socioeconómico A, lo que equivale al 1,9% de la mencionada población y de lo que se obtiene 20.288 personas⁹.

Para la obtención del número de familias pertenecientes al mercado potencial, se divide el número de personas ya descrito para 3,8, que es el promedio actual de integrantes por hogar en el Ecuador, según los datos del INEC, lo que totaliza 5.339 familias; cada una con su respectivo jefe de hogar.

Según un artículo publicado por Diario El Universo, USD \$ 2.000¹⁰ es el gasto promedio en una fiesta infantil para este nivel socio económico. Al multiplicar el número de familias por este monto, se consigue el mercado potencial en dólares que representa USD \$ 10.678.108,80.

3.3.2. Demanda Potencial

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, el 53% de la población estaría dispuesta a adquirir el servicio de eventos infantiles personalizados.

La demanda potencial sería de USD \$ 5.659.397,66

⁹ Fuente: www.inec.gob.ec

¹⁰ Fuente: <http://www.eluniverso.com/2011/09/29/1/1528/matine-inolvidable.html>

3.3.3. Identificación del mercado

Waldo & Bella Events será contratado por padres de familia que desean adquirir para sus hijos el servicio de organización de una fiesta infantil; de carácter personalizada y exclusiva.

3.3.4. Descripción del mercado

El mercado objetivo se encuentra segmentado por las siguientes características:

Padres de familia con hijos (as) entre seis meses a 12 años de edad, de un nivel socio económico A, que viven en el área urbana de la ciudad de Guayaquil y en la zona de Samborondón.

Son familias que cuentan con una fuente de ingresos laboral estable debido a que trabajan en empresas privadas, públicas o administran negocios propios. Además se considera que valoran mucho dar calidad de tiempo a sus hijos; al tener su disponibilidad limitada a causa de sus ocupaciones laborales.

La personalidad de estos padres es detallista, versátil, original. Buscan formas innovadoras y únicas de expresar sus sentimientos a sus hijos junto con la afinidad de destacarse en el entorno social en el que se desenvuelven y no escatiman al momento de gastar dinero.

3.3.5. Investigación de Mercado

Con el fin de lograr un enfoque correcto y dar una dirección clara a la presente investigación de mercado se han establecido los siguientes objetivos:

3.3.5.1. Objetivos

3.3.5.1.1. Objetivo General

Validar el concepto y la oferta de servicios, reconociendo las necesidades y oportunidades encontradas en el mercado objetivo para la promoción de eventos infantiles personalizados y exclusivos.

3.3.5.1.2. Objetivos Específicos

- Confirmar que los servicios propuestos por la empresa son apropiados para el mercado meta.
- Establecer el tiempo de planificación de un evento infantil por parte del mercado objetivo.
- Medir el interés por el servicio que tiene el mercado meta.
- Establecer la frecuencia de compra promedio.
- Determinar los aspectos del servicio que el cliente valora más y que pueden tener una mayor influencia sobre su decisión final de compra.
- Medir la competencia directa e indirecta y el grado de posicionamiento que tienen en la mente del consumidor.
- Establecer el precio máximo que los consumidores están dispuestos a pagar.
- Determinar los medios a través de los cuales el mercado meta desearía recibir información sobre el negocio.

3.3.5.2. Población

De acuerdo a lo descrito anteriormente en el mercado potencial, la empresa define su población a investigar en 5.339 jefes de hogar por familia de la zona urbana de Guayaquil y Samborondón de nivel socioeconómico A.

3.3.5.3. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de la población finita.

La fórmula de la población infinita es:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población mercado meta = 5.339 personas

Z = % de fiabilidad = 1,96

PQ = % de ocurrencia y no ocurrencia = 50% y 50%

E = Margen de error = 5%

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2(5.339)(50\%)(50\%)}{(5\%)^2(5339-1) + (1.96)^2(50\%)(50\%)}$$

n= 358 personas.

3.3.5.4. Diseño de la Investigación

La investigación de mercado se llevará a cabo a través de dos metodologías de investigación.

La primera metodología a aplicar será la **investigación concluyente** por medio de encuestas, con el fin de formarse una idea clara en las preferencias del consumidor objetivo, que permita conocer las decisiones de uso de los mismos. Se encuestará a los habitantes de la ciudad de Guayaquil y Samborondón de un nivel socioeconómico A. Las encuestas serán realizadas a población del área urbana de ambas ciudades y en forma presencial.

Dentro de esta etapa del diseño de la investigación es necesaria la elaboración del cuestionario de la encuesta, el que contempla cada uno de los objetivos específicos planteados en el apartado anterior. Las preguntas han sido elaboradas tratando de que resulten fáciles de entender y sencillas de contestar, por lo que se ha optado por emplear un formato de opciones múltiples y omitir el uso de preguntas abiertas (Ver Anexo 1. Encuesta).

La segunda etapa de la investigación de mercado se realizará con una **investigación exploratoria** de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado y para ello se empleará la técnica de la observación, examinando información secundaria de internet y con visitas a los locales de estos negocios. El objetivo es encontrar y analizar a competidores que manejen un concepto de negocio igual o al menos similar al de Waldo & Bella.

Los resultados de este estudio permitirán ver qué ventajas y desventajas tendríamos frente a los competidores, así como desarrollar estrategias para entrar y competir en el mercado.

3.3.5.5. Desarrollo de Técnicas de Investigación

3.3.5.5.1. Encuestas

El método aplicado en la presente investigación es el aleatorio simple (debido a que todas las personas del universo en estudio tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas para la muestra), a razón que todos los entrevistados son padres de familia y que son la población principal a atender. Además, cabe resaltar que la primera pregunta es de tipo filtro acerca de que si el encuestado es o no padre de familia, por lo tanto no se considera para tabulación pero sí de información para el encuestador para que los datos sean veraces y a la vez direccionados hacia el grupo objetivo en estudio.

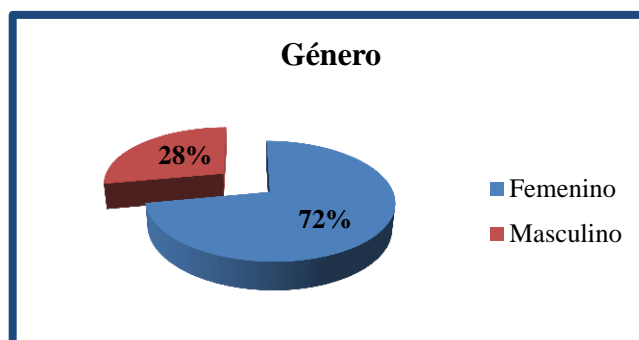
a. Género

CUADRO 3.3 Género

Género		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Femenino	258	72%
Masculino	100	28%
Total	358	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.3 Género



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

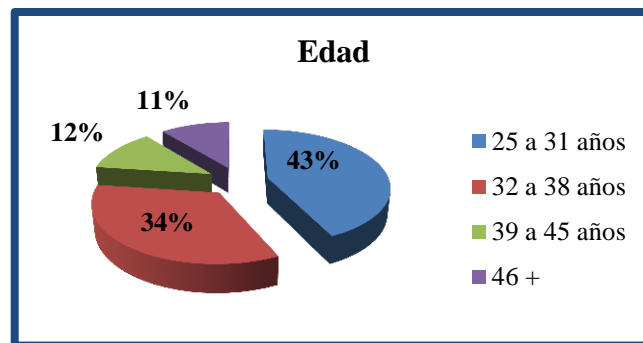
b. Edad

CUADRO 3.4 Edad

Edad		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
25 a 31 años	154	43%
32 a 38 años	122	34%
39 a 45 años	43	12%
46 +	39	11%
Total	358	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.4 Edad



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

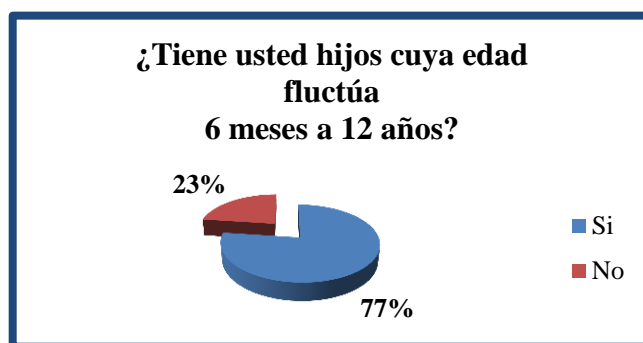
Pregunta 1

CUADRO 3.5 Hijos entre 6 meses y 12 años

¿Tiene usted hijos cuya edad fluctúa 6 meses a 12 años?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Sí	276	77%
No	82	23%
Total	358	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.5 Hijos entre 6 meses y 12 años



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

Pregunta 2

CUADRO 3.6 Realiza fiestas para su hijo

¿Realiza una fiesta para su hijo (a) en el día del cumpleaños?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Sí	262	95%
No	14	5%
Total	276	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.6 Realiza fiestas para su hijo



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

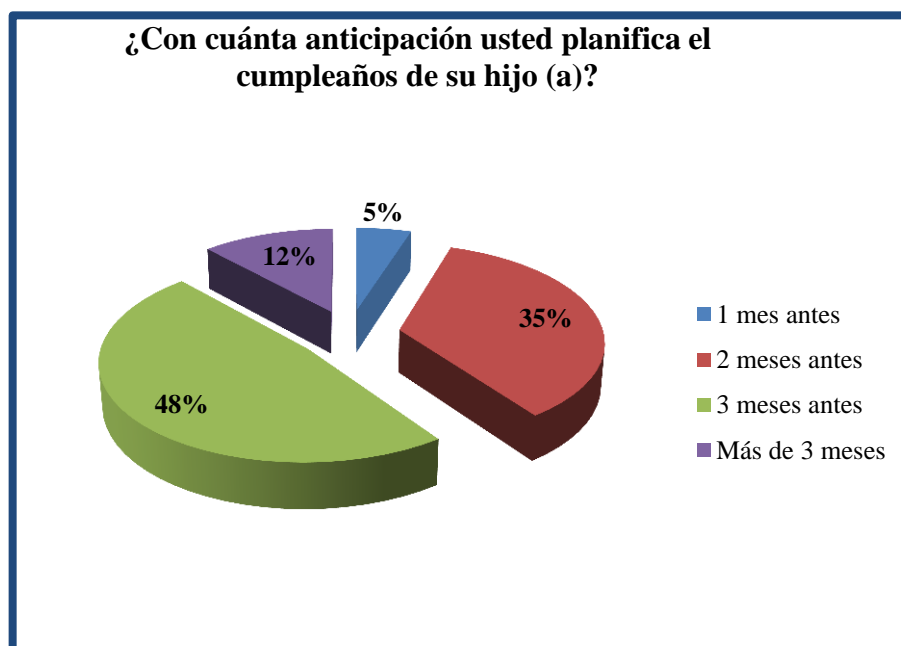
Pregunta 3

CUADRO 3.7 Anticipación del evento

¿Con cuánta anticipación usted planifica el cumpleaños de su hijo (a)?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
1 mes antes	13	5%
2 meses antes	92	35%
3 meses antes	126	48%
Más de 3 meses	31	12%
Total	262	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.7 Anticipación del evento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

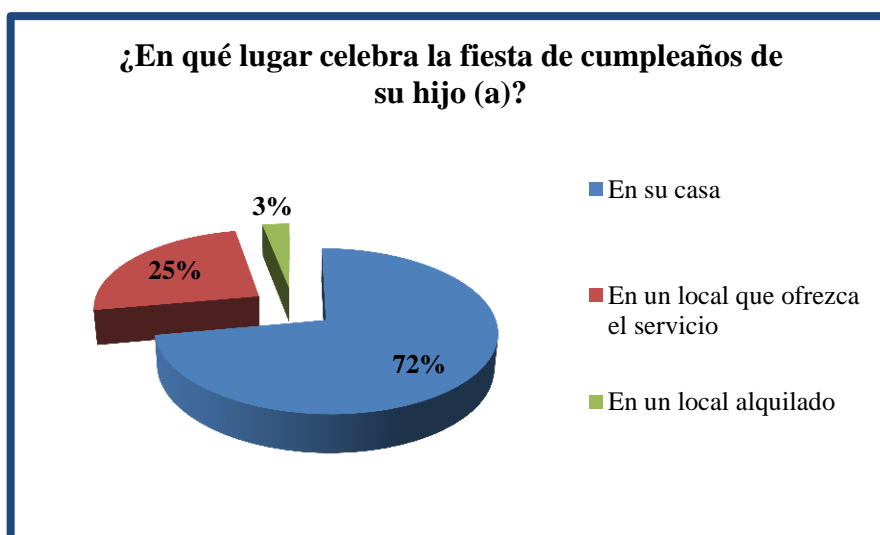
Pregunta 4

CUADRO 3.8 Lugar dónde celebra la fiesta de cumpleaños

¿En qué lugar celebra la fiesta de cumpleaños de su hijo (a)?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
En su casa	189	72%
En un local que ofrezca el servicio	65	25%
En un local alquilado	8	3%
Total	262	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.8 Lugar dónde celebra la fiesta de cumpleaños



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

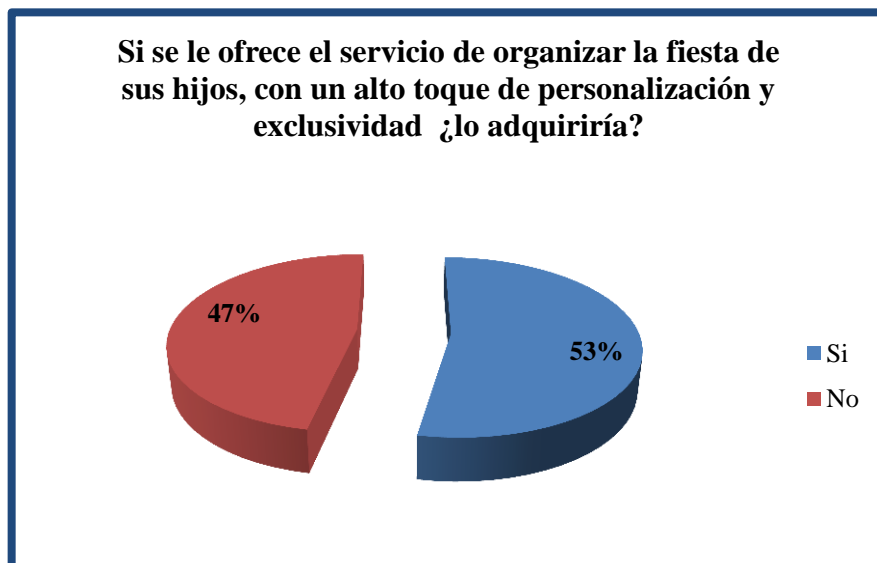
Pregunta 5

CUADRO 3.9 ¿Adquiriría el servicio?

Si se le ofrece el servicio de organizar la fiesta de sus hijos, con un alto toque de personalización y exclusividad ¿lo adquiriría?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Sí	139	53%
No	123	47%
Total	262	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.9 ¿Adquiriría el servicio?



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

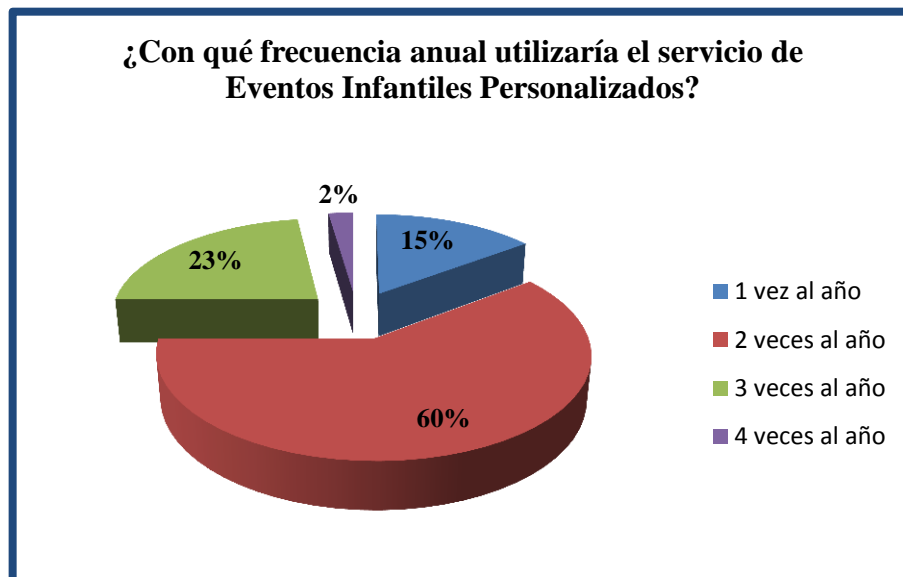
Pregunta 6

CUADRO 3.10 Frecuencia anual para utilizar el servicio

¿Con qué frecuencia anual utilizaría el servicio de Eventos Infantiles Personalizados?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
1 vez al año	21	15%
2 veces al año	83	60%
3 veces al año	32	23%
4 veces al año	3	2%
Total	139	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.10 Frecuencia anual para utilizar el servicio



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

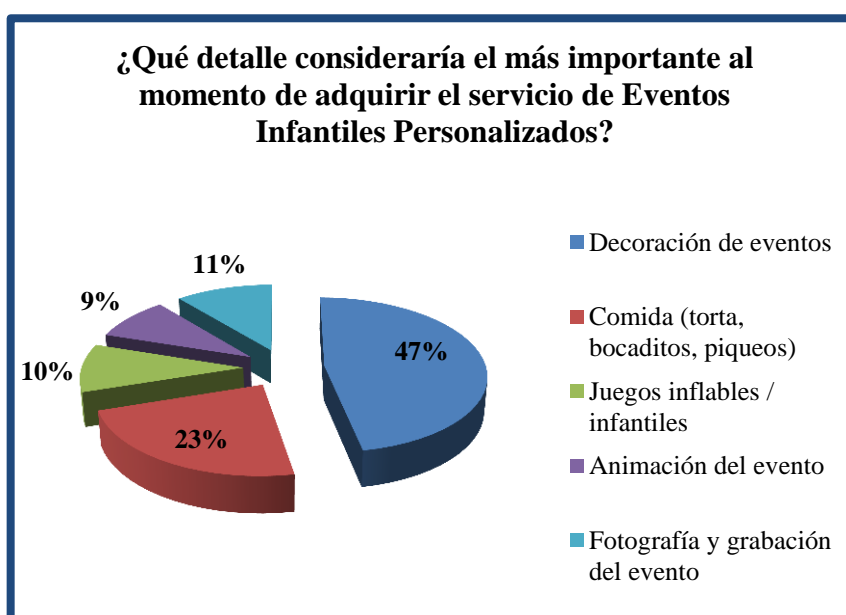
Pregunta 7

CUADRO 3.11 Detalle más importante del servicio

¿Qué detalle consideraría el más importante al momento de adquirir el servicio de Eventos Infantiles Personalizados?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Decoración de eventos	327	47%
Comida (torta, bocaditos, piqueos)	160	23%
Juegos inflables / infantiles	70	10%
Animación del evento	63	9%
Fotografía y grabación del evento	75	11%
Total	695	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.11 Detalle más importante del servicio



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

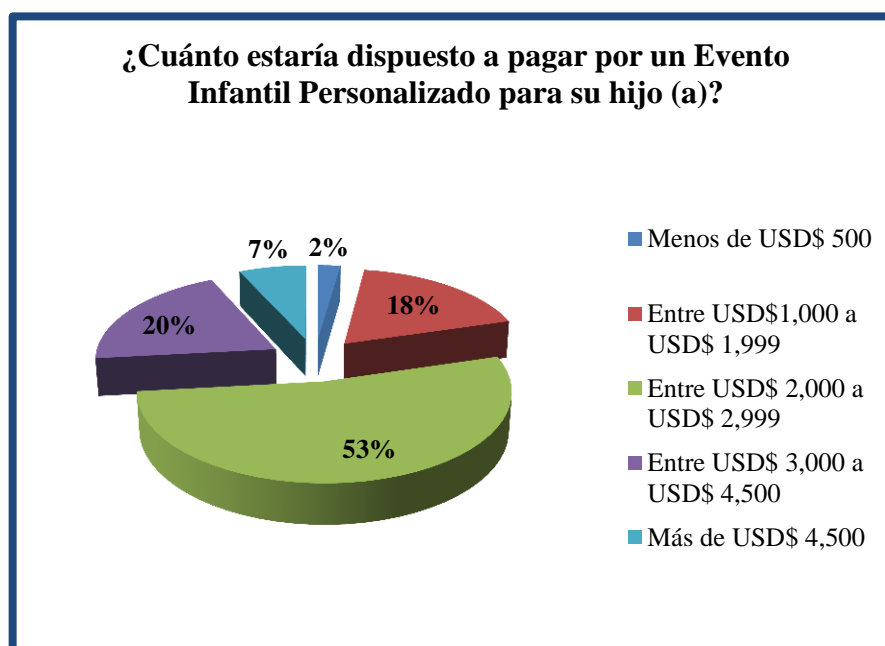
Pregunta 8

CUADRO 3.12 Pago por el evento

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Evento Infantil Personalizado para su hijo (a)?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Menos de USD\$ 500	3	2%
Entre USD\$1,000 a USD\$ 1,999	25	18%
Entre USD\$ 2,000 a USD\$ 2,999	73	53%
Entre USD\$ 3,000 a USD\$ 4,500	28	20%
Más de USD\$ 4,500	10	7%
Total	139	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.12 Pago por el evento



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

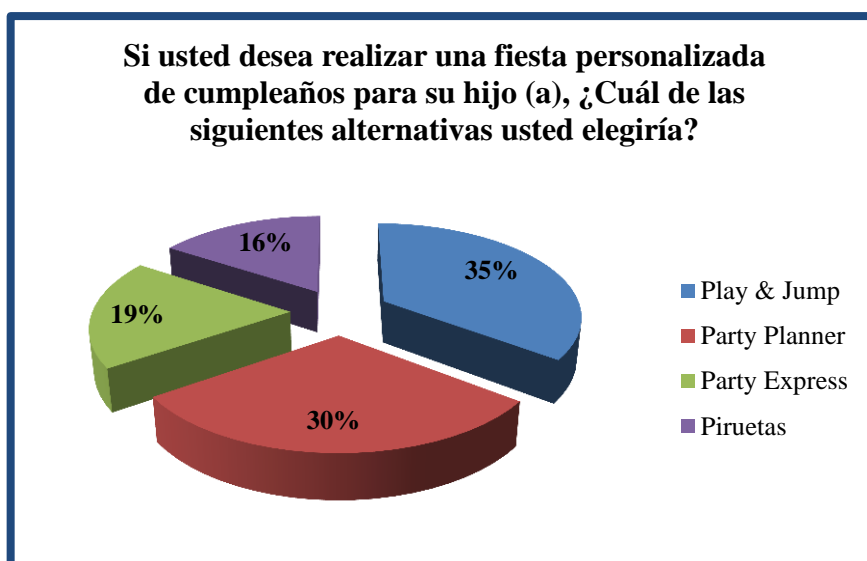
Pregunta 9

CUADRO 3.13 Preferencia de proveedor de servicios de eventos infantiles

Si usted desea realizar una fiesta personalizada de cumpleaños para su hijo (a), ¿Cuál de las siguientes alternativas usted elegiría?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Play & Jump	49	35%
Party planner (organizador de eventos)	42	30%
Party Express	26	19%
Piruetas	22	16%
Total	139	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.13 Preferencia de proveedor de servicios de eventos infantiles



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

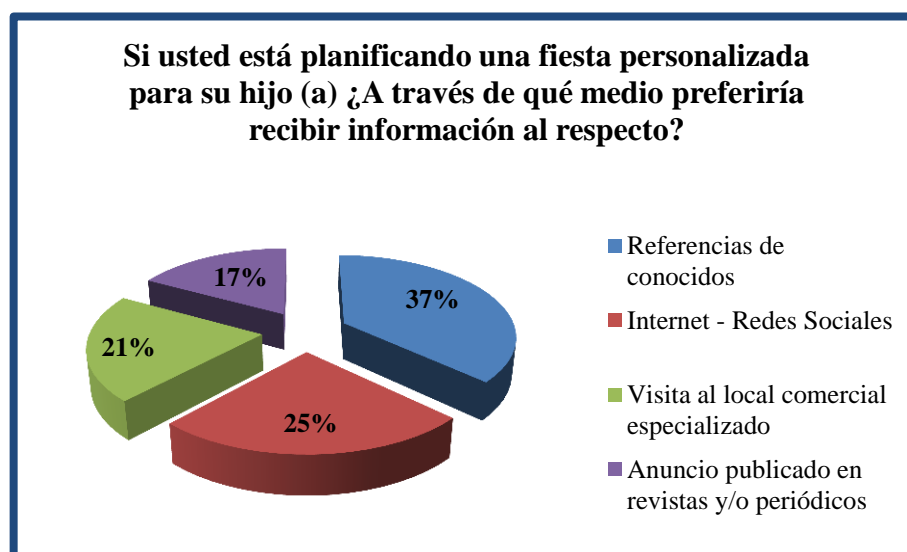
Pregunta 10

CUADRO 3.14 Medios preferidos para recibir información del servicio

Si usted está planificando una fiesta personalizada para su hijo (a) ¿A través de qué medio preferiría recibir información al respecto?		
Opciones	# de Personas	Porcentaje
Referencias de conocidos	51	37%
Internet - Redes Sociales	35	25%
Visita al local comercial especializado	29	21%
Anuncio publicado en revistas y/o periódicos	24	17%
Total	139	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

FIGURA 3.14 Medios preferidos para recibir información del servicio



Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autor

3.3.5.5.2. Estudio exploratorio de la competencia

La investigación exploratoria realizada a través de internet y con visitas presenciales a los negocios de la competencia permitió identificar a cuatro competidores directos; es decir, empresas y personas naturales que manejan un concepto similar al que ofrece Waldo & Bella. A continuación se hace una descripción de los aspectos principales de cada competidor:

Play & Jump



- **Concepto del negocio:** Esta empresa brinda al consumidor servicios generales para la fiesta de sus hijos. Desde juegos inflables, decoración temática, snacks y alquiler de local para la realización del evento.
- **Servicios:** Alquiler de inflables para eventos infantiles, fiestas temáticas, animación y recreación infantil y parque Inflable.
- **Instalaciones:** Cuenta con dos locales: El primero está ubicado en el Km. 2 ½ vía Samborondón, C.C. Plaza Nova y el segundo en Víctor Emilio Estrada 820 e Higueras.
- **Mercado meta:** Por la ubicación de los locales y precios que ofrece al mercado, se determina que la empresa está enfocada a un mercado meta de nivel socioeconómico medio y medio-alto.
- **Ciudad en la que opera:** Guayaquil y la zona de Samborondón.
- **Tiempo de operación:** 10 años
- **Precios:** Combos desde USD \$ 450,00 (básico)
- **Sitio Web:** <http://www.play-jump.com/default.aspx>

Party Express



Party Express es una nueva línea de negocio desarrollada por Play & Jump en su interés por seguir las tendencias del mercado, el mismo que ya no está interesado en una fiesta infantil común, sino en la organización de fiestas personalizadas y exclusivas.

- **Concepto del negocio:** Según la información publicada en la página web, la empresa presenta esta línea de negocio como su concepto de fiesta más exclusivo. El cliente escoge el tema de la fiesta y Party Express prepara la decoración y la ambientación.
- **Servicios:** Alquiler de inflables, fiestas temáticas, animación y recreación infantil y parque inflable.
- **Instalaciones:** Km. 2 ½ vía Samborondón, C.C. Plaza Nova.
- **Mercado meta:** Por la ubicación de los locales y precios que ofrece al mercado, se determina que la empresa está enfocada a un mercado meta de nivel socioeconómico medio-alto y alto.
- **Ciudad en la que opera:** Guayaquil y la zona de Samborondón.
- **Tiempo de operación:** 2 años
- **Precios:** Combos desde USD \$ 500,00 (básico) hasta USD \$ 5.000,00
- **Sitio Web:** <http://www.play-jump.com/PARTY-EXPRESS/>

Piruetas



- **Concepto del negocio:** Organización de eventos infantiles en su local ubicado en Ceibos y realización del evento a domicilio.
- **Servicios:** Alquiler de parque infantil con juegos infantiles – Servicio a domicilio.

- **Instalaciones:** Cuenta con dos locales: Ciudadela Los Ceibos - Calle Primera 102 y Avenida Primera y en el Km 4.5 Vía a Samborondón.
- **Mercado meta:** Por la ubicación de los locales, se asume que la empresa está enfocada a un mercado meta de nivel socioeconómico medio, medio-alto
- **Ciudad en la que opera:** Guayaquil y la zona de Samborondón.
- **Tiempo de operación:** 20 años
- **Precios:** Combos desde USD \$ 300,00 (básico) hasta USD \$ 3.000,00
- **Sitio Web:** <http://www.piruetas.com.ec/index.php>

Party Planners



Los organizadores de eventos en general están enfocados en la organización de bodas, mas no orientan su servicio a la coordinación de eventos infantiles. Sin embargo, exclusivamente para sus mejores clientes acceden a brindar este tipo de servicio, lo que les puede llevar a incurrir en costos y tiempos adicionales, por su falta de Know How en esta línea.

Al ser la propuesta de valor de Waldo & Bella, la personalización y exclusividad del evento infantil se considera que este competidor es potencialmente fuerte, debido a que maneja un proceso de atención al cliente similar al de la empresa y procura brindar una diferenciación en su servicio.

Los precios que maneja este competidor no son públicos, sin embargo, a base de la experiencia de los socios de la compañía, se determina que estos se ubican por encima del promedio del mercado. Es válido acotar que este competidor no sólo factura por la organización del evento sino por el prestigio que agrega su marca personal.

3.3.5.6. Resultados de la investigación

- En cuanto al género de los encuestados, el 72% es femenino y el 28% masculino.
- Las personas con edades comprendidas entre los 25 a 31 años fueron las de mayor participación, alcanzado un 43%, mientras que el 34% fueron personas entre los 32 a 38 años.
- El 77% de los encuestados indicó tener hijos entre 6 meses a 12 años de edad. Y de este percentil, el 95% sí realiza una fiesta a sus hijos, mientras que el 5% mencionó que no; por lo tanto, es un mercado amplio que se puede atender potencialmente derivado por su demanda.
- El tiempo que los padres de familia regularmente consideran para la planificación de la fiesta infantil de sus hijos es de 3 meses antes, con el 48%; seguido por el tiempo de 2 meses de anticipación, con un 35%; siendo este un factor importante a tomar en cuenta para el plan operativo de la compañía.
- El 72% de los encuestados mencionó que las fiestas las organizan en su casa, mientras que el 25% lo hace en un local que ofrece el servicio de organización de eventos infantiles, mostrándose así que existe un alto mercado que podría estar interesado en la propuesta planteada por la empresa.
- El 53% de los padres de familia encuestados señalaron que sí adquirirían un servicio de organización de fiestas infantiles personalizadas y exclusivas, identificando de esta manera la demanda potencial de Waldo & Bella.
- La frecuencia anual con la que los padres de familia utilizarían el servicio sería de 2 veces al año con el 60%, y 3 veces al año con un 23%.
- Con respecto a los detalles que el consumidor considera más importantes al momento de realizar su evento, se encontró que la decoración está en un primer lugar con un 47%, y en segundo y tercer lugar, la comida con un 23% y la fotografía y grabación del evento con un 11%.
- En cuanto al precio, el 53% de los encuestados mencionó estar dispuesto a pagar entre USD\$ 2.000,00 a USD\$ 2.999,00 para un servicio de evento infantil personalizado, mientras que el 20% estaría dispuesto a pagar entre USD \$3.000,00 a USD \$4.500,00.
- El medio que tiene mayor preferencia para conocer del servicio de eventos infantiles personalizados es la referencia de conocidos con el 37%, seguido

por el internet y redes sociales con el 25%; 21% la visita al local comercial especializado y el 17% un anuncio publicado en revistas y/o periódicos.

- En cuanto a la competencia, Play & Jump con más de 10 años en el mercado fue la compañía que las personas reconocieron más al momento de elegir una alternativa para servicios de planificación de matiné infantil. Además, un 19% de los encuestados seleccionó Party Express, que es la nueva línea de negocio desarrollada por esta empresa para atender el mercado de eventos infantiles personalizados y que al ser manejada como un negocio alterno no es asociada directamente a su matriz. Sin embargo, a pesar de ofrecer el servicio de *Personalización* como un diferencial, cuando se realizó la investigación exploratoria a base de visitas de campo se pudo identificar falencias en la estrategia planteada, debido a que lo que realmente ofrecen son Fiestas Temáticas; es decir, el padre de familia selecciona un tema y ellos realizan la decoración a base del mismo. No se realiza un intercambio de ideas entre las partes y Party Express es quien decide cómo decorar el evento y los detalles a utilizar, sin que el cliente apruebe una propuesta con diseños y elementos personalizados.
- Como un competidor potencial encontramos a los Party Planners u Organizadores de Eventos, quienes en su gran mayoría se dedican a bodas o eventos empresariales, no prestando mucha atención al mercado objetivo de la investigación en cuestión. Pero si un cliente les solicita un evento de este tipo, ellos están dispuestos a desarrollarlo aunque no tengan el know how del mismo. Un 30% de los encuestados los seleccionó como su primera alternativa, lo que es un indicador a analizar al momento de definir la posición estratégica de Waldo & Bella, ya que a pesar de que no existe un Party Planner con una fuerte marca personal en este tipo de negocio y no ha logrado posicionar su marca en la mente de los consumidores, sí cuentan con gran experiencia. Es importante para la empresa trabajar en posicionar la marca y hacerla reconocible, lo que podría ser una ventaja considerable sobre ellos.

3.3.6. La posición estratégica

Considerando que en el sector urbano de Guayaquil y Samborondón no existe una propuesta similar a la planteada por Waldo & Bella, lo que refleja una oportunidad de mercado de alto rendimiento financiero al estar dirigido a un segmento de clase alta no orientado al precio sino al valor que le puede brindar el servicio de eventos infantiles personalizados, se ha definido una posición estratégica por enfoque y diferenciación.

3.3.6.1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Waldo & Bella estaría basada en:

Concentración o Enfoque → La empresa dirigirá su propuesta de valor a padres de familia con hijos (as) entre seis meses a 12 años de edad, de un nivel socio económico A, que viven en el área urbana de la ciudad de Guayaquil y en la zona de Samborondón.

Esta estrategia implica, por consiguiente, la utilización de una ventaja competitiva para atacar el mercado seleccionado, la **Diferenciación**. El servicio que brindará Waldo & Bella denotará características únicas no ofrecidas por la competencia, pero que sí serán percibidas por su cliente potencial.

3.3.6.2. Diferenciales

Las características únicas o diferenciales que forman parte de la estrategia empresarial de la compañía son:

Creatividad e Innovación

- Mejora continua del proceso de generación de ideas.
- Creación permanente de nuevos diseños y elementos decorativos.

Exclusividad

- Cada fiesta es única, no repetimos conceptos similares en ningún evento.

Experiencia del servicio

- Desarrollo de procesos de venta, producción y ejecución del evento; enfocados a la satisfacción del cliente.
- Facilidad y comodidad para el cliente.
- Co-creación, el cliente también será un generador de ideas para su evento.
- Acompañamiento y soporte durante todas las fases del evento.

3.3.6.3. Posicionamiento

WALDO & BELLA es una empresa generadora de ideas creativas, que diseña eventos infantiles exclusivos y personalizados, transformando los sueños de sus clientes en una realidad palpable, detalles inimaginables y momentos inolvidables.

3.4. Plan de Marketing

3.4.1. Servicio

WALDO & BELLA EVENTS ofrecerá al mercado el servicio de organización de eventos infantiles con un alto nivel de personalización y exclusividad “Cada evento es único”. Se brindará al cliente facilidad y comodidad al “Hacer el Trabajo” que ellos requieren para sorprender y complacer a sus hijos sin dejar de lado su valioso aporte, haciéndolos sentir parte de un evento único, lleno de magia y creatividad.

Los atributos que ofrece el servicio son:

CUADRO 3.15 Atributos del Servicio

Dimensiones	Detalle
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Escuchar al cliente es lo primero.▪ Negociación abierta ajustada a los requerimientos del cliente.▪ Trato personalizado con visita al lugar del evento.▪ Planificación detallada y organizada del evento.▪ Aprobación de artes gráficas y detalles del evento por el cliente.▪ Relación con proveedores capacitados y profesionales.▪ 100 % en cumplimiento de fechas pactadas con el cliente.
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none">▪ Indicador de Puesta en Marcha promedio de un evento es 22 días laborables. Este tiempo considera la personalización y diseño de los detalles gráficos y físicos, coordinación general, aprobación del cliente, control de calidad y ejecución del evento. Los altos estándares exigidos por los clientes implican un tiempo prudencial para satisfacerlos.
Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none">▪ Ambos socios de la empresa trabajarán full time en atender los requerimiento de los clientes:<ul style="list-style-type: none">○ Oswaldo Arauz – Ing. Mecánico Industrial y Diseñador Gráfico○ Annabelle Figueroa – Ing. Comercial – MBA.▪ La empresa se regirá por 3 valores fundamentales para su éxito:<ul style="list-style-type: none">- Innovación → Crear permanente nuevos diseño y elementos decorativos con un alto nivel de personalización.- Profesional → Orientado al servicio al cliente al proporcionarle una experiencia de calidad y exclusividad.- Trabajo en equipo → Cooperación corporativa para superar expectativas de los clientes.▪ Línea gráfica de la empresa se utilizará en la decoración del local, material publicitario y uniforme de los colaboradores.

Elaborado por: Autor

En vista de que cada cliente requiere un servicio adecuado a sus necesidades y capacidades de pago, Waldo & Bella Events ofrecerá 3 planes diferentes para organización de los eventos en los domicilios de los clientes:

Plan Dream diseñado para 60 invitados: 20 niños – 40 adultos.

Este plan incluye los siguientes servicios:

CUADRO 3.16 Plan Dream

PLAN DREAM	
Servicio	Detalle
Detalles	Diseño de Logo personalizado para el evento
	Cajitas personalizadas para canguil (sticker con logo)
	Cajas tipo lonchera de sorpresas personalizadas (sin sorpresa) (sticker con logo + cinta) Ancho: 5*5 cms y Alto 5 cms.
	1 Piñata de 0,75 cm personalizada (sin caramelos)
	Chupetera personalizada (Mesa de 2 mt)
	Centros de mesa "Dream" personalizado
Decoración	Aplicación de 1 mt (escenografía sobre la mesa)
	Arco de globos para mesa de torta
	Alquiler de caja para regalos personalizada
	Back de fondo 2mt*1,5mt
Menaje	Alquiler mesas rectangulares 2.40mt * 0.70- Mesa principal
	Alquiler de mesas redondas - Mesas invitados
	Manteles redondos 1.20 * 1.20 blanco
	Manteles rectangulares 2.40 * 0.70
	Caminos de mesa - 2 colores
	Sillas adultos
	Sillas niños
Carpa 4*4	
Snacks	Estación de canguil 100 u
Plus	Animadora con Disfraz acorde al tema.
	Supervisión del evento

Elaborado por: Autor

Plan Rainbow diseñado para 90 invitados: 30 niños – 60 adultos.

Este plan incluye los siguientes servicios:

CUADRO 3.17 Plan Rainbow

PLAN RAINBOW	
Servicio	Detalle
Detalles	Diseño de Logo personalizado para el evento
	Cajitas personalizadas para canguil (sticker con logo)
	Cajitas personalizadas para churros (sticker con logo)
	Cajas tipo lonchera de sorpresas personalizadas (sin sorpresa) (sticker con logo + cinta) Ancho: 10*10 cms y Alto 10 cms.
	1 Piñata de 1mt personalizada (sin caramelos)
	Chupetera personalizada (Mesa de 4 mt)
	Centros de mesa "Rainbow" personalizado
Decoración	Aplicación personalizada de 1 mt (Escenografía Entrada de casa)
	Aplicación personalizada de 75 cms (Escenografía pasillo - delante de la mesa)
	Aplicación de 1 mt (escenografía sobre la mesa)
	Arco de globos para entrada de la casa y mesa de torta + 1 pared de globos
	Pilares de globos (para el pasillo)
	Aplicación de fomix personalizada (paredes)
	Montaje personalizado unisex MDF Alto: 1.50mt Largo: 1mt
	Alquiler de caja para regalos personalizada
Back de fondo 2mt*1,5mt	
Menaje	Alquiler mesas redondas - Mesa principal
	Alquiler mesas rectangulares 2.40mt * 0.70- Mesa principal
	Alquiler de mesas redondas - Mesas invitados
	Manteles redondos 1.20 * 1.20 blanco
	Manteles rectangulares 2.40 * 0.70
	Camino de mesa - 2 colores
	Sillas adultos
	Sillas niños
	Carpa 4*4
	Decoración carpa interna (2 colores)
Laberinto Gigante (7.6 x 7.2)	
Snacks	Estación de canguil 100 u
	Estación de churros 100 u
Plus	Payasita fotógrafa 4 horas (100 Fotos impresas en papel mate (13*18) + cd + álbum) o Animadora con Disfraz acorde al tema + Caritas Pintadas.
	Supervisión del evento

Elaborado por: Autor

Plan Pot of Gold diseñado para 150 invitados: 50 niños – 100 adultos.

Este plan incluye los siguientes servicios:

CUADRO 3.18 Plan Pot of Gold

PLAN POT OF GOLD	
Servicio	Detalle
Detalles	Diseño de Logo personalizado para el evento
	Cajitas personalizadas para canguil (sticker con logo)
	Cajitas personalizadas para churros (sticker con logo)
	Cajitas personalizadas para torta planas blancas (sticker con logo)
	Botellas de agua personalizadas (sticker con logo + cinta)
	Cajas tipo lonchera de sorpresas personalizadas (sin sorpresa) (sticker con logo + cinta) Ancho: 15*15 cms y Alto 15 cms.
	1 Piñata de 1mt personalizada (sin caramelos)
	Chupetera personalizada (Mesa de 7 mt)
	Centros de mesa "Pots of Gold" personalizado
Decoración	Aplicación personalizada para entrada Urbanización (Largo 0.90 cm * Alto 0.60 cm)
	Aplicación personalizada de flechas encaminando al evento
	Aplicación personalizada de 1 mt (Escenografía Entrada de casa)
	Aplicación personalizada de 75 cms (Escenografía pasillo - delante de la mesa)
	Aplicación de 1 mt (escenografía sobre la mesa)
	Aplicación 1.80m Alto / Ancho 1 m2 con techo y pared lateral (Boletería - Caseta)
	Arco de globos para entrada de la casa y mesa de torta + 1 pared de globos
	Pilares de globos (para el pasillo)
	Aplicación de fomix personalizado (paredes)
	Montaje personalizado niña MDF Alto: 1.50mt Largo: 1mt
	Montaje personalizado niño - MDF Alto: 1.50mt Largo: 1mt
	Montaje personalizado adulto MDF Alto: 1.80mt Largo: 2mt
	Alquiler de caja para regalos personalizada
Back de fondo 3mt*2mt	
Menaje	Alquiler mesas redondas - Mesa principal
	Alquiler mesas rectangulares 2.40mt * 0.70- Mesa principal
	Alquiler de mesas redondas - Mesas invitados
	Manteles redondos 1.20 * 1.20 blanco
	Manteles rectangulares 2.40 * 0.70
	Caminos de mesa - 2 colores
	Sillas adultos
	Sillas niños
	Carpa 6*6
	Decoración carpa interna (2 colores)
	Laberinto Gigante (7.6 x 7.2)
Carrusel (2 horas)	
Snacks	Estación de canguil 100 u
	Estación de granizados 100 u
	Estación de churros 100 u
	Estación de mini hot dogs 200 u
Plus	Payasita fotógrafa 4 horas (100 Fotos impresas en papel mate (13*18) + cd + albúm) o Animadora con Disfraz acorde al tema + Caritas Pintadas.
	Supervisión del evento

Elaborado por: Autor

Los planes mencionados no incluyen servicios de alquiler de local, invitaciones al evento, torta y bocaditos, bebidas gaseosas y sonido. Si el cliente desea contar con alguno de ellos, podrán ser ofrecidos con una propuesta adicional detallando su costo. Posterior aprobación del cliente, la empresa gestionará estos extras para su inclusión en el evento.

Los requerimientos adicionales del evento infantil a ser realizado, serán subcontratados por Waldo & Bella Events, a proveedores especializados en los diferentes detalles y servicios que se solicitan para una fiesta infantil, procurando brindar un servicio completo a los clientes y con altos estándares de calidad.

3.4.2. Precio

Los precios definidos para los Planes de Eventos Infantiles Personalizados se basa en la investigación de mercado realizada al mercado objetivo, con la que se obtuvo información respecto a los precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por la organización del cumpleaños de sus hijos.

El precio se compone por los valores de detalles personalizados, decoración personalizada de acuerdo a la temática elegida por el cliente, menaje, snacks y otros (Fotógrafo, montaje y desmontaje).

FIGURA 3.15 Precios por Planes



Elaborado por: Autor

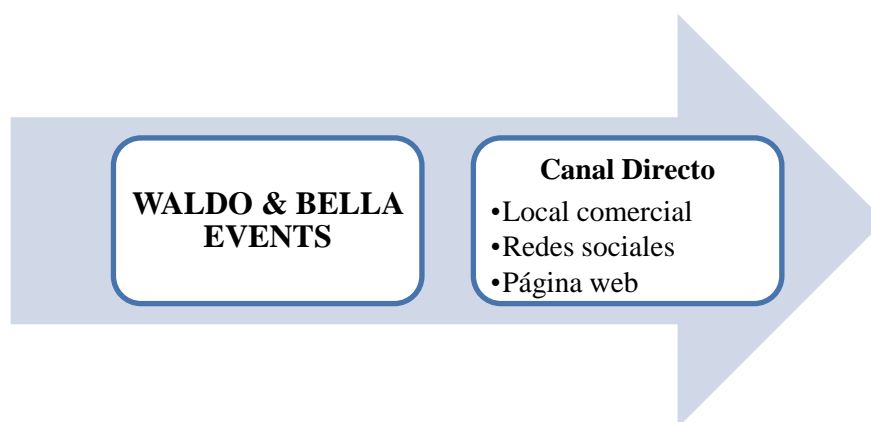
3.4.3. Distribución

La empresa utilizará tres canales directos de distribución para ofrecer el servicio:

1. Local comercial ubicado en la Ave. Principal de la Cdla. Entre Ríos en el Cantón Samborondón.
2. Redes sociales
 - 2.1. Facebook Fan Page
 - 2.2. Twiter Account
 - 2.3. Instagram Account
3. Página Web

El canal directo estará conformado por 2 vendedores contratados por la empresa, quienes se encargarán de atender las inquietudes de los clientes presencialmente y vía on-line.

FIGURA 3.16 Estrategia de Distribución



Elaborado por: Autor

3.4.4. Promoción y Comunicación

3.4.4.1. Nombre de la empresa

WALDO & BELLA EVENTS

3.4.4.2. Slogan

“Waldo & Bella, sueños, detalles y locuras”

El principal objetivo de esta empresa es transformar las ideas creativas generadas junto a los clientes en sueños palpables, detalles inimaginables y momentos de locura y diversión extrema tanto para ellos como para sus hijos.

3.4.4.3. Logotipo

FIGURA 3.17 Logotipo de la Marca



Elaborado por: Autor

Los colores utilizados en el logo son: rojo, amarillo, azul y blanco.

El rojo significa amor, calor, fortaleza y determinación. Es un color dinámico que posee potencial para incitar a la acción, generar pasión y entusiasmo

El amarillo representa alegría, calidez y emoción. Es el color del sol y del oro, por lo que transmite iluminación y riqueza. Puede representar creatividad, juventud y afectividad.

El azul recuerda el cielo y el mar. Se asocia con la libertad, los sueños y la paz. Es un color sereno y fresco que infunde relajación y sabiduría. Cuando un ser humano ve el color azul, sus músculos tienden a relajarse.

El blanco representa pureza, bondad, perfección y elegancia. Acompaña idealmente a los demás colores y los potencia, al combinar con cualquiera de ellos. Expresa felicidad, paz, pureza e inocencia.

La marca será utilizada en todas las herramientas comerciales: Brochures, avisos publicitarios, papelería de la empresa, sitio web y uniforme de los colaboradores.

3.4.4.4. Plan de Medios

La estrategia de comunicación de Waldo & Bella estará dividida en 2 etapas:

Primera Etapa → Atraer Atención e Interés por parte de los clientes potenciales.

Segunda Etapa → Generar ventas y fidelización por parte del mercado meta.

Audiencia objetivo

Todos los Padres de Familia con hijos (as) entre seis meses a 12 años de edad, de un nivel socio económico A, que viven en el área urbana de la ciudad de Guayaquil y en la zona de Samborondón.

Objetivo

1. Conocimiento del servicio y marca por parte de la audiencia objetivo.
2. Generar primeras ventas a través de clientes potenciales.

Respuesta de la audiencia

1. Captar **Atención** e **Interés** hacia el servicio y marca.
2. Generar **Deseo** y **Acción** de compra del servicio.

Mensaje

1. Existencia de la marca WALDO & BELLA en la industria de servicios de eventos infantiles, resaltando su alto nivel de personalización y creatividad en los detalles y exclusividad de los eventos.
2. WALDO & BELLA es una empresa generadora de ideas creativas, que diseña eventos infantiles exclusivos y personalizados, transformando los sueños de sus clientes en una realidad palpable, detalles inimaginables y momentos inolvidables.

Medios

CUADRO 3.19 Medios a utilizar

ETAPA	MEDIOS	DETALLE DE ACTIVIDADES
PRIMERA	Brochures	Brochures con imágenes, el logotipo, el lema y la información relacionada con el servicio. Serán repartidos a todos los clientes potenciales que visiten el local.
	Publicidad en Revistas	Anuncio en cuarto de página indeterminada 12,025 cms * 20,81 cms de alto en la revista especializada Sambo.
	Redes Sociales	Compartir información relevante a clientes potenciales + Publicidad en Facebook.
	Página Web	Medio de comunicación, que permitirá publicar información relacionada con la empresa.
	Relaciones Públicas	Canje de publicidad con Ecuavisa y el centro comercial Village Plaza, ofreciendo realizar un evento “Plan Rainbow” en sus instalaciones. (Día del Niño)
SEGUNDA	Brochures	Brochures con imágenes, el logotipo, el lema y la información relacionada con el servicio. Serán repartidos a todos los clientes potenciales que visiten el local.
	Publicidad en Revistas	Anuncios en la revista especializada Sambo.
	Redes Sociales	Compartir información relevante a clientes potenciales + Publicidad en Facebook.
	Página Web	Medio de comunicación, que permitirá publicar información relacionada con la empresa.
	Relaciones Públicas	Canje de publicidad con el centro comercial Village Plaza, ofreciendo realizar un evento “Plan Rainbow” en sus instalaciones. (Halloween)
	Boletín Informativo Trimestral	Contendrá información gráfica sobre las fiestas infantiles organizadas por la empresa y deseos de Feliz Cumpleaños a los clientes pequeños.

Elaborado por. Autor

En la **Primera Etapa**, será necesario Atraer Atención e Interés por parte de los clientes potenciales. Se deberá informar al mercado acerca del paquete de ofertas que propone la empresa y los beneficios que esto puede suponer para ellos, destacando los diferenciales: Personalización, Creatividad y Exclusividad de los

Eventos. Al ser una empresa nueva en el mercado, la fuerza de ventas que trabajará en 3 canales directos: local comercial, redes sociales y página web deberá estar bien preparada, de modo que puedan explicar claramente el servicio y su valor agregado en cualquiera de estos medios de llegada al cliente. Como una forma de crear conciencia de marca, se tiene la intención de utilizar brochures con imágenes, logotipo de la marca, slogan y la información relacionada con el servicio. Estos brochures serán repartidos por la fuerza de ventas a todos los clientes potenciales que visiten el local.

Durante esta etapa también se realizará anuncios en la revista especializada Sambo, dirigida a amas de casa y ejecutivas de clase media alta y alta. Esta revista ofrece una variedad de temas relacionados con decoración, eventos, moda y diversión nocturna.

FIGURA 3.18 Revista Sambo



Elaborado por: Diario El Universo

Además se compartirá información relevante a los clientes potenciales a través de las redes sociales: Facebook, Instagram y Twiter, donde se publicará fotos de eventos pasados, consejos de cuidado para los niños, juegos didácticos y asesoría en eventos infantiles. Y se realizará publicidad en la página de Facebook quincenalmente los fines de semana (viernes – sábado – domingo).

Como última herramienta, se generará alianzas estratégicas con el canal de televisión nacional Ecuavisa y el centro comercial Village Plaza, ofreciendo realizar un evento “Plan Rainbow” en sus instalaciones generando un canje de publicidad beneficioso para la compañía.

En la **Segunda Etapa**, se buscará generar ventas y fidelización de los clientes actuales, provocando la recompra y la generación de publicidad boca a boca gratuita por parte de los clientes satisfechos.

Durante esta fase se seguirá utilizando publicidad en la revista Sambo, pero será diseñada para convencer a nuevos clientes en lugar de informar sobre el servicio, teniendo en cuenta que en este momento la marca ya será reconocida. Es necesario mantener un servicio de alta calidad, para así garantizar que los clientes obtengan los resultados que esperan, como una manera de generar publicidad boca a boca. Este tipo de publicidad es la más eficaz y al mismo tiempo la más económica, al no generar gastos.

Se mantendrá la entrega de brochures, la publicidad y el manejo de intercambio de información permanente en redes sociales y a través de la página web, que también será un medio de comunicación, ya que permitirá publicar datos relacionados con la empresa, la oferta de servicios, los planes, las fotos de eventos pasados, las normas de calidad, los perfiles de expertos, testimonios, consejos para eventos y futuras promociones. Además, a través de la alianza ya obtenida con el centro comercial Village Plaza, se organizará un evento infantil en Halloween, fecha en la que asisten a este establecimiento un gran número de niños junto a sus padres.

Para generar lealtad con los clientes, se realizará el envío de un Boletín Informativo Trimestral, el cual contendrá información gráfica sobre las fiestas infantiles organizadas por Waldo & Bella Events y deseos de Feliz Cumpleaños a los clientes pequeños.

3.4.4.4.1. Cronograma de Actividades

CUADRO 3.20 Cronograma de Actividades del Plan de Comunicación

Cronograma de implementación "PLAN DE COMUNICACIÓN"												
ACTIVIDADES	Q1			Q2			Q3			Q4		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Entrega de Brochures												
Anuncio Revista Sambo.												
Compartir información relevante en Redes Sociales.												
Publicidad en Facebook												
Página web												
Evento "Plan Rainbow" en Ecuavisa - Día del Niño.												
Evento "Plan Rainbow" en Village Plaza - Día del Niño.												
Evento "Plan Rainbow" en Village Plaza para Halloween.												
Boletín Trimestral												

Elaborado por: Autor

3.4.4.4.2. Presupuesto del Plan de Medios

CUADRO 3.21 Presupuesto del Plan de medios

Detalle	Monto
1.000 Brochures A4 (Diseño e impresión)	\$ 300,00
2 Anuncios en cuarto de página indeterminada 12,025 cms * 20,81 cms de alto en la revista especializada Sambo.	\$ 1.134,00
2 Eventos "Plan Rainbow" en Ecuavisa y Village Plaza para el Día del Niño.	\$ 1.599,20
Evento "Plan Rainbow" en Village Plaza para Halloween.	\$ 799,60
Publicidad Fan Page Facebook Anual (2 veces * mes * Fines de Semana)	\$ 725,15
Página web (Host - Mantenimiento)	\$ 400,00
Gasto de Publicidad Anual	\$ 4.957,95
Venta Anual Total	\$ 130.000,000
	(%) 3,8%

Elaborado por: Autor

3.4.5. Plan de retención de los clientes

3.4.5.1. Valor de un Cliente Fiel

El Valor de un Cliente Fiel es vital para la sostenibilidad de la empresa, el proporcionar un servicio tan importante como es la fiesta de cumpleaños de la persona más especial en la vida de un padre de familia, su hijo (a), y lograr superar sus expectativas, es clave para el éxito de la gestión de Waldo & Bella; ello, permitirá mantener a ese cliente a un largo plazo. En base a las estimaciones financieras de la compañía se han definido los valores para el cálculo de un cliente fiel.

CUADRO 3.22 Cálculo del Valor de un Cliente Fiel

Supuestos	Valor
Compra Promedio	\$2.278,44
Margen Bruto	60%
Margen por compra promedio	\$1.367,07
Número de compras	1,00
1 Referencia (Plan Dream)	\$837,33
Ahorro Marketing por cliente (USD \$ 4.957,95 / 60 clientes año)	\$82,63
Publicidad Positiva (Plan Dream)	\$837,33
Promedio de Permanencia (años)	5,00
Valor de un Cliente Fiel a 5 años	\$15.621,79
Valor de un Cliente Fiel Anual	\$3.124,36

Elaborado por: Autor

3.4.5.2. Manejo de la relación de un “Cliente Inconforme”

La empresa en pro de mitigar el riesgo de inconformidad de un cliente ha definido dentro de su proceso de venta, producción y ejecución, diversas aprobaciones:

En la etapa de venta → Dentro de la oferta se presentarán bosquejos de diseños básicos para darle una idea al cliente del trabajo a realizar.

En la etapa de producción → El Departamento de Diseño empezará a trabajar en los diseños de artes gráficas y detalles para aprobación del cliente. Se iniciará el trabajo luego de tener su aceptación con firma documentada.

En la etapa de ejecución → Se realizará la firma de 2 actas por parte del cliente:

- Acta de Entrega Provisional → Se firmará posterior a la colocación de todos los elementos ofrecidos en el plan contratado.
- Acta de Entrega Definitiva → Se firmará una vez terminado el evento.

Con el afán de la mejora continua en la empresa, se solicitará al cliente que evalúe el servicio mediante una Encuesta de Satisfacción orientada a identificar oportunidades de mejora y a documentar la conformidad del servicio prestado.

3.4.6. Plan de ventas

3.4.6.1. Objetivo de ventas

3.4.6.1.1. Objetivo General

- Generar ventas de USD\$ 130.000,00 en el año 2014 en el sector de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón, donde residen los habitantes de estrato social A.

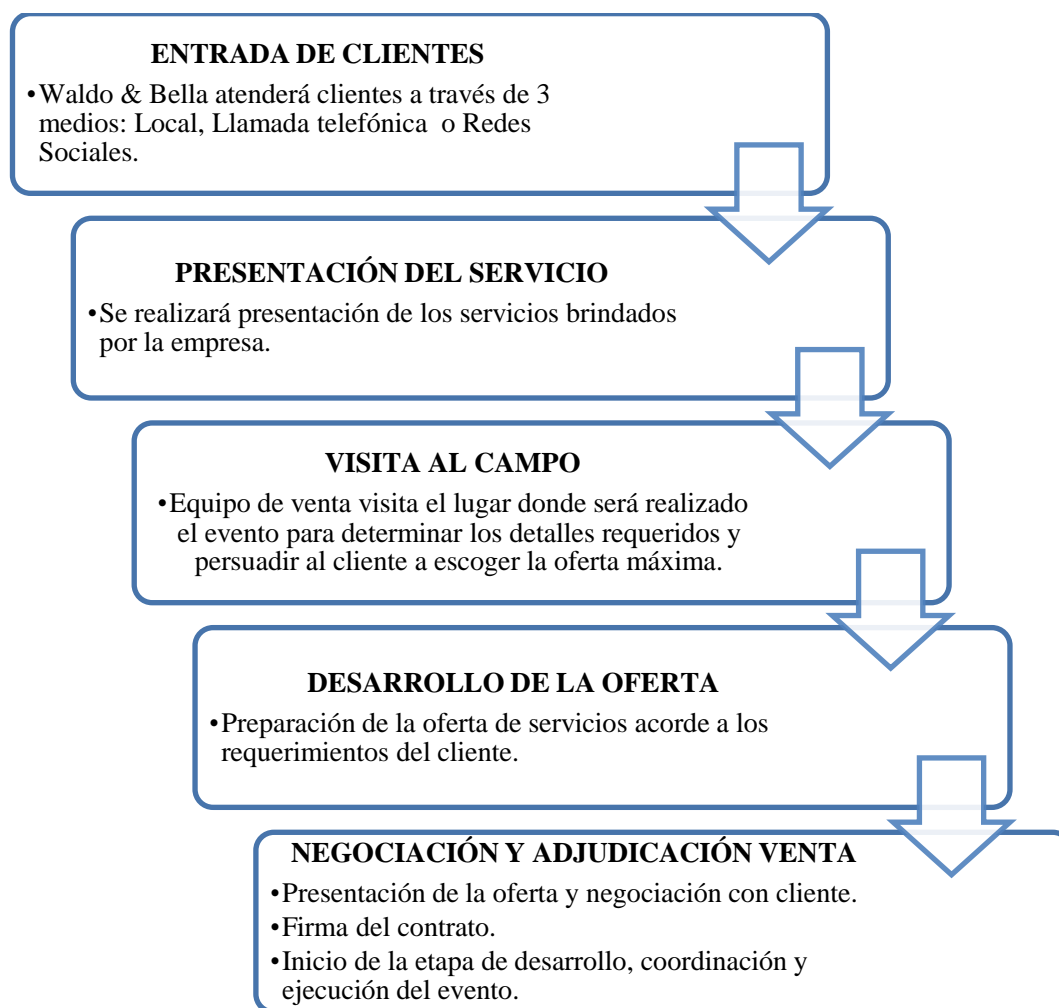
3.4.6.1.2. Objetivos Específicos

- Posicionar a WALDO & BELLA como una empresa generadora de ideas creativas, que diseña eventos infantiles exclusivos y personalizados, transformando los sueños de sus clientes en una realidad palpable, detalles inimaginables y momentos inolvidables.
- Obtener el 2,4% de participación de mercado en el sector de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón, donde residen los habitantes de estrato social A en el año 2014.

3.4.6.2. Proceso de venta

El tipo de venta a realizar será externa. Se efectuarán visitas al cliente en su domicilio.

FIGURA 3.19 Proceso de Venta



Elaborado por: Autor

3.4.6.2.1. Manejo de vendedores

Estructura y Roles de Fuerza de Ventas

La empresa contratará dos personas para manejar su área comercial.

Gerente General

- Titulación Universitaria Superior: Ingeniería, Economía o Administración de Empresas con especialización en Marketing Estratégico.
- Entre 25 a 30 años de edad.
- Conocimiento en administración de negocios, coordinación de eventos y venta de servicios.
- Experiencia de 3 años en área comercial de una empresa.

- Buena presencia, con habilidades de negociación, visión estratégica y de negocio, liderazgo y empatía hacia sus compañeros de trabajo y colaboradores.
- Orientación al cliente y cumplimiento de objetivos.
- Disposición a trabajo bajo presión y fines de semana.

Asistente Administrativa y Ventas

- Género femenino.
- Tercer o cuarto año de carreras de Marketing, Administración, Comunicaciones, y/o Publicidad.
- Experiencia mínima de 1 año en el área Comercial (Telemarketing, Ventas, Call Center, Analista Comercial).
- Entre 20 a 25 años de edad.
- Manejo de Word, Excel y Power Point.
- Capacidad de negociación, buena presencia, proactiva, con orientación al cliente y resultados.
- Ganas de superación y crecimiento profesional.
- Dispuesta a trabajar fines de semana.

Plan de Actividades

- Contratación de la Asistente Administrativa y Ventas de acorde al perfil definido.
- Capacitación a la Asistente sobre el sector de entretenimiento infantil y Plan Estratégico de la compañía.
- Definición de objetivos de ventas acorde a la planificación comercial establecida.
- Gestión de venta de grandes cuentas por parte del Gerente General.
- Realización de visitas de campo con los vendedores.
- Seguimiento al portafolio de clientes potenciales a través de los 3 canales de comercialización.
- Programación de reuniones semanales entre la Gerente General y la Asistente Administrativa y Ventas con entrega de reportes semanales de contactos con clientes potenciales, visitas de campo e indicadores de desempeño.

Plan de Compensación

Gerente General

- Sueldo: USD\$ 850,00 más los beneficios de ley.
- Gastos de movilización de USD\$ 250,00 por mes para visitas de campo.
- Plan de Internet Móvil por USD\$ 30,00.

Asistente Administrativo y Ventas

- Sueldo: USD\$ 318,00 más los beneficios de ley.

Plan de Motivación e Incentivos

- Plan de capacitación a la Asistente Administrativa y Ventas sobre el servicio y técnicas de venta aplicadas a esta segmento objetivo por parte del Gerente General.
- Política de Cumplimiento de Objetivos de Venta.

Si la Asistente Administrativa y Ventas cumple la meta del 40% del total de las Ventas Anuales de USD\$ 52.000,00 y las encuestas realizadas a los clientes atendidos por ella muestran una evaluación muy buena a sobresaliente, se le otorgará un incentivo de USD\$ 500,00 al cierre del año fiscal.

Control de Vendedores

CUADRO 3.23 Actividad e Indicadores de Control de Venta

Actividad de control	Indicadores
Análisis Situación Financiera <ul style="list-style-type: none">- Estado de Pérdidas y Ganancias- Flujo de Caja	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplimiento de ventas estimadas para el año 2014 de USD\$ 130.000,00▪ Cumplimiento en el presupuesto del gasto de ventas
Análisis de Indicadores de Performance de la Fuerza de Ventas	<ul style="list-style-type: none">▪ Venta Esperada Anual por vendedora junior de USD \$ 52.000,00▪ 60 ventas por año (5 ventas por mes)▪ Participación de Mercado – Meta 2014: 2,4%

Elaborado por: Autor

3.5. Plan de Operaciones

Las operaciones de WALDO & BELLA estarán enfocadas al servicio personalizado, para el efecto se consideran los siguientes procesos:

- **Ventas:** El proceso de ventas dentro de este plan es el componente más importante, dado que en esta etapa se identificarán y definirán todos los detalles que el cliente desea dentro de la personalización, el valor agregado que se busca dar en esta etapa es brindar todo el soporte al cliente de tal manera que se satisfaga sus requerimientos enmarcados en su presupuesto, tiempo y calidad.
- **Producción:** En esta etapa se confeccionarán todos los detalles y diseños establecidos en la fase de ventas, se determinarán las materias primas y mano de obra requeridas para el proceso. Parte de la producción de los detalles se realizará a través de proveedores.
- **Implementación del evento:** Para la implementación del evento, se considera la instalación de todos los detalles fabricados y los ajustes que se puedan presentar antes del inicio del evento; esta etapa finaliza con la firma del acta de cierre.

3.5.1. El Espacio Físico a ser usado

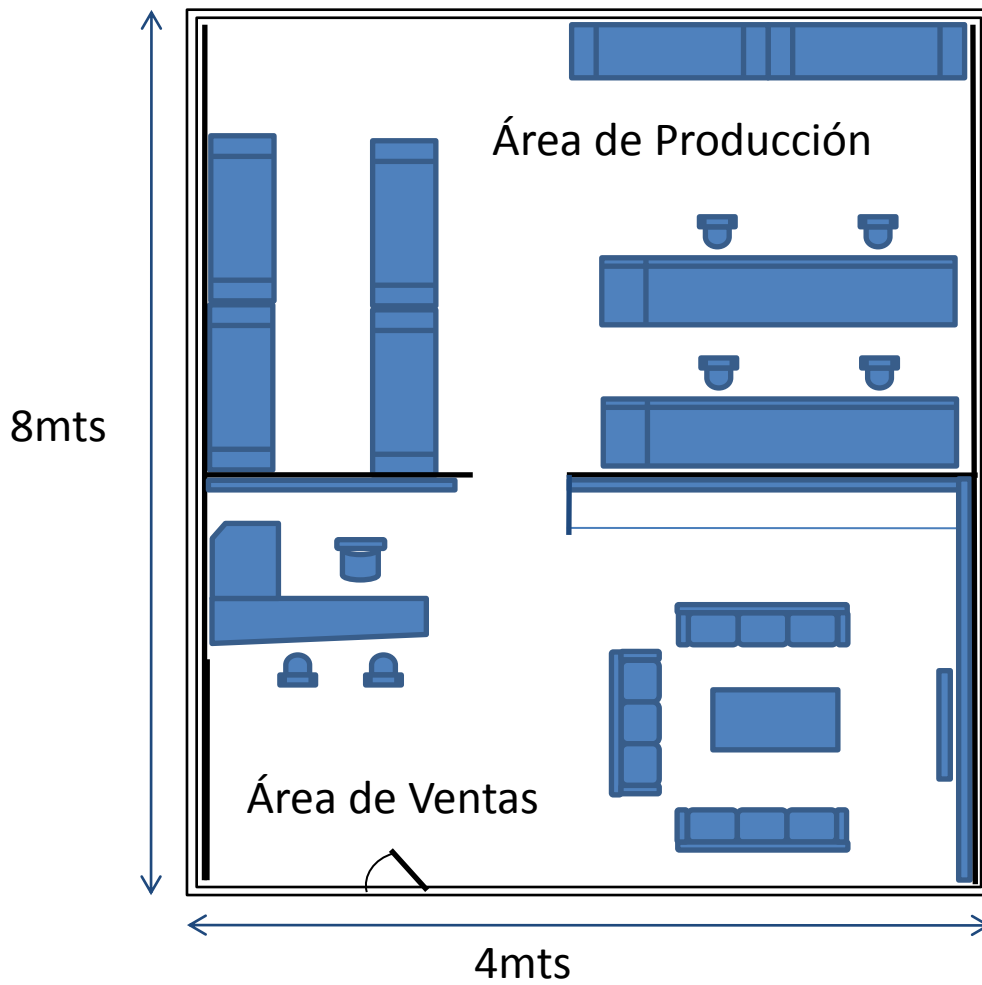
Waldo & Bella desarrollará sus operaciones en un local ubicado en la avenida principal de la ciudadela Entre Ríos en el cantón Samborondón, donde está concentrado el segmento de mercado objetivo.

El local será de 4 mts de ancho por 8 mts de profundidad, en su parte frontal se desarrollará parte de la labor de ventas y promoción mientras que en su parte posterior se desarrollará la producción de los detalles.

En el siguiente gráfico se muestra una vista superior de la distribución de los espacios requeridos en el local. Se aprecia en el área de ventas una zona amoblada

donde se ofrecerá al cliente una distracción visual durante su permanencia en el local, de tal manera que se reduzca el riesgo de que el cliente se aburra y desista de mantenerse en espera para su atención.

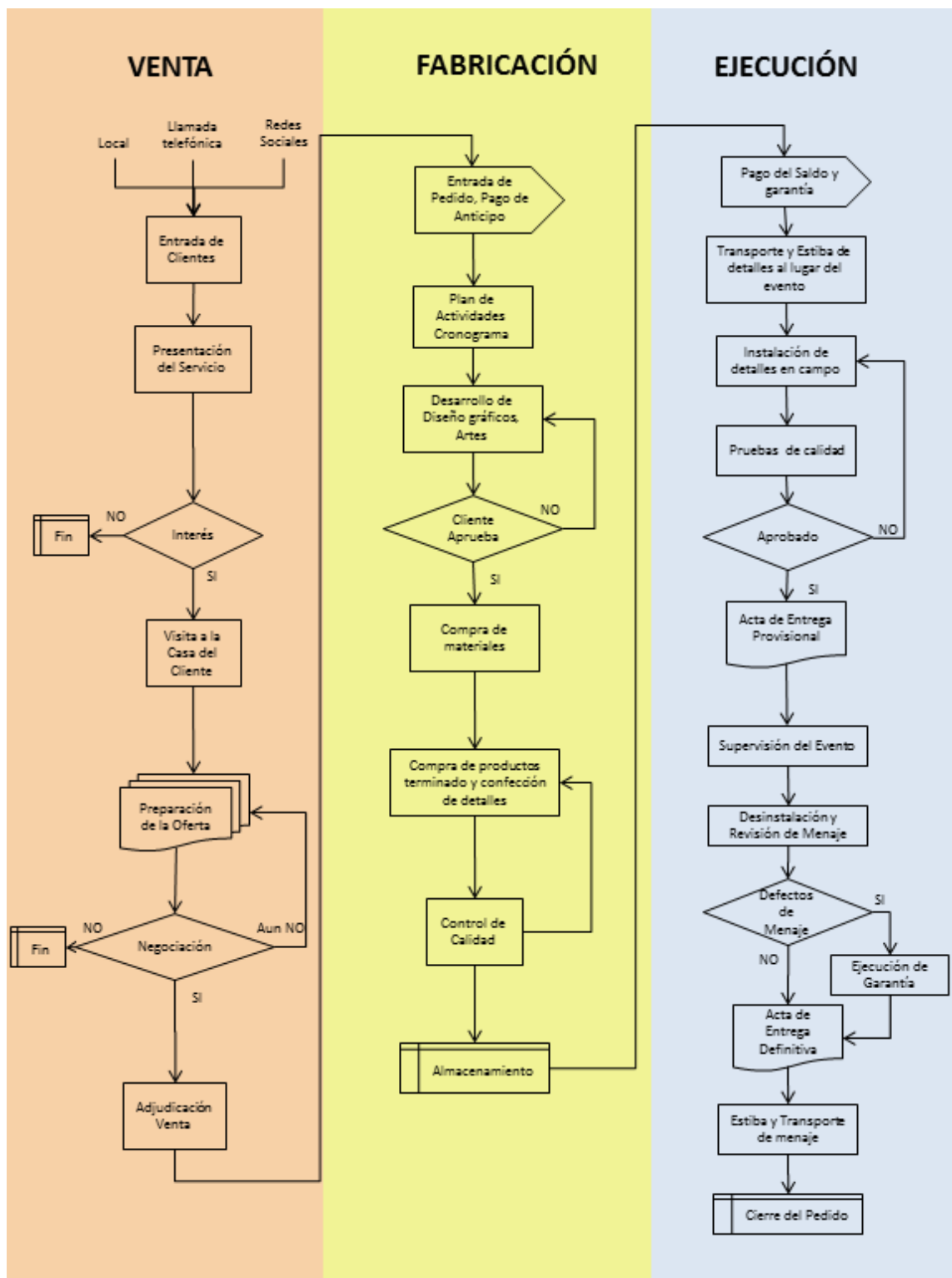
FIGURA 3.20 Distribución de Espacio Físico



Elaborado por: Autor

3.5.2. El Flujo de Procesos

FIGURA 3.21 Flujo de Procesos



Elaborado por: Autor

3.5.2.1. Proceso de Venta

Ingreso de clientes al proceso

Se considera que los clientes van a ingresar al proceso de ventas por tres medios que son: Directamente ingresando al local, por llamadas telefónicas o por redes sociales.

Se estiman los siguientes datos para el primer año de operaciones:

- Clientes por mes : 60
- Ventas por mes: 5
- Hit rate: 8,33%

Con esta relación podemos determinar que requerimos atender 12 clientes para poder generar una venta, esto se determina dividiendo los 60 clientes por mes para las ventas mensuales.

Presentación del Servicio

Una vez que un cliente ingrese al proceso, se procede a realizar la presentación de la empresa y de los planes de venta, los cuales son:

- Dream (Plan A)
- Rainbow (Plan B)
- Pot of Gold (Plan C)

Estos planes son una entrada para captar el interés del cliente y serán modificados a la medida de sus requerimientos cuando se realice la visita al lugar del evento.

Visita al lugar del Evento

Si el cliente muestra interés en los planes presentados se ofrecerá una visita al lugar donde se realizará el evento, el cual puede ser su domicilio o un local determinado; el objeto de esta visita es determinar la cuantificación de los detalles, colores de preferencia, lugares de ubicación de los elementos decorativos, así como lograr establecer con precisión los requerimientos deseados, de tal manera que podamos alcanzar la satisfacción total del cliente.

Preparación de la oferta

Considerando que el elemento de diferenciación, es el realizar eventos personalizados, se efectuará una oferta con la información recopilada en la visita, en donde se desarrollarán diseños preliminares en borrador del logo y detalles del evento, de tal manera que el cliente pueda visualizar de manera gráfica los elementos decorativos y detalles.

Si el cliente no se encuentra satisfecho con los detalles mostrados y desea que se realice cambios en la propuesta, se vuelve a realizar la oferta con los cambios solicitados, hasta que el cliente quede satisfecho y así poder entrar a la etapa de negociación.

Negociación

En esta etapa se determinará el precio final del evento y las condiciones comerciales de venta. El resultado final de la negociación puede resultar en una venta o en la pérdida de la oportunidad.

Adjudicación

En esta etapa se firma con el cliente una carta de adjudicación o contrato donde se establecerán todas las directrices, deberes y obligaciones entre las partes.

3.5.2.2. Proceso de Fabricación

Entrada de Pedido

Para que el pedido ingrese al proceso de fabricación, se solicitará la cancelación del anticipo (50% del monto total), con el que se cubrirá parte de los costos de producción. En esta etapa la persona de ventas entrega al personal de producción los siguientes datos:

- Oferta adjudicada.
- Detalles de la adjudicación
- Tiempo de entrega requerido

Plan de Actividades

Una vez ingresado el pedido, se realizará un cronograma de actividades donde se revisarán los detalles requeridos, el listado de tareas a realizar asignándoles tiempos y recursos a cada tarea. De igual manera se determinarán los posibles proveedores que sean necesarios subcontratar.

Desarrollo de Diseños Gráficos y Artes

A base de los bosquejos determinados con el cliente en la etapa de venta, se realizará el diseño final de los elementos decorativos y detalles, mediante el desarrollo gráfico con la ayuda de herramientas tecnológicas de diseño ofreciendo al cliente un trabajo profesional y de calidad. Estas piezas gráficas serán entregadas al cliente para su revisión y aprobación. En el caso de que el cliente desee realizar cambios, se procederá con los mismos hasta alcanzar su completa satisfacción, la misma que será documentada con la firma de aceptación del cliente.

Compra de materiales

Una vez que los diseños han sido aprobados, se cuantifica con precisión la cantidad de materiales requerida y se procede a realizar la compra de materias primas.

Productos Terminados y Confección de detalles: Con los diseños aprobados por el cliente se determinan los elementos decorativos que deberán ser comprados a proveedores terceros, el resto de detalles serán confeccionados por el área de producción.

Control de Calidad: Todos los detalles elaborados internamente así como los elaborados por los proveedores son revisados con anterioridad al evento. En el caso que presenten algún particular serán devueltos para su corrección.

Almacenamiento: Los elementos que han pasado el control de calidad son almacenados en las perchas de bodega. Una vez que estén listos se notificará al cliente para el pago del saldo.

3.5.2.3. Proceso de Ejecución

Pago del Saldo y Garantía

Para proceder a realizar la logística de envío, el cliente deberá cancelar el saldo y deberá entregar un cheque de garantía por los artículos que están siendo alquilados un día antes del evento.

Transporte y Estiba de detalles al lugar del Evento

En la etapa de planificación se determinará la necesidad de la logística de transporte, esto es un vehículo y personal de estiba. Se coordinará para que la

empresa de logística de transporte proporcione el personal de estiba, la misma que también colaborará con la instalación de los elementos decorativos.

Instalación de detalles en campo

El director de eventos, representante de Waldo & Bella, junto con el personal de soporte de logística, realizará la instalación de los elementos decorativos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Pruebas de calidad

Considerando los elementos tales como el viento, la lluvia y el sol, el director del evento realizará un control de calidad de la instalación de los elementos decorativos de tal manera que los mismos no corran el riesgo de caerse, deteriorarse o mojarse.

Acta de entrega provisional

Una vez culminada la instalación de los elementos decorativos se procederá a realizar una revisión junto con el cliente de tal manera que a través de un check list quede documentada la firma de satisfacción del cliente.

Supervisión del Evento

Con el afán de darle soporte al cliente durante el evento y precautelar que los elementos proporcionados en alquiler no tengan problemas, la persona coordinadora del evento se mantendrá presente para la supervisión del mismo.

Desinstalación y Revisión del Menaje

El director del evento realizará junto con el proveedor de logística la desinstalación de los elementos decorativos y la revisión de los elementos que hayan sido entregados en forma de alquiler al cliente.

Defectos del Menaje

En el caso que los elementos muestren deterioro o destrucción se procederá a ejecutar la garantía.

Acta de Entrega Definitiva

En conjunto con el cliente se revisará todos los elementos entregados y se procederá a documentar la firma del acta de entrega definitiva.

Estiba y Transporte de Menaje

El director del evento, con el soporte del personal de logística realizarán la estiba para luego transportar los elementos a la bodega de almacenamiento de Waldo & Bella.

Cierre del Pedido

Una vez finalizados todos los detalles del evento, se procederá a realizar la encuesta de satisfacción del cliente para documentar la conformidad del servicio prestado e identificar oportunidades de mejora.

3.5.3. Mano de obra

Para el desarrollo de las operaciones de Waldo & Bella se ha determinado la necesidad de los siguientes recursos de mano de obra:

CUADRO 3.24 Mano de Obra Requerida

Recurso	Administración y Ventas	Disponibilidad	
1	Gerente General	100%	Propio
1	Asistente Administrativa y Ventas	100%	Propio
Producción			
1	Director de Eventos	50%	Propio
1	Diseñador	100%	Propio
1	Coordinador Operativo	100%	Propio
3	Proveedores de Detalles		Terceros
Ejecución			
1	Director de Eventos	50%	Propio
3	Proveedor Soporte logístico		Terceros

Elaborado por: Autor

3.5.4. Productividad

Para determinar los tiempos de ciclo se ha realizado una tabla de utilización de recursos TUR para cada uno de los procesos requeridos en la operación de la empresa, los resultados obtenidos son los siguientes:

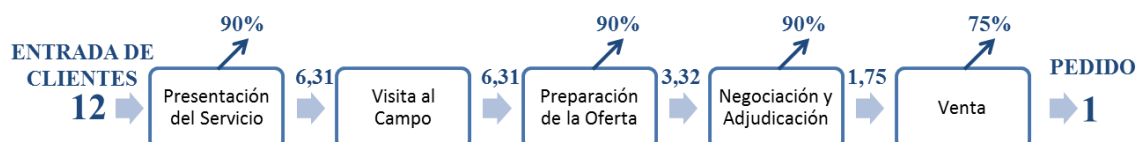
CUADRO 3.25 Tiempo de Ciclo y Cuello de Botella de los Procesos

Proceso	Tiempo de Ciclo	Cuello de Botella	Producción
Ventas	2,7 días	Visita al Campo	5 Ventas/mes
Producción	22,3 días	Confección	5 Ventas/mes
Ejecución	1,6 días	Supervisión	5 Ventas/mes

Elaborado por: Autor

Para el proceso de ventas se determinó la cantidad de clientes requeridos para poder obtener una venta, en el siguiente gráfico podemos observar el flujo de ventas y las pérdidas de clientes en cada una de las etapas de la cadena de valor del proceso.

FIGURA 3.22 Flujo de Ventas



Elaborado por: Autor

3.5.5. Capacidad

Para determinar la capacidad del servicio de Waldo & Bella se desarrollaron las tablas de utilización de recursos de cada proceso, las cuales se muestran en los Anexos 2, 3 y 4. Del análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO 3.26 Capacidad de Producción

Proceso	Cantidad de Recursos	Capacidad	Nivel de Ocupación
Ventas	2 Personas	5,8 Ventas/mes	86%
Producción	2 Personas	5,7 Eventos/mes	87%
Ejecución	1 Personas	1,8 Eventos/día	53%

Elaborado por: Autor

De los resultados obtenidos podemos determinar que Waldo & Bella podrá manejar un máximo de cinco eventos por mes, los mismos que han sido determinados considerando un producto MIX entre los planes A, B y C que son los productos estándar de la compañía.

3.5.6. Tiempo de Servicio

De las tablas de utilización de recursos también se determinaron el tiempo de atención y respuesta al cliente, teniendo como resultado los siguientes datos:

CUADRO 3.27 Tiempo de Respuesta

Tarea	Tiempo de respuesta
Presentación del Servicio	1, 6 horas
Visita al Campo	4,3 horas
Preparación de la Oferta	4,0 horas
Tiempo de Entrega de un Evento	22,3 días laborables
Tiempo de Ejecución en campo	1,8 días

Elaborado por: Autor

Los tiempos antes indicados han sido calculados considerando un producto mix y teniendo en consideración que el volumen de clientes que entran al proceso tienen el siguiente comportamiento:

CUADRO 3.28 Volumen de Clientes por Tipo de Plan

Plan	Porcentaje	Cantidad
Plan A (Dream)	20%	12
Plan B (Rainbow)	60%	36
Plan C (Pot of Gold)	20%	12
Totales:	100%	60

Elaborado por: Autor

3.5.7. Plan de Compras

Dado que el modelo de negocio de Waldo & Bella enfoca su diferenciación en los eventos personalizados, se deberá realizar un plan de compras por cada evento que se ejecute, este plan se desarrollará en el proceso de fabricación durante el desarrollo del cronograma de actividades.

a. Necesidad de compras y posibles proveedores

Para el desarrollo de un evento se consideran como elementos de compras a las materias primas para la confección de detalles así como productos terminados que se compran a terceros.

Proveedores de materias primas: Para el caso de las materias primas se pueden definir básicamente los siguientes elementos de materias y sus posibles proveedores:

CUADRO 3.29 Proveedores de Materias Primas

Materia Prima	Proveedor 1	Proveedor 2
Planchas de Fomix de varias texturas y colores	Styrofom	Abeja Maya
Pliegos de Cartulina en diferentes tipos y tamaños	Juan Marcet	Enores S.A.
Planchas y bases de plumafón en diferentes tamaños	Styrofom	Almacenes ADDA
Tela de varios colores y diseños	El Batatazo	El Tijeretazo
Madera tipo MDF	Hipermarket	Kiwy
Cintas de tela para lazos	Visutería&Accesorios	Shadday
Pintura acrílica	Juan Marcet	Pintuco
Globos	CACIE	El Palacio de los Globos
Stickers con impresiones de logos	Chacon S.A.	Tecnicopias
Papel Crepé	Juan Marcet	Librería Científica
Barras de Silicón	Styrofom	Juan Marcet
Barras de Goma UHU	Juan Marcet	Cervantes
Tubos PVC	Hipermarket	Kiwy
Ploteo de figuras	Chacon S.A.	Tecnicopias

Elaborado por: Autor

Proveedores de Productos Terminados: Adicionalmente, se considera la necesidad de contar con proveedores de productos terminados, para el suministro de los siguientes elementos básicos:

- Piñatas.
- Elementos decorativos a base de globos.
- Elementos decorativos en plumafón y fomix.
- Menaje (sillas, mesas, carpas).

Proveedor de logística: Para el transporte de los elementos de los eventos se considera contar con un proveedor de logística que proporcione los siguientes elementos:

- Transporte tipo camión o camioneta dependiendo del tipo de evento
- Personal de estiba y soporte para el armado del evento

b. Decisión de Compra

Los elementos de criterio para la decisión de compra son excelencia en la calidad, cumplimiento de tiempos de entrega acordados y precio.

c. Créditos disponibles

La empresa generará un crédito de 30 días con sus proveedores y se acudirá a una gestión de descuento por compras por volumen dependiendo del tipo de evento a desarrollar.

3.5.8. Plan de Servicio al Cliente

Proceso de Toma de Pedido

Como se muestra en el Flujograma del proceso de la figura 3.21, se establece un procedimiento de atención al cliente. El tiempo de respuesta para la atención de un cliente potencial será de 1,6 horas.

Para el proceso de ventas, se contará con dos recursos para la atención al cliente. El tiempo completo del proceso desde el ingreso del cliente potencial hasta la obtención de la venta se estima en 2,7 días.

Considerando que tendremos un flujo de 3 clientes por día a los cuales se les atenderá en 1,6 horas cada uno, se estima que las horas en oficina requeridas serán de 4,8 horas, el resto del tiempo deberá ser orientado para la realización de las visitas al sitio del evento.

Una vez terminada la etapa de negociación, se tomará el pedido de manera manual mediante la firma de una carta de adjudicación y adicionalmente se firmará un contrato. Finalmente para poder iniciar con el desarrollo del pedido se establece la necesidad del pago del anticipo.

Proceso de Ejecución del Pedido

En el numeral 3.5.2.3 se determinaron los pasos para la ejecución de un pedido, el cual está conformado por la fabricación de los detalles y la ejecución del evento como tal.

El tiempo requerido para la fase de fabricación será de 22,3 días, tiempo que se considera prudencial dada la complejidad de los detalles y elementos personalizados que el cliente solicitará; de manera adicional se puede mencionar que luego de la encuesta realizada, un cliente planifica su evento con al menos 30 a 60 días de anticipación, determinando así que el tiempo de respuesta ofrecido cumplirá las expectativas del cliente.

Fabricación

El proceso de fabricación cuenta con los siguientes elementos:

- Plan de Actividades (Cronograma)
- Desarrollo de Diseños Gráficos y Detalles
- Aprobación por parte del cliente
- Compra de Materiales
- Compra de Productos Terminados y Confección Detalles
- Control de Calidad
- Almacenamiento

Los recursos requeridos en esta etapa serán:

- Persona Directora de Eventos
- Persona de Diseño
- Persona para la Coordinación Operativa.
- Computador Macintosh
- Troqueladora (Marca Sizzix)
- Caladora para el corte de madera tipo MDF
- Soplete con compresor para trabajos de pintura
- 12 Troqueles para cajas
- 30 Troqueles para texturizar cartulinas
- 20 Troqueles de formas diversas
- Caja de herramientas y tijeras
- Juegos de brochas y pinceles
- Pistolas de Silicón

Ejecución

El proceso de ejecución del evento cuenta con los siguientes elementos:

- Transporte y estiba de detalles al lugar del evento
- Instalación de detalles en campo
- Pruebas de calidad
- Aprobación y firma del Acta de Entrega Provisional
- Supervisión durante el desarrollo del Evento
- Desinstalar y revisar menaje
- Acta de Entrega Definitiva
- Estiba y transporte de menaje

Los recursos requeridos en esta etapa serán:

- Persona para la dirección del evento, la cual será la misma que desarrolló la etapa de fabricación.
- Personas para la estiba, instalación y desinstalación de detalles.
- Persona para conducir el vehículo quien también hará las tareas de estiba, instalación y desinstalación.
- Vehículo tipo camión o camioneta.

- Caja de herramientas
- Escaleras grandes

Para el transporte requerido se realizará un contrato de logística donde se incluirá además al personal requerido para la estiba; el costo de este servicio se estima en USD\$ 200,00 mensuales. Se justifica este valor dado que la mayor parte de la operación de Waldo & Bella será dentro de Samborondón, teniendo en cuenta que las distancias y recorridos no superarán los 10Kms.

Plan de Retroalimentación

Dentro del proceso de ejecución se realizará una retroalimentación al cliente con énfasis en la aprobación de los diseños.

Adicionalmente, en el caso de que el cliente lo solicite se presentará un avance fotográfico de la fabricación de los detalles y elementos decorativos.

3.5.9. Investigación y Desarrollo

Los detalles de Waldo & Bella tienen un alto nivel de personalización, por esta razón las materias primas deben ser elaboradas y tratadas de tal manera que se aprecie la calidad en el diseño y la perfección en sus formas. Para el efecto el departamento de producción deberá experimentar constantemente con nuevas materias primas para encontrar la optimización de costos sin dejar a un lado el alto nivel de calidad de los productos.

Para el desarrollo de nuevos diseños se contará con un computador de diseño robusto tipo Macintosh con los software de última tecnología y adicionalmente se capacitará una vez al año al personal de producción sobre innovaciones en la organización de eventos y nuevas técnicas de diseño gráfico.

Es fundamental que el Departamento de Fabricación esté continuamente investigando las nuevas tendencias de diseño vía internet, se espera que este departamento dedique al menos una hora diaria a la investigación y al experimento de nuevas artes.

El arte gráfica, la investigación y el desarrollo de nuevos diseños es un elemento neural para la estrategia de diferenciación practicada por Waldo & Bella.

3.5.10. Plan de Tecnología

Waldo & Bella desarrollará sus operaciones con el uso de las siguientes tecnologías:

Máquina de Diseño: Para optimizar el tiempo de desarrollo de los diseños, el Departamento de Producción contará con un computador Macintosh con el más recientes software de diseño.

Manejo de Base de Datos: Se desarrollará una base de datos en Microsoft Office para el manejo de las ofertas realizadas al cliente, para el efecto se le asignará un código de la siguiente manera:

# Carácter	1	2	3	4	5	6
Terminología	OF	GYE	A	2013	001	00

- 1.- Oferta
- 2.- Ubicación del cliente
- 3.- Tipo de plan A, B o C
- 4.- Año
- 5.- Secuencial
- 6.- Versión de Oferta

Con la utilización del código para ofertas obtendremos una base de datos que nos permitirá determinar la cantidad de clientes que se han atendido por cada año, la ubicación geográfica de los clientes, el tipo de plan y cuántas veces el cliente nos ha solicitado el mismo.

De igual forma para los pedidos, se realizará una base de datos, siguiendo un código de pedido de la siguiente manera:

# Carácter	1	2	3	4	5	6
Terminología	OT	GYE	A	2013	001	00

- 1.- Orden de Trabajo
- 2.- Ubicación del cliente
- 3.- Tipo de plan A, B o C
- 4.- Año
- 5.- Secuencial
- 6.- Versión de Diseño

Comunicación con el cliente: Considerando que el cliente no desea desplazarse para asistir a reuniones de seguimiento, se orientará al cliente para desarrollar parte de las ventas y seguimiento vía Skype, de esta manera se espera tener ahorro en costos y tiempo por movilización.

3.6. Plan de Recursos Humanos

Waldo & Bella considera que el talento humano es uno de los pilares fundamentales de su éxito. Al ser la creatividad y la innovación en sus servicios, factores críticos en su modelo de negocio, el contar con colaboradores entusiastas, motivados, comprometidos con la empresa y con un alto enfoque hacia la satisfacción de los clientes, es clave para lograr ganar la confianza de los consumidores y captar un posicionamiento importante en el mercado.

3.6.1. Política de Recursos Humanos

La cultura de Waldo & Bella estará orientada a la innovación y desarrollo de nuevas ideas y procesos para encontrar mejoras oportunas a su propuesta de valor, apuntando siempre a la superación de las expectativas de sus clientes, entregándoles un servicio personalizado y exclusivo que enriquezca su experiencia de compra.

Será responsabilidad del Gerente General transmitir al personal la cultura de la organización, que en todo momento estará enfocada en la satisfacción del cliente. Además, deberá procurar que exista un ambiente de trabajo agradable que promueva el trabajo en equipo y la colaboración entre las distintas áreas. Su estilo de dirección será un liderazgo participativo, en el que se invita a los otros miembros del equipo para que contribuyan con su opinión en el proceso de toma de decisiones. Este estilo no sólo incrementa la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a que los colaboradores desarrollen habilidades.

Los procesos de recursos humanos a seguir serán los siguientes:

3.6.1.1. Proceso de Selección

La organización necesita contar con personal capacitado y comprometido, que tenga una visión clara del futuro y que esté preparado para anticiparse a los cambios del entorno; por esta razón, el proceso de selección de personal deberá ser muy exhaustivo, evaluando no sólo las capacidades y el conocimiento, sino también el perfil de cada individuo, se busca gente joven sin paradigmas, con alta autoestima y seguridad en sí mismos.

El proceso seguirá el siguiente orden:

1. Recepción de la Hoja de Vida del aspirante.
2. Análisis de habilidades y actitudes del aspirante.
3. Análisis a base del perfil del cargo.
4. Primera entrevista con el aspirante y toma de Pruebas Psicotécnicas.
5. Segunda entrevista con el aspirante y el Gerente General.
6. Contactar al aspirante para el cargo si ha sido seleccionado.

Para cada uno de los puestos de trabajo deberá definirse un perfil de las características que debe tener para ocupar dicho cargo. Dentro del perfil se deberá precisar el tipo de conocimientos especializados que debe tener el candidato, la experiencia profesional relevante y las habilidades sociales que debe poseer. El cumplimiento de los requisitos de cada aspirante debe ser evaluada a base de su Hoja de Vida, las recomendaciones de terceros, las pruebas psicotécnicas y la entrevistas personales a la que debe presentarse.

3.6.1.2. Plan de Capacitación

Waldo & Bella considera importante mantener a sus colaboradores constantemente capacitados en nuevas técnicas de diseño y en la adquisición de aptitudes para el manejo de eventos.

El plan de formación del personal estará compuesto por:

- Programa de inducción formal: Con el objetivo de familiarizar a los empleados con la organización, su puesto y área de trabajo.
- Capacitación en habilidades básicas: Se dará clases prácticas de Computación. Redacción, Expresión Oral, Manejo del Tiempo y Trabajo en Equipo.
- Capacitación técnica
 - Vendedores → Cursos de técnicas de ventas y servicio al cliente.
 - Diseñador → Curso de Software de diseño gráfico.
 - Coordinador Operativo → Técnicas en usos de fomix y plumafón.

3.6.1.3. Plan de Evaluación y Desempeño

Para valorar el desempeño global del empleado, la empresa implementará la técnica de administración por objetivos, la que define metas anuales de cumplimiento de acuerdo al cargo y responsabilidad de cada colaborador.

El cumplimiento de los objetivos pactados entre el jefe directo y su subordinado serán supervisados y evaluados con 2 herramientas:

- **Reuniones one on one mensuales:** El jefe directo se reunirá una vez por mes con su subordinado para revisar avances de las metas, dar retroalimentación y soporte si fuere necesario.
- **Evaluación del rendimiento semestral / anual:** El jefe directo evaluará con un formato semestral y anual al colaborador. Este formato contará con indicadores de desempeño procurando la objetividad de la evaluación.

3.6.2. El Organigrama de la Empresa

FIGURA 3.23 Organigrama de la Empresa



Elaborado por: Autor

A continuación se detallan los perfiles de los 5 puestos de trabajo requeridos para la operación de Waldo & Bella:

Gerente General

CUADRO 3.30 Descripción del cargo Gerente General

Factor	Exigencias del puesto
Edad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25 a 30 años de edad.
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingeniería, Economía o Administración de Empresas con especialización en Marketing Estratégico.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia de 5 años en área comercial / administrativa de una empresa
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento en administración de negocios, coordinación de eventos y venta de servicios.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de negociación, visión estratégica y de negocio, liderazgo y empatía hacia sus compañeros de trabajo y colaboradores. ▪ Orientación al cliente y cumplimiento de objetivos. ▪ Nivel de energía alto con disponibilidad a trabajar fines de semana.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la planificación estratégica de la Compañía. ▪ Selección y capacitación del personal. ▪ Elaboración del plan comercial. ▪ Elaboración del presupuesto de ventas, metas comerciales y supervisión a vendedores. ▪ Gestión de venta de grandes cuentas (Recepción del cliente, visita de campo, preparación de la oferta, negociación y cierre de contrato). ▪ Realización de visitas de campo con los vendedores. ▪ Seguimiento al portafolio de clientes. ▪ Revisión de estados financieros e indicadores comerciales.

Elaborado por: Autor

Director de Eventos

CUADRO 3.31 Descripción del cargo Director de Eventos

Factor	Exigencias del puesto
Edad	<ul style="list-style-type: none">▪ 25 a 38 años de edad.
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none">▪ Ingeniería, Economía o Administración de Empresas.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia de 2 a 3 años en organización de eventos o agencias de publicidad y creatividad.
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none">▪ Diseño Gráfico con experiencia en manejo de: Photoshop, Illustrator, InDesign, Flash, QuarkXpress, PowerPoint y otros programas relacionados al área.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none">▪ Analítico y resuelto.▪ Capacidad para dirigir un equipo de creativos.▪ Disposición a trabajar largas horas.▪ Líder, motivador, soñador, mente abierta a generar ideas impensables.▪ Conocimiento de cada paso del proceso de un evento.▪ Proactivo, dinámico y enérgico.▪ Perfeccionista y orientado hacia los detalles.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Trabajo en conjunto con el área comercial y el cliente en busca de convertir las ideas del evento en una realidad.▪ Responsables del diseño general, detalles y la calidad del evento.▪ Negociación con proveedores de materia prima y producto terminado.▪ Control de calidad del evento.▪ Instalación y supervisión del evento.▪ Gestión del Departamento Creativo.

Elaborado por: Autor

Asistente Administrativo y Ventas

CUADRO 3.32 Descripción del cargo Asistente Administrativo y Ventas

Factor	Exigencias del puesto
Edad	<ul style="list-style-type: none">▪ Entre 20 a 25 años de edad.
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none">▪ Tercer o Cuarto Año de carreras de Marketing, Administración, Comunicaciones, y/o Publicidad.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia mínima de 1 año en el área Comercial.
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none">▪ Técnicas de venta y atención al cliente.▪ Manejo de Word, Excel y Power Point.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de negociación, buena presencia, proactiva, con orientación al cliente y resultados.▪ Disponibilidad de trabajo en fines de semana.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestión Administrativa.▪ Manejo de las cuentas de redes sociales y página web.▪ Gestión de venta (Recepción del cliente, visita de campo, preparación de la oferta, negociación y cierre de contrato).

Elaborado por: Autor

Coordinador Operativo

CUADRO 3.33 Descripción del cargo Coordinador Operativo

Factor	Exigencias del puesto
Edad	Entre 20 a 25 años de edad.
Formación Académica	Tercer o Cuarto Año de carreras de Marketing, Administración, Comunicaciones, y/o Publicidad.
Experiencia	1 año en empresa privada.
Conocimiento Tec.	Área administrativa.
Habilidades	Buena presencia, responsable, trabajador, proactivo.
Responsabilidades	Soporte en el área de fabricación y logística del evento.

Elaborado por: Autor

Diseñador

CUADRO 3.34 Descripción del cargo Diseñador

Factor	Exigencias del puesto
Edad	<ul style="list-style-type: none">▪ Entre 20 a 25 años de edad.
Formación Académica	<ul style="list-style-type: none">▪ Tercer o cuarto año de Publicidad, Diseño Gráfico o Multimedia.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">▪ Mínimo 2 años en una agencia de diseño gráfico.
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none">▪ Diseño de folletos, logotipos, catálogos y Diseño 3D.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none">▪ Creativo, Enérgico, Organizado, Responsable, Sensibilidad visual, Detallista, Flexibilidad mental.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Proponer diferentes ideas creativas para los eventos.▪ Elaboración de los bocetos para las propuestas.▪ Elaboración de los diseños y detalles para los eventos

Elaborado por: Autor

3.6.3. Definición de la compensación

La política de compensación de la empresa ha sido basada en 3 criterios: sueldos acorde al mercado, contribución del colaborador a la ganancia neta de la Compañía, número de personas a cargo.

3.6.3.1. Personas que dirigen el negocio

Gerente General

- Sueldo: USD\$ 850,00 más los beneficios de ley.
- Beneficios adicionales: Participación sobre las acciones.
- Gastos de movilización de USD\$ 250,00 por mes para visitas de campo.
- Plan de Internet Móvil por USD\$ 30,00.
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido - Full time

Director de Eventos

- Sueldo: USD\$ 850,00 más los beneficios de ley.
- Beneficios adicionales: Participación sobre las acciones.
- Plan de Internet Móvil por USD\$ 30,00.
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido – Full time

No se asigna una remuneración variable para estos cargos inicialmente, considerando que las personas que los van a desempeñar serán los dueños de esta futura empresa y su motivación es intrínseca y está enfocada al crecimiento de la Compañía a un largo plazo.

3.6.3.2. Personas que dan soporte al negocio

Asistente Administrativo y Ventas

- Sueldo: USD\$ 318,00 más los beneficios de ley
- Capacitación: Curso de técnicas de ventas y servicio al cliente USD\$ 800,00
- Política de Cumplimiento de Objetivos de Venta
 - Incentivo por cumplimiento de objetivos:
 - Ventas Anuales de USD\$ 52.000,00 (40% Ventas Totales)
 - Encuestas realizadas a los clientes atendidos por ella muestran una evaluación muy buena a sobresaliente
 - Incentivo de USD\$ 500,00 al cierre del año fiscal
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido - Full time

Diseñador

- Sueldo: USD\$ 318,00 más los beneficios de ley
- Bono navideño de USD\$ 150,00
- Capacitación: Curso de software de diseño gráfico USD\$ 1.000,00
- Tipo de contratación: Contrato Indefinido - Full time

Coordinador Operativo

- Sueldo: USD\$ 159,00 más los beneficios de ley
- Capacitación: Curso de Técnicas en usos de fomix y plumafón USD\$ 200,00
- Tipo de contratación: Tiempo parcial

3.7. Plan Financiero

3.7.1. Parámetros de la Inversión Inicial

El proyecto de Inversión Waldo & Bella tendrá un horizonte de inversión de cinco años y será financiado con capital de los socios y con deuda.

Los socios aportan USD\$ 15.612,66 y se obtendrá un préstamo bancario de USD\$ 5.000 que se deberá pagar en 2 años, amortizando USD\$ 2.500,00 anuales del principal. La tasa de interés es de 12,5% anual (Ver Anexo 5).

Como parte de la inversión inicial para operar el negocio se requerirá un monto de USD\$ 20.612,66 (Ver Anexo 6) que incluye:

- NOF (Necesidades operativas de fondos) por USD\$ \$8.012,66.
- Maquinaria por USD\$ 3.436,00.
- Muebles de oficina por USD\$ 5.599,00 y
- Equipos de Computación por USD\$ 3.565,00.
- La maquinaria y los equipos de cómputo se deprecian a 3 años y los muebles de oficina a 5 años.

Adicionalmente en el tercer año se renuevan maquinarias por preservación de salud de los clientes y equipos de tecnología por un monto de USD\$ 7.000,01.

3.7.2. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Las ventas estimadas para el primer año son de USD\$ 130.000,00. Luego pueden crecer al 8% anual; debido al incremento de precios por la inflación, la tasa de incremento de la población ecuatoriana que es el 1,52% y el aumento de los gastos fijos de operación en un 8%. Los costos de ventas equivalen al 40%.

Los gastos de administración son de USD\$ 71.138,94 compuesto por sueldos y salario (Ver Anexo 7) y gastos fijos de operación (Ver Anexo 8). Los que crecen al 3% y 8% anual respectivamente.

CUADRO 3.35 Estado de Pérdidas y Ganancias

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Incremento Porcentual</i>		8%	8%	8%	8%
Ventas	130.000,00	140.400,00	151.632,00	163.762,56	176.863,56
Coste de ventas	52.000,00	56.160,00	60.652,80	65.505,02	70.745,43
Margen bruto	78.000,00	84.240,00	90.979,20	98.257,54	106.118,14
Gastos Generales					
Gastos de Sueldos y Salarios	42.600,99	43.832,35	45.100,62	46.406,91	47.752,35
Gastos Fijos de Operación	28.537,95	26.824,99	28.970,98	31.288,66	33.791,76
<i>Total Gastos Generales</i>	71.138,94	70.657,34	74.071,61	77.695,57	81.544,11
EBITDA	6.861,06	13.582,66	16.907,59	20.561,96	24.574,03
Depreciación	3.453,47	3.453,47	5.787,13	3.453,47	3.453,47
EBIT	3.407,59	10.129,19	11.120,46	17.108,50	21.120,56
Gastos financieros	493,68	183,20	0,00	0,00	0,00
EBT	2.913,91	9.946,00	11.120,46	17.108,50	21.120,56
Part. Trabajadores (15%)	437,09	1.491,90	1.668,07	2.566,27	3.168,08
Impuestos (22%)	544,90	1.859,90	2.079,53	3.199,29	3.949,54
Beneficio Neto	1.931,92	6.594,20	7.372,86	11.342,93	14.002,93

Elaborado por: Autor

3.7.3. Indicadores Financieros Claves

Waldo & Bella centrará su atención sobre los indicadores financieros mostrados en el cuadro de control. Los que servirán como base a la finalización de cada período para identificar las desviaciones y los factores que han influido en la gestión del negocio.

CUADRO 3.36 Indicadores Financieros

INDICADOR	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen Operativo (EBIT/ventas)	2,62%	7,21%	7,33%	10,45%	11,94%
ROS (Beneficio neto/ventas)	1,49%	4,70%	4,86%	6,93%	7,92%
Gastos de operación/Ventas	21,95%	19,11%	19,11%	19,11%	19,11%
Apalancamiento (Activo neto/Equity)	1,17	1,00	1,00	1,00	
ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)	13,00%	45,66%	45,44%	84,73%	
ROA (EBIT / activo neto)	19,63%	70,14%	68,53%	127,79%	
NOF/ventas	6%	6%	6%	6%	

Elaborado por: Autor

3.7.4. Análisis de Punto de Equilibrio

Para obtener el punto de equilibrio de la empresa, se define un valor promedio de venta de USD\$ 2.278,44 durante el primer año, al que se descuenta el 40% de los costos de venta para la obtención del margen unitario. Este valor se divide para el costo fijo total y se determina 55 ventas aproximadas para cubrir los costos fijos del negocio.

CUADRO 3.37 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	FÓRMULA = (PxU)-(CvuxU)-CF = 0				
Costos Fijos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de administración	71.138,94	70.657,34	74.071,61	77.695,57	81.544,11
Depreciación	3.453,47	3.453,47	5.787,13	3.453,47	3.453,47
Costo Fijo Total (USD)	74.592,41	74.110,81	79.858,74	81.149,04	84.997,58
Precio Promedio Unitario	2.278,44	2.460,72	2.657,58	2.870,18	3.099,80
Costo Unitario	911	984	1.063	1.148	1.240
Margen Unitario	1.367	1.476	1.595	1.722	1.860
Cantidad Requerida Anual (VTA)	55	50	50	47	46
Monto Requerido	124.320,68	123.518,01	133.097,90	135.248,40	141.662,63
Costo de venta	49.728,27	49.407,20	53.239,16	54.099,36	56.665,05
Costo Fijo Total (USD)	74.592,41	74.110,81	79.858,74	81.149,04	84.997,58

Elaborado por: Autor

3.7.5. Balance Proyectado

Las políticas financieras que se utilizarán para el cálculo del Balance Proyectado del negocio son las siguientes:

- Las ventas se cobran por adelantado (1 día antes de la ejecución del evento) y se empieza a trabajar con el 50% de anticipo entregado por el cliente. Se consideran años de 360 días.
- Las cuentas por pagar se cancelan a los 30 días y corresponden a los costos de ventas.
- Política de 0 inventario al ser una empresa de servicios. Trabajos bajo pedido.
- La caja mínima se estima en 20 días sobre el costo de venta más los gastos de administración del año siguiente.
- El capital de trabajo estará disponible para operar antes del inicio del proyecto.
- El impuesto a las utilidades es de 22% y la participación a trabajadores es del 15%.

CUADRO 3.38 Balances proyectados

Balances proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	6.929,32	7.045,41	7.484,69	7.955,59	8.460,53	-
Cuentas por cobrar	5.416,67	5.850,00	6.318,00	6.823,44	7.369,32	-
Activos fijos	12.600,00	9.146,53	5.693,07	6.906,93	3.453,47	-
Total activos	24.945,99	22.041,94	19.495,76	21.685,96	19.283,31	-
Cuentas por pagar	4.333,33	4.680,00	5.054,40	5.458,75	5.895,45	-
Deuda CP	5.000,00	2.500,00	-	-	-	-
Capital	15.612,66	15.612,66	15.612,66	15.612,66	15.612,66	15.612,66
Utilidades retenidas	-	1.931,92	8.526,12	15.898,98	27.241,92	41.244,85
Dividendos retirados	-	(2.682,64)	(9.697,42)	(15.284,43)	(29.466,71)	(56.857,50)
Total pasivos	24.945,99	22.041,94	19.495,76	21.685,96	19.283,31	-
Activos - pasivos	-	-	-	-	-	-
NOF	8.012,66	8.215,41	8.748,29	9.320,28	9.934,39	-

Elaborado por: Autor

3.7.6. Flujo de Caja proyectado

A continuación se detallan los flujos de caja calculados a un horizonte de cinco años. Tanto el Flujo del Accionista como el Flujo de Caja Libre son requeridos por los accionistas para determinar si es un negocio factible, en el que se podría invertir.

El Equity Cash Flow evalúa la porción del accionista en la porción del activo.

CUADRO 3.39 Flujo del Accionista

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BENEFICIO NETO		1.931,92	6.594,20	7.372,86	11.342,93	14.002,93
Más depreciación		3.453,47	3.453,47	5.787,13	3.453,47	3.453,47
Cambio en la deuda	5.000,00	(2.500,00)	(2.500,00)	-	-	-
Cambio en NOF	(8.012,66)	(202,75)	(532,88)	(571,99)	(614,12)	9.934,39
Cambio en activos fijos	(12.600,00)	-	-	(7.001,00)	-	-
ECF: flujo del accionista	(15.612,66)	2.682,64	7.014,78	5.587,01	14.182,28	27.390,79

Elaborado por: Autor

CUADRO 3.40 Flujo de caja libre

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(15.612,66)	2.682,64	7.014,78	5.587,01	14.182,28	27.390,79
Más intereses	-	493,68	183,20	-	-	-
Menos escudo fiscal interés	-	(108,61)	(40,30)	-	-	-
Reversa cambio en la deuda	(5.000,00)	2.500,00	2.500,00	-	-	-
FCF: flujo caja libre	(20.612,66)	5.567,71	9.657,67	5.587,01	14.182,28	27.390,79

Elaborado por: Autor

Con el Flujo de Caja Libre se determina que la TIR es del 38%. Y se demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

3.7.7. Valoración del proyecto por el método del VPA

Para efectuar la valoración del proyecto se aplicó el método del VPA.

CUADRO 3.41 Valoración del Proyecto por el Método VPA

VALORACIÓN DEL PROYECTO POR EL MÉTODO DEL VALOR PRESENTE AJUSTADO						
Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)						
Período	0	1	2	3	4	5
EBITDA		6.861,06	13.582,66	16.907,59	20.561,96	24.574,03
Menos depreciación		(3.453,47)	(3.453,47)	(5.787,13)	(3.453,47)	(3.453,47)
EBIT		3.407,59	10.129,19	11.120,46	17.108,50	21.120,56
Impuestos 22% - 15%		1.148,36	3.413,54	3.747,59	5.765,56	7.117,63
BDT		2.259,23	6.715,66	7.372,86	11.342,93	14.002,93
Mas depreciación		3.453,47	3.453,47	5.787,13	3.453,47	3.453,47
Cambio en NOF	(8.012,66)	(202,75)	(532,88)	(571,99)	(614,12)	9.934,39
Cambio en activos fijos	(12.600,00)	-	-	(7.001,00)	-	-
FCF: flujo caja libre	(20.612,66)	5.509,95	9.636,24	5.587,01	14.182,28	27.390,79

Flujo de la deuda						
Período	0	1	2	3	4	5
Principal de la deuda	5.000,00	2.500,00	-	-	-	-
Intereses: D*Kd		493,68	183,20	-	-	-
Flujo de la deuda	5.000,00	(2.993,68)	(2.683,20)	-	-	-
Escudo fiscal: Tc*D*Kd		166,37	61,74	-	-	-
Flujo D menos escudo fiscal	5.000,00	(2.827,31)	(2.621,46)	-	-	-

Valoración	
Valor presente FCF	\$15.105,84
Valor presente escudo fiscal	\$196,66
Valor presente proyecto	\$15.302,50

Fórmulas	
$\beta_0 = \beta_e / ((1 + D/E * (1 - T_c))$	
$K_0 = r_f + (r_m - r_f) * \beta_0$	
$K_0 Ec = K_0 + riesgo país$	

Datos	
β_e indust	1,6
D/E indust	33,87%
Tc indust	12,6%
β_0 sin D	1,53
r_f	1,85%
r_m - r_f	5,50%
K_0 indust	10,29%
Riesgo país	6,31%
K_0 Ecuador	16,60%

Elaborado por: Autor

Para estimar la tasa de descuento (ko del Ecuador) para los flujos proyectados, se toma como referencia el mercado de valores de Estados Unidos, donde la industria del entretenimiento tiene un beta de 1.6, un nivel de deuda sobre patrimonio del 33,87% y una T/C de 12,56%¹¹. La tasa libre de riesgo a cinco años plazo es de 1.85%¹² (Bono del Tesoro Usa). El premio por riesgo histórico entre el índice del mercado de valores y la tasa libre de riesgo es de 5.5%¹³. El Banco Central del Ecuador a septiembre de 2013 estima el riesgo país en 6.31%¹⁴.

¹¹ Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹² Fuente: https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

¹³ Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

¹⁴ Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

El valor presente del proyecto es USD\$ 15.302,50 incluido el escudo fiscal de USD\$ 196,66. Los flujos fueron descontados a una tasa de descuento k_o del Ecuador de 16,6%.

3.7.7.1. Análisis de Escenarios de Valoración del Proyecto

Para concluir la evaluación financiera del proyecto se realizó un análisis de escenarios de valoración. Se tomó en cuenta la afectación que tendría el Riesgo País en el k_o que se utiliza para descontar los flujos del proyecto. Si el Riesgo País aumenta en 1 punto, el valor del proyecto se depreciaría en un -6,8%. Si el indicador baja 1 punto, el valor del proyecto se apreciaría en un 7,1%.

CUADRO 3.42 Análisis de Escenarios de Valoración del Proyecto

ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE VALORACIÓN DEL PROYECTO			
ko Industria	10,29%	10,29%	10,29%
Riesgo País	5,31%	6,31%	7,31%
ko Ecuador (ko Industria - Riesgo País)	15,60%	16,60%	17,60%
Valor presente FCF	\$ 16.190,33	\$ 15.105,84	\$ 14.067,62
Valor presente escudo fiscal	\$ 196,66	\$ 196,66	\$ 196,66
Valor presente proyecto	\$ 16.387,00	\$ 15.302,50	\$ 14.264,28
Variación %	7,1%	1,00	-6,8%

Elaborado por: Autor

3.8. Plan de Ejecución

3.8.1. Objetivos

3.8.1.1. General

- Establecer el plan de ejecución y riesgos, en el que se determinarán los pasos a seguir para la implementación del plan de negocio.

3.8.1.2. Específicos

- Implementar el plan de ejecución en un plazo máximo de 3 meses, realizando un estricto control y seguimiento a los responsables por actividad.
- Desarrollar una matriz de los riesgos que puedan afectar el negocio y generar estrategias para mitigarlos.
- Arrancar el negocio de acuerdo al cronograma establecido.

3.8.2. Estrategias

- Vincular a los socios en el plan estratégico de la Compañía.
- Asegurar el financiamiento bancario para el desarrollo de la empresa.
- Generar un clima laboral que fomente la innovación permanente y el trabajo en equipo.
- Establecer las condiciones comerciales con los proveedores orientados en una relación ganar – ganar.
- Evaluar los resultados del plan de ejecución e identificar oportunidades de mejora.

3.8.3. Logros Presentes

- Sociedad estratégica definida. Socios: Oswaldo Arauz A. – Annabelle Figueroa L.
- Desarrollo del Plan de Negocio para la creación de la empresa Waldo & Bella que incluye:
 - Análisis de la industria de servicios de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.
 - Investigación de mercado realizada al grupo objetivo, con la que se determinaron los planes operativos de la empresa.
 - Análisis de viabilidad financiera del proyecto.
- Know how del negocio. Se realizaron 3 eventos durante el tercer trimestre del 2013.
- Base de datos de proveedores claves del negocio.
- Desarrollo de elemento de comunicación, tales como: Nombre de la empresa, Logo, Página web, Facebook Fan Page, Instagram Account.

3.8.4. Cronograma de Implementación

De acuerdo a las prioridades de la Compañía se ha definido un cronograma de implementación donde se detallarán los pasos a seguir más importantes, los tiempos de ejecución y los responsables de cada una de las siguientes actividades:

- Inscripción de la compañía limitada.
- Adecuación del local comercial.
- Selección del equipo de trabajo.
- Desarrollo de elementos publicitarios.
- Desarrollo de alianzas con proveedores.
- Adquisición de maquinarias
- Puesta en marcha

CUADRO 3.43 Cronograma de Implementación

ITEM	ACTIVIDAD	RESP.	M1				M2				M3			
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1	INSCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA LIMITADA													
1.1	Reservación del Nombre	Socio 1												
1.2	Apertura de cuenta de integración de capital	Todos												
1.3	Elaboración de los Estatutos	Socio 1												
1.4	Desarrollo de Escritura de Constitución	Socio 1												
1.5	Aprobación de la Superintendencia de Compañías	Socio 1												
1.6	Publicación en Diario de Circulación Nacional	Socio 1												
1.7	Pago de Patente Municipal	Todos												
1.8	Obtener certificado de cumplimiento de Obligaciones	Socio 1												
1.9	Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil	Socio 1												
1.10	Elaboración del Nombramiento de Representantes	Socio 1												
1.11	Gestionar documentos en la Superintendencia de Compañías para solicitar RUC	Socio 1												
1.12	Obtener el Registro Único de Contribuyente RUC	Socio 1												
1.13	Gestionar carta dirigida al Banco para disponer del capital	Socio 1												
1.14	Gestionar Préstamo bancario	Socio 1												
2	ADECUACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL													
2.1	Buscar y cotizar posibles ubicaciones en la zona de Samborombón	Socio 2												
2.2	Analizar las alternativas y definir local comercial	Todos												
2.3	Elaboración de contrato de alquiler del local	Socio 2												
2.4	Implementar las adecuaciones al local	Socio 2												
2.5	Adquirir e Instalar los equipos de oficinas	Socio 2												
2.6	Adquirir e instalar los muebles	Socio 2												
3	SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO													
3.1	Solicitar y analizar hojas de vida	Socio 1												
3.2	Realizar entrevistas de inicio	Socio 1												
3.3	Realizar exámenes técnicos y de aptitudes	Socio 1												
3.4	Analizar los candidatos	Todos												
3.5	Realizar entrevista final	Todos												
3.6	Elaboración y firma de contratos	Socio 1												
3.7	Desarrollar capacitación de Inicio	Todos												
4	DESARROLLO DE ELEMENTOS PUBLICITARIOS													
4.1	Desarrollo de diseño e impresión de brochures	Socio 2												
4.2	Registro de marca y logo en el IEPI	Socio 2												
5	DESARROLLAR ALIANZAS													
5.1	Establecer las condiciones comerciales con los proveedores	Socio 2												
6	ADQUISICIÓN DE MAQUINARIAS													
6.1	Cotización y Compra de maquinaria para eventos	Socio 2												
7	PUESTA EN MARCHA													
7.1	Reunión de Inicio	Todos												
7.2	Alinear a los colaboradores y socios en el plan estratégico	Todos												
7.3	Inicio de Actividades	Todos												

Elaborado por: Autor

3.8.5. Constitución y funcionamiento de la empresa

Waldo & Bella Events se constituirá como una compañía limitada. Deberá cumplir con protocolos que exige el Código de Comercio y la Ley de Compañías como son: reservación del nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías, Escritura Pública de Constitución de la Compañía; aprobación en la Superintendencia de Compañías; depósito de un monto de dinero en una cuenta bancaria; inscripción en el Registro Mercantil; afiliación a una de las Cámaras; obtener RUC y Patente Municipal. Las compañías limitadas requieren de 2 socios como mínimo y un máximo de 15 socios, y un capital de USD \$400,00.

Registro Único de Contribuyentes

Este instrumento tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con carácter impositivo y como objetivo suministrar información a la administración tributaria ecuatoriana. Están obligados a inscribirse todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que inicien o realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

El plazo para registrarse es de treinta días, que son contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas. En referencia a las empresas, es obligatoria la escritura de constitución de la compañía, copia de la cédula del representante legal y llenar el respectivo formulario.

La actualización de los datos de inscripción procede siempre y cuando existan las siguientes razones:

- 1) cambio de actividad económica;
- 2) cambio de domicilio;
- 3) cesando su actividad; y,
- 4) aumentado o disminuido el capital.

Patente Municipal

Se trata de un comprobante de pago emitido por la Administración Zonal correspondiente al pago anual del impuesto de patentes municipales que se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en la zona limitante.

Dicho documento se adquiere de forma inmediata y es despachado por medio de la ventanilla de recaudación. En caso de inscripción por primera vez para obtener la patente, se debe presentar:

- Formulario de Declaración del Impuesto de Patentes, original y copia;
- Escritura de Constitución de la Compañía, original y copia;
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- Copias de la Cédula de Ciudadanía.

Para el pago de patente una vez que ya existe la inscripción, el interesado deberá acercarse a partir del 2 de enero de cada año a la Administración Zonal respectiva. Para todo tipo de trámite deberá presentarse el certificado de votación de la última elección vigente.

En el caso de la zona de Guayaquil, para obtener la patente se requiere además:

- RUC;
- Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos; y
- Cédula.

El impuesto anual por la patente es de US\$ 13.88, pero esta patente no le concede autorización para el funcionamiento de una microempresa. Requiere luego pagar la “Tasa de Habilitación” cuyo valor dependerá del tipo de negocio y capital declarado.

Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos

Es de carácter obligatorio la obtención del presente certificado, para ello es necesario la adquisición de un extintor; además, de pagar un valor económico que depende del local comercial en donde se encuentre el negocio. El Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil es autónomo y no depende del Ministerio de Bienestar Social o del Municipio de dicha ciudad.

Registro del nombre comercial en el IEPI

Para registrar el nombre comercial y el logotipo de Waldo & Bella, es necesario acercarse a las oficinas del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). Este trámite no es obligatorio; sin embargo, al realizarlo se obtiene el derecho exclusivo de la marca y se evita posibles copias que puedan afectar a la diferenciación y exclusividad del servicio propuesto por la compañía.

Para realizar el registro del nombre comercial, se deben seguir los siguientes pasos: 1. Búsqueda fonética en los registros del IEPI, 2. Si el nombre comercial se encuentra disponible; se solicita el registro del mismo a través del formulario único de registro de signos distintivos y 3. Se espera la resolución de concesión de registro por parte del IEPI.

3.8.6. Plan Futuro de la Empresa

Los planes a futuro de Waldo & Bella son:

- Desarrollar un equipo de trabajo compuesto por jóvenes creativos, con ganas de aprender día a día cosas nuevas que puedan implementar al negocio y que los enriquezca como profesionales. Se brindará empoderamiento a los colaboradores para generar compromiso con la Compañía y su futuro; y así mismo desarrollar habilidades gerenciales en ellos para una posible sucesión.
- Generar alianzas estratégicas con nuevos socios, que puedan aportar conocimiento y capital para potenciar la empresa.
- Obtener un crecimiento anual de ventas del 8%, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de negocio y al quinto año generar mayores fuentes de empleo.
- Consolidar el negocio en el mercado guayaquileño con la apertura de un local adicional en la zona urbana de Guayaquil, para poder atender una mayor cantidad de clientes y en el año 2018 expandir el negocio a otras ciudades importantes del país como: Quito, Cuenca y Machala.
- Desarrollar nuevas líneas de negocio, enfocadas en la innovación y creatividad que es el espíritu de la empresa. Waldo & Bella quiere ser reconocida como la empresa más innovadora en el sector de servicios del país al año 2020.
- Participación de los socios de la empresa en conferencias de emprendimiento y creatividad; donde se pueda compartir la experiencia vivida y brindar consejos a los futuros emprendedores del Ecuador.
- Internacionalizar la empresa a países cercanos como Colombia y Perú, generando alianzas con socios estratégicos, para lograr la expansión internacional de Waldo & Bella.

3.9. Plan de Riesgos

Para prevenir los riesgos que implica un negocio, se ha identificado los factores críticos de éxito y se ha desarrollado una matriz de riesgos y un plan de acción para su respectiva mitigación.

3.9.1. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito de Waldo & Bella son:

- Innovación permanente en los procesos de diseño y elaboración de artes gráficas y elementos decorativos.
- Orientación a clientes – Estrato A.
- Diferenciación del servicio a través de la exclusividad de los eventos.
- Posicionamiento de la marca.

3.9.2. Análisis de Riesgos

Para el desarrollo de la matriz de riesgos se han definido cinco áreas: Producto, Mercado, Negocio (Estrategia), Finanzas, y Ejecución (Operación y RRHH) y cuatro etapas de vida: Desarrollo, Introducción, Crecimiento, Madurez.

CUADRO 3.44 Análisis de Riesgos

No.	Etapas	Área	Descripción del Riesgo
1	Desarrollo	Ejecución	No encontrar local disponible en Samborondón.
2	Introducción	Mercado	Competencia desarrolla línea de negocio similar a la de Waldo & Bella.
3	Introducción	Mercado	Desinterés del cliente por la propuesta de valor planteada.
4	Introducción	Mercado	Cliente insatisfecho genera mala publicidad boca a boca.
5	Introducción	Finanzas	El objetivo de ventas propuesto no es alcanzado.
6	Crecimiento	Servicio	Cliente exige tiempo de entrega más rápido.
7	Crecimiento	Mercado	Llegada masiva de clientes que no generan valor a la empresa.
8	Crecimiento	Negocio	Estructura de la empresa no cubre la demanda.
9	Crecimiento	Ejecución	Salida de uno de los fundadores.
10	Madurez	Negocio	Pérdida de eficacia y eficiencia en el desarrollo de tareas del equipo directivo.

Elaborado por: Autor

3.9.2.1. Matriz de Riesgos

CUADRO 3.45 Matriz de Riesgos

No	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor Total Prxl
1	No encontrar local disponible en Samborondón.	3	Lejanía del mercado objetivo	5	15
			Pérdida de clientes potenciales	5	15
			No cumplimiento de las ventas proyectadas	5	15
2	Competencia desarrolla línea de negocio similar a la de Waldo & Bella.	4	Pérdida de clientes actuales	4	16
			Pérdida de la propuesta de valor	5	20
			Reducción de las ventas	4	16
3	Desinterés del cliente por la propuesta de valor planteada.	3	Reducción de las ventas	4	12
			Incremento de la ineficiencia operativa	4	12
			Pérdida de colaboradores	4	12
4	Cliente insatisfecho genera mala publicidad boca a boca.	5	Pérdida de clientes potenciales	5	25
			Pérdida de valor de la marca	5	25
			Baja la recompra en clientes actuales	5	25
5	El objetivo de ventas propuesto no es alcanzado.	3	Desmotivación de los colaboradores	4	12
			No se alcanza el punto de equilibrio	5	15
			Calidad de los detalles puede verse afectada	4	12
6	Cliente exige tiempo de entrega más rápido.	2	Pérdida de oportunidades de negocio	4	8
			Aumento de clientes insatisfechos	4	8
			Pérdida de valor de la marca	5	10
7	Llegada masiva de clientes que no generan valor a la empresa.	5	Reducción de índices de eficiencia operativa	4	20
			Pérdida de clientes potenciales que generan valor	5	25
			Incremento de horas de trabajo innecesarias	4	20
8	Estructura de la empresa no cubre la demanda.	4	Aumento de clientes insatisfechos	4	16
			Exceso de trabajo genera desmotivación del personal	4	16
			Pérdida de clientes potenciales	5	20
9	Salida de uno de los fundadores.	2	Incremento de clientes insatisfechos por retrasos	5	10
			Pérdida de valor de la compañía	5	10
			Cierre del negocio	5	10
10	Pérdida de eficacia y eficiencia en el desarrollo de tareas del equipo directivo.	3	Incremento de costos y gastos operativos	4	12
			Reducción del margen bruto de la empresa	5	15
			Incremento de tiempos de atención al cliente	4	12

	Probabilidad	Impacto	Significado
1	No es probable	1 Ninguno	>14 riesgo significativo, hay que desarrollar estrategia
2	No es muy probable	2 Menor	
3	Probable	3 Moderado	
4	Muy probable	4 Significativo	
5	Seguro	5 Mayor	

Elaborado Por: Autor

3.9.2.2. Plan de Acción

CUADRO 3.46 Plan de Acción para Mitigación de Riesgos

No	Descripción del Riesgo	Consecuencia	Estrategia
1	No encontrar local disponible en Samborondón.	Lejanía del mercado objetivo	Cambio de ubicación de punto de venta a un centro comercial en Samborondón.
		Pérdida de clientes potenciales	Estrategia de venta alineada a redes sociales.
		No cumplimiento de las ventas proyectadas	Servicio de atención al cliente a domicilio.
2	Competencia desarrolla línea de negocio similar a la de Waldo & Bella.	Pérdida de clientes actuales	Desarrollar una estrategia de relacionamiento con los clientes actuales.
		Pérdida de la propuesta de valor	Generar una alianza estratégica con Disney para uso de marca y producto.
		Reducción de las ventas	Desarrollar una mejor estrategia de marketing y posicionamiento de la marca.
3	Desinterés del cliente por la propuesta de valor planteada.	Reducción de las ventas	Generar una alianza estratégica con Disney para uso de marca y producto.
		Incremento de la ineficiencia operativa	Generar una nueva línea de negocio.
		Pérdida de colaboradores	Contratación de nuevo personal.
4	Cliente insatisfecho genera mala publicidad boca a boca.	Pérdida de clientes potenciales	Creación de una Política de Servicio al Cliente cumplida al 100%.
		Pérdida de valor de la marca	Control y Seguimiento de la cultura enfocada al servicio al cliente.
		Baja la recompra en clientes actuales	Incorporar en página web comentarios de clientes satisfechos con imágenes.
5	El objetivo de ventas propuesto no es alcanzado.	Desmotivación de los colaboradores	Programa de pasantías en alianza con Facso - Universidad de Guayaquil.
		No se alcanza el punto de equilibrio	Generar nuevas líneas de negocio.
		Calidad de los detalles puede verse afectada	Generar eficiencia en costos.
6	Cliente exige tiempo de entrega más rápido.	Pérdida de oportunidades de negocio	Estrategia de Comunicación en Personalización y Exclusividad del servicio.
		Aumento de clientes insatisfechos	Desarrollo de una nueva línea de negocio estándar.
		Pérdida de valor de la marca	Estrategia de Comunicación en Personalización y Exclusividad del servicio.
7	Llegada masiva de clientes que no generan valor a la empresa.	Reducción de índices de eficiencia operativa	Desarrollo de un proceso de evaluación de oportunidades de negocio.
		Pérdida de clientes potenciales que generan valor	Atención de clientes vía web.
		Incremento de horas de trabajo innecesarias	Desarrollo de herramientas de comunicación para este tipo de clientes.
8	Estructura de la empresa no cubre la demanda.	Exceso de trabajo genera desmotivación del personal	Plan de incentivos por cumplimiento de metas.
		Pérdida de clientes potenciales	Contratación de personal operativo temporal.
9	Salida de uno de los fundadores.	Incremento de clientes insatisfechos por retrasos	Plan de Sucesión.
		Pérdida de valor de la Compañía	Generar un relacionamiento con posibles socios.
		Cierre del negocio	Vender el negocio.
10	Pérdida de eficacia y eficiencia en el desarrollo de tareas del equipo directivo.	Incremento de costos y gastos operativos	Creación de una Política de Eficiencia Operativa.
		Reducción del margen bruto de la empresa	Plan de Incentivos para el área creativa alineados a la eficiencia en costos.
		Incremento de tiempo de atención al cliente	Desarrollo de Manual de Operaciones para trabajar por procesos.

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Waldo & Bella es una idea de negocio que tiene potencial para transformarse en una exitosa empresa en la industria de servicios de entretenimiento infantil en la zona urbana de Guayaquil y Samborondón.

Al realizar la investigación de mercado a través de encuestas e indagación exploratoria de la competencia actual, se logró identificar una necesidad cada vez más en auge, la personalización de los eventos infantiles. Cabe recalcar que este mercado no ha sido explotado al 100% y aún existen pocos competidores directos, los que en su mayoría no han logrado posicionar su marca en la mente del consumidor.

La estrategia competitiva de la empresa para entrar en este mercado es la diferenciación de su servicio a través de 4 elementos distintivos: Creatividad, Innovación, Exclusividad y Calidad en el Servicio al Cliente.

La estructura de la empresa, los departamentos identificados, la definición de procesos y roles de los empleados, son criterios que han sido estudiados cuidadosamente, de tal forma que el flujo de información entre las distintas áreas garantice que el producto final que recibe el consumidor cumpla con sus expectativas y genere los resultados esperados; esto es aún más importante en una empresa como Waldo & Bella, en la que la personalización de los eventos infantiles genera una gran heterogeneidad del producto final.

La valoración financiera dio como resultado una TIR del 38% y un valor presente de USD\$ 15.302,50, lo que comprueba la viabilidad de este proyecto y la confirmación de la hipótesis.

En conclusión, podemos mencionar que el modelo de negocios de Waldo & Bella, es una propuesta altamente atractiva por su rentabilidad y de gran valor para el mercado objetivo al que pretende dirigirse.

4.2. Recomendaciones

- Conocer y entender las necesidades, anhelos y problemas de los clientes, es el primer paso a seguir para poder desarrollar la propuesta de valor de la Compañía.
- Para Waldo & Bella, la innovación en todos sus procesos debe ser una práctica constante. Socios y colaboradores deben comprender que la ventaja competitiva de la empresa se sostiene principalmente en este diferencial. Crear eventos inimaginables, inesperados y fuera de lo común será el trabajo diario de esta futura Compañía.
- Precautelar la calidad en el servicio que se brinda al cliente, no sólo a través de la exclusividad que tendrá cada uno de los detalles, sino también logrando que los padres de familia se sientan parte de la creación del concepto de la fiesta infantil de sus hijos; es un factor de éxito que asegurará la sostenibilidad de esta empresa.
- Lobbying constante con canales de televisión y líderes de opinión con hijos menores de edad, para así generar actividades de publicidad gratuita a través de un sistema de canjes.
- Dentro de la línea de negocio actual incorporar conceptos de fiestas educativas, como: Visitas a museos, Recorrido por el Parque Histórico, Paseo por lugares turísticos, Fiestas campestres, Fiestas científicas, etc.
- Desarrollar nuevas líneas de negocio, enfocadas en la innovación y creatividad que es el espíritu de la Empresa.
- Incorporar una política de responsabilidad social empresarial, generando un acercamiento al Ministerio de Inclusión Económica y Social para ofrecer los servicios de la empresa. El afán de crear este contacto será que los niños y niñas de un estrato social bajo, disfruten de este tipo de eventos en fechas especiales como el Día del Niño y Navidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (3 de Octubre de 2012). *Innovación.cl*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Aulestia, J. (31 de Octubre de 2008). *El Posicionamiento*. Quito, Pichinca, Ecuador: IDE Business School.
- BCE. (2011). *Banco Central del Ecuador*. Guayaquil: Banco Central del Ecuador.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la Visión a la Acción - Segunda Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cely, N. (2011). *Crónica de un país en crecimiento: Análisis de la economía ecuatoriana del primer semestre de 2011*. Quito: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- David, F. (2003). *Concepos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: ECOE.
- El Telégrafo. (20 de Noviembre de 2012). En 2012, la economía del Ecuador crecerá un 5,4%. *Diario El Telégrafo*, pág. 6.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios - Cuarta Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1994). *Mercadotecnia - Sexta Edición*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Martínez, C., Herazo, G., & Corredor, Á. (2007). *Estado del arte de las finanzas*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Martínez, J. (2002). *Introducción al análisis de riesgos*. México, D.F.: Editorial Limusa S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos Contextos y Casos*. Naucalpan, Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Molina, M. L., & Romero, M. C. (2004). *Modelos de intervención asistencial, socioeducativo y terapéutico en trabajo social*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Musumeci, G., & Bonina, A. (2004). *Cómo organizar eventos*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial - Segunda Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Dirección de Operaciones*. Malaga, España: Publicaciones Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice. (2009). *Plan de Negocio*. Málaga: Vértice.
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Roja, M. E. (2007). *La creatividad desde la perspectiva de la enseñanza del diseño*. México, D.F: Universidad Iberoamericana.
- Rovayo, G. (2010). *Finanzas para Directivos - Segunda Edición*. Guayaquil: Estudio y Ediciones IDE.
- Rubio, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Sempere, I., & Toledo, E. (2008). *Innovación y creatividad en la empresa: Un acercamiento práctico*. San Vicente del Raspeig: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Thomsen, M. (2009). *El plan de negocios dinámico*. Escandinavia: Thomsen Business Information.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

Es usted padre de familia? SÍ O NO

(Si el encuestado contesta que SÍ, se inicia la encuesta; caso contrario se descarta)

GÉNERO: Femenino / Masculino

EDAD: 25 a 31 años / 32 a 38 años / 39 a 45 años / 46 en adelante

1. ¿Tiene usted hijos cuya edad fluctúa entre 6 meses a 12 años?

- a. Sí
- b. No

(Si la respuesta fue “a” continúa la encuesta, si la respuesta fue “b” termina la encuesta)

2. ¿Realiza una fiesta para su hijo (a) en el día del cumpleaños?

- a. Sí
- b. No

(Si la respuesta fue “a” continúa la encuesta, si la respuesta fue “b” termina la encuesta)

3. ¿Con cuánta anticipación usted planifica el cumpleaños de su hijo (a)?

- a. 1 mes antes
- b. 2 meses antes
- c. 3 meses antes
- d. Más de 3 meses

4. ¿En qué lugar celebra la fiesta de cumpleaños de su hijo (a)?

- a. En su casa.
- b. En un local que ofrezca el servicio de organización de eventos infantiles.
- c. En un local alquilado.

5. Si se le ofrece el servicio de organizar la fiesta de sus hijos, con un alto toque de personalización y exclusividad ¿lo adquiriría?

- a. Sí
- b. No

(Si su respuesta fue “a” continúe la encuesta, de lo contrario termine la encuesta)

- 6. ¿Con qué frecuencia anual utilizaría el servicio de *Eventos Infantiles Personalizados*?**
- 1 vez al año
 - 2 veces al año
 - 3 veces al año
 - 4 veces al año o más
- 7. ¿Qué detalle consideraría el más importante al momento de adquirir el servicio de *Eventos Infantiles Personalizados*? Enumere del 1 al 5 en orden de importancia; siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante.**
- Decoración del evento ___
 - Comida (Torta, bocaditos, piqueos) ___
 - Juegos inflables / infantiles ___
 - Animación del evento ___
 - Fotografía y Grabación del evento ___
- 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un *Evento Infantil Personalizado* para su hijo (a)?**
- Menos de USD \$ 500
 - Entre USD \$ 1.000 a USD \$ 1.999
 - Entre USD \$ 2.000 a USD \$ 2.999
 - Entre USD \$ 3.000 a USD \$ 4500
 - Más de USD \$ 4.500
- 9. Si usted desea realizar una fiesta personalizada de cumpleaños para su hijo (a) ¿Cuál de las siguientes alternativas usted elegiría?**
- Play & Jump
 - Party Planner (Organizador de eventos)
 - Party Express
 - Piruetas
- 10. Si usted está planificando una fiesta personalizada para su hijo (a) ¿A través de qué medio preferiría recibir información al respecto?**
- Referencias de conocidos (amigos o familiares)
 - Internet y Redes Sociales
 - Visita a local comercial especializado
 - Anuncio publicado en revistas y/o periódicos

ANEXO 2. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Ventas

ETAPA	Tiempo disponible (Horas/día)	Numero de Recursos	Disp	Tiempo de Consumo WIP (min/cliente WIP)			Ponderado (min/cliente WIP)	TC (min/cliente wip)	Capacidad (clientes/día)	cliente/venta	TC Corregido (min/venta)	Capacidad Corregida (ventas/día)	Ocupación
				Plan A (Dream)	Plan B (Rainbow)	Plan C (Pot of Gold)							
Presentación del Servicio	7,5	1	0,45	30	45	60	45	100	4,50	12,00	1200,00	0,38	77,78%
Visita al Campo	7,5	1	0,7	120	180	240	180	257	1,75	6,00	1542,86	0,29	100,00%
Preparación de la Oferta	7,5	1	0,5	60	120	180	120	240	1,88	6,00	1440,00	0,31	93,33%
Negociación	7,5	1	0,3	60	90	120	90	300	1,50	3,00	900,00	0,50	58,33%
Venta	7,5	1	0,05	10	20	30	20	400	1,13	1,00	400,00	1,13	25,93%
				20%	60%	20%							

Capacidad (Vtas/días)	0,29
Ocupación:	0,86
T. flujo (min):	1297,14
T. flujo (horas):	21,62
T. flujo (días):	2,70

ANEXO 3. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Producción

ETAPA	Tiempo disponible (días/mes)	Numero de Recursos	Disp	Tiempo de Consumo WIP (días/pedido WIP)			Ponderado (días/pedido WIP)	TC (días/pedido wip)	Capacidad (pedidos/mes)	Ocupación
				Plan A (Dream)	Plan B (Rainbow)	Plan C (Pot of Gold)				
Entrada de Pedido, Anticipo y Garantía	20	1	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	2,50	8,00	72,12%
Plan de Actividades Cronograma	20	1	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	2,50	8,00	72,12%
Desarrollo de Diseños Gráficos y Detalles	20	1	0,6	1	2	3	2	3,33	6,00	96,15%
Aprobación	20	1	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	2,50	8,00	72,12%
Compra de Materiales	20	1	0,4	0,5	1	2	1,1	2,75	7,27	79,33%
Productos Terminados y Confección Detalles	20	1	3	7	10	15	10,4	3,47	5,77	100,00%
Control de Calidad	20	1	0,2	0,25	0,5	1	0,55	2,75	7,27	79,33%
Almacenamiento	20	1	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	2,50	8,00	72,12%
				20%	60%	20%				

Capacidad (eventos/mes):	5,77
Ocupación:	87%
T.flujo (días):	22,3

Elaborado por: Autor

ANEXO 4. Tabla de Utilización de Recursos Proceso de Ejecución

ETAPA	Tiempo disponible (Horas/día)	Numero de Recursos	Tiempo de Consumo WIP (horas/pedido WIP)			Ponderado (horas/pedido WIP)	TC (horas/pedido wip)	Capacidad (pedidos/día)	Ocupación
			Plan A (Dream)	Plan B (Rainbow)	Plan C (Pot of Gold)				
Transporte y estiba de Detalles al lugar del evento	7,5	3	3	4,5	6	4,5	1,50	5,00	37,50%
Instalación de detalles en campo	7,5	3	6	9	15	9,6	3,20	2,34	80,00%
Pruebas de calidad	7,5	1	0,5	0,75	1	0,75	0,75	10,00	18,75%
Aprobación y firma del Acta de Entrega Provisional	7,5	1	0,2	0,25	0,5	0,29	0,29	25,86	7,25%
Supervisión Durante el desarrollo del Evento	7,5	1	4	4	4	4	4,00	1,88	100,00%
Desinstalar y Revisar Menaje	7,5	3	1,5	3	6	3,3	1,10	6,82	27,50%
Acta de Entrega Definitiva	7,5	1	0,1	0,125	0,25	0,145	0,15	51,72	3,63%
Estiba y Transporte de Menaje	7,5	3	3	4,5	6	4,5	1,50	5,00	37,50%
			20%	60%	20%				

Capacidad (Eventos/día):	1,88
Ocupación:	53%
T.flujo (horas):	12,5
T.flujo (días):	1,6

Elaborado por: Autor

ANEXO 5. Tabla de Amortización del Préstamo Bancario

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Préstamo bancario \$ 5.000,00
 Tasa 12,5% anual
 Plazo 2 años

PERÍODOS	SALDO INICIAL	CAPITAL	INTERÉS	PAGO
1	\$ 5.000,00	\$ 184,45	\$ 52,08	\$ 236,54
2	\$ 4.815,55	\$ 186,37	\$ 50,16	\$ 236,54
3	\$ 4.629,17	\$ 188,32	\$ 48,22	\$ 236,54
4	\$ 4.440,86	\$ 190,28	\$ 46,26	\$ 236,54
5	\$ 4.250,58	\$ 192,26	\$ 44,28	\$ 236,54
6	\$ 4.058,32	\$ 194,26	\$ 42,27	\$ 236,54
7	\$ 3.864,06	\$ 196,29	\$ 40,25	\$ 236,54
8	\$ 3.667,77	\$ 198,33	\$ 38,21	\$ 236,54
9	\$ 3.469,44	\$ 200,40	\$ 36,14	\$ 236,54
10	\$ 3.269,04	\$ 202,48	\$ 34,05	\$ 236,54
11	\$ 3.066,56	\$ 204,59	\$ 31,94	\$ 236,54
12	\$ 2.861,97	\$ 206,72	\$ 29,81	\$ 236,54
13	\$ 2.655,24	\$ 208,88	\$ 27,66	\$ 236,54
14	\$ 2.446,36	\$ 211,05	\$ 25,48	\$ 236,54
15	\$ 2.235,31	\$ 213,25	\$ 23,28	\$ 236,54
16	\$ 2.022,06	\$ 215,47	\$ 21,06	\$ 236,54
17	\$ 1.806,58	\$ 217,72	\$ 18,82	\$ 236,54
18	\$ 1.588,87	\$ 219,99	\$ 16,55	\$ 236,54
19	\$ 1.368,88	\$ 222,28	\$ 14,26	\$ 236,54
20	\$ 1.146,60	\$ 224,59	\$ 11,94	\$ 236,54
21	\$ 922,01	\$ 226,93	\$ 9,60	\$ 236,54
22	\$ 695,08	\$ 229,30	\$ 7,24	\$ 236,54
23	\$ 465,78	\$ 231,68	\$ 4,85	\$ 236,54
24	\$ 234,10	\$ 234,10	\$ 2,44	\$ 236,54
		\$5.000,00	\$ 676,88	\$5.676,88

Elaborado por: Autor

ANEXO 6. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL				
Item	Descripción	Cant.	Unidad	Costo Total
1	Maquinaria	1	Global	\$3.436,00
2	Muebles de oficina	1	Global	\$5.599,00
3	Equipos de Computación	1	Global	\$3.565,00
5	NOF			\$8.012,66
TOTAL USD \$				\$20.612,66

MAQUINARIA				
Item	Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
1	Canguilera de mesa 8 onzas - Marca Hardman	1	\$413,78	\$413,78
2	Asadero de hot dogs - 9 rodillos en acero inoxidable inclinado	1	\$630,67	\$630,67
3	Uniworlworld UCM-STV3 Churro Makers Economy	1	\$195,87	\$195,87
4	Churros Warmer Countertop 3 windows + door	1	\$199,00	\$199,00
5	Trituradora de hielo para raspados manual y eléctrica	1	\$560,00	\$560,00
6	Carro rojo de 4 ruedas con toldo	1	\$745,68	\$745,68
7	Sizzix Big Shot Pro Machine	1	\$499,00	\$499,00
8	4 Troqueles para cajas	1	\$192,00	\$192,00
TOTAL USD \$				\$3.436,00

MUEBLES DE OFICINA				
Item	Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
1	Juego de sala de estar	1	\$2.300,00	\$2.300,00
2	Escritorio de Gerencia	1	\$350,00	\$350,00
3	Silla de Gerencia	1	\$90,00	\$90,00
4	Sillas Ejecutivas para clientes	2	\$65,00	\$130,00
5	Mesas de trabajo	2	\$150,00	\$300,00
6	Sillas de trabajo	4	\$22,00	\$88,00
7	Estanterías para materia prima	3	\$140,00	\$420,00
8	Led Samsung 40 Smart Tv Modelo 40eh5300	1	\$999,00	\$999,00
9	Lg Jet Cool Inverter 24000btu/h Sj242cd Acon Aire Tipo Split	1	\$857,00	\$857,00
10	Teléfono fijo convencional	1	\$65,00	\$65,00
TOTAL USD \$				\$5.599,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
Item	Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
1	Apple iMac MD095LL/A 27-Inch Desktop	1	\$1.800,00	\$1.800,00
2	Laptop Hp Intel Core i7	1	\$1.165,00	\$1.165,00
3	Pantalla Infocus Epson X12 - 2800 Lumines Full Hd	1	\$600,00	\$600,00
TOTAL USD \$				\$3.565,00

Elaborado por: Autor

ANEXO 7. Gastos de Sueldos y Salarios

SUELDO Y SALARIOS	BASE					
	SALARIAL	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Incremento Porcentual</i>			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Sueldos						
Gerente General	850,00	10.200,00	10.506,00	10.821,18	11.145,82	11.480,19
Director de Eventos	850,00	10.200,00	10.506,00	10.821,18	11.145,82	11.480,19
Asistente Administrativo y Ventas	318,00	3.816,00	3.930,48	4.048,39	4.169,85	4.294,94
Diseñador	318,00	3.816,00	3.930,48	4.048,39	4.169,85	4.294,94
Coordinador Operativo	159,00	1.908,00	1.965,24	2.024,20	2.084,92	2.147,47
Incentivos						
Bono Navideño Diseñador	12,50	150,00	154,50	159,14	163,91	168,83
Incentivo por Cumplimiento de Obj. De Ventas	41,67	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75
Total Sueldo y Salarios	\$2.549,17	\$30.590,00	\$31.507,70	\$32.452,93	\$33.426,52	\$34.429,31
Impuestos y Beneficios Laborales						
Aporte patronal		3.410,79	3.513,11	3.618,50	3.727,06	3.838,87
Décimo Tercero		2.549,17	2.625,64	2.704,41	2.785,54	2.869,11
Décimo Cuarto		1.590,00	1.591,03	1.592,06	1.593,09	1.594,12
Vacaciones		1.274,58	1.312,82	1.352,21	1.392,77	1.434,55
Fondos de reserva		2.549,17	2.625,64	2.704,41	2.785,54	2.869,11
Desahucio		637,29	656,41	676,10	696,39	717,28
Total Impuestos y Beneficios Laborales		\$12.010,99	\$12.324,65	\$12.647,69	\$12.980,39	\$13.323,04
Total Salarios y Gastos Relacionados		\$42.600,99	\$43.832,35	\$45.100,62	\$46.406,91	\$47.752,35

Elaborado por: Autor

ANEXO 8. Gastos Fijos de Operación

GASTOS FIJOS DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Incremento Porcentual</i>		8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Gastos					
Gastos de Oficina y Suministros	300,00	324,00	349,92	377,91	408,15
Gastos de Alquiler	8.400,00	9.072,00	9.797,76	10.581,58	11.428,11
Gastos Servicios Básicos	1.200,00	1.296,00	1.399,68	1.511,65	1.632,59
Gastos de Ventas y Mercadeo	1.200,00	1.296,00	1.399,68	1.511,65	1.632,59
Gastos de movilización	3.000,00	3.240,00	3.499,20	3.779,14	4.081,47
Gastos de Publicidad	4.957,95	5.354,59	5.782,95	6.245,59	6.745,24
Plan de Internet Fijo	360,00	388,80	419,90	453,50	489,78
Plan de Internet móvil	720,00	777,60	839,81	906,99	979,55
Gastos de Logística	2.400,00	2.592,00	2.799,36	3.023,31	3.265,17
Gastos de Capacitación	2.000,00	2.160,00	2.332,80	2.519,42	2.720,98
Gastos de permisos	300,00	324,00	349,92	377,91	408,15
Gastos de Anticipo Alquiler	1.400,00				
Gastos de Adecuación Local	1.500,00				
Gastos de Constitución	800,00				
Total Gastos	\$28.537,95	\$26.824,99	\$28.970,98	\$31.288,66	\$33.791,76
Otros Gastos					
Depreciación					
Maquinaria	1.145,33	1.145,33	1.145,33		
Maquinaria 2			1.145,33	1.145,33	1.145,33
Muebles de oficina	1.119,80	1.119,80	1.119,80	1.119,80	1.119,80
Equipos de computación	1.188,33	1.188,33	1.188,33		
			1.188,33	1.188,33	1.188,33
Total Gastos de Depreciación	3.453,47	3.453,47	5.787,13	3.453,47	3.453,47
Gastos de interés					
Intereses kd=12,5%	493,68	183,20			
Total Otros Gastos	\$3.947,15	\$3.636,66	\$5.787,13	\$3.453,47	\$3.453,47
Total Gastos Fijos de Operación	\$32.485,10	\$30.461,65	\$34.758,12	\$34.742,13	\$37.245,22

Elaborado por: Autor