

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

**CATALINA RAMÍREZ BONILLA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA**

**2017**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA**

**CATALINA RAMÍREZ BONILLA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de  
Economista**

**Director(a)**

**CLAUDIA PATRICIA COTE PEÑA**

**Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
BUCARAMANGA**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>2 MARCOS REFERENCIALES</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 DEMANDA Y OFERTA.....	25
2.2.2 PLAN DE MERCADEO:.....	26
<b>2.3 MARCO LEGAL</b> .....	<b>27</b>
2.3.1 ASPECTOS LEGALES PARA LA ATENCIÓN DE NIÑOS.....	29
<b>3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3 ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b> .....	<b>33</b>
<b>4 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 ANÁLISIS PEST</b> .....	<b>36</b>
4.1.1 FACTORES POLÍTICOS.....	36
4.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	36
4.1.3 ASPECTOS SOCIALES Y GEOGRÁFICOS DE BARRANCABERMEJA.....	39
<b>5 ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>41</b>
<b>5.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b> .....	<b>41</b>
5.1.1 RECREACIÓN EN ESCENARIOS TEMÁTICOS.....	42

5.1.2	ORGANIZACIÓN DE FIESTAS INFANTILES.....	42
5.1.3	TIENDA ESPECIALIZADA EN FIESTAS INFANTILES.....	42
<b>5.2</b>	<b>MERCADO OBJETIVO.....</b>	<b>43</b>
5.2.1	CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	43
5.2.2	ENCUESTA DE NECESIDADES DEL CLIENTE.....	44
5.2.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	45
5.2.4	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	47
5.2.5	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	55
<b>5.3</b>	<b>CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....</b>	<b>57</b>
5.3.1	ESTRUCTURA DE LOS CANALES ACTUALES.....	57
5.3.2	SELECCIÓN DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	58
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>58</b>
<b>6.1</b>	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....</b>	<b>58</b>
<b>6.2</b>	<b>RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>59</b>
<b>6.3</b>	<b>AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES.....</b>	<b>59</b>
<b>6.4</b>	<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....</b>	<b>59</b>
<b>6.5</b>	<b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....</b>	<b>60</b>
<b>6.6</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS REFERENTES COMPETITIVOS.....</b>	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>63</b>
<b>7.1</b>	<b>PRODUCTO (SERVICIO).....</b>	<b>64</b>
7.1.1	SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL.....	65
7.1.2	SERVICIOS ASOCIADOS A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	68
7.1.3	ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INFANTILES.....	68
7.1.4	TIENDA DE ACCESORIOS.....	69
<b>7.2</b>	<b>PRECIO.....</b>	<b>69</b>
<b>7.3</b>	<b>PROMOCIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b>7.4</b>	<b>PLAN DE VENTAS.....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO.....</b>	<b>75</b>
<b>8.1</b>	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO.....</b>	<b>76</b>
<b>8.2</b>	<b>NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....</b>	<b>79</b>
8.2.1	RECEPCIÓN.....	79

8.2.2	SALA DE ESPERA.....	80
8.2.3	MÓDULOS DE JUEGO DE ROLES.....	81
8.2.4	ÁREA DE ESTIMULACIÓN.....	82
8.2.5	ÁREA DE ARTES.....	83
8.2.6	PLAYGROUND.....	84
<b>9</b>	<b>ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>85</b>
<b>9.1</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>85</b>
9.1.1	NOMBRE, LOGO Y SLOGAN.....	85
9.1.2	MISIÓN.....	85
9.1.3	VISIÓN.....	86
<b>9.2</b>	<b>RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>86</b>
9.2.1	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	86
9.2.2	DEPARTAMENTO OPERATIVO.....	87
9.2.3	ORGANIGRAMA.....	88
9.2.4	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS.....	89
<b>10</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>90</b>
<b>10.1</b>	<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....</b>	<b>90</b>
10.1.1	MUEBLES Y ENSERES.....	91
10.1.2	EQUIPOS DE OFICINA.....	91
10.1.3	HERRAMIENTAS PARA PRESTAR EL SERVICIO.....	91
10.1.4	TOTAL INVERSIÓN FIJA.....	92
10.1.5	INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS.....	92
10.1.6	INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.....	93
10.1.7	INVERSIÓN TOTAL.....	97
10.1.8	APORTES.....	97
10.1.9	CRÉDITO.....	97
<b>10.2</b>	<b>PRECIO DE VENTA.....</b>	<b>98</b>
<b>10.3</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>98</b>
10.3.1	INGRESOS.....	98
<b>10.4</b>	<b>ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....</b>	<b>100</b>
10.4.1	ESTADO DE RESULTADOS.....	100
10.4.2	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	101
<b>10.5</b>	<b>BALANCE GENERAL.....</b>	<b>102</b>

<b>10.6 RESULTADOS SOBRE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO ....</b>	<b>103</b>
<b>11 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO .....</b>	<b>104</b>
<b>11.1 VALOR PRESENTE NETO .....</b>	<b>104</b>
<b>11.2 TASA INTERNA DE RETORNO TIR .....</b>	<b>105</b>
<b>11.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN .....</b>	<b>106</b>
<b>11.4 RAZONES FINANCIERAS.....</b>	<b>107</b>
11.4.1 RAZÓN CORRIENTE.....	107
11.4.2 CAPITAL DE TRABAJO.....	108
11.4.3 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO .....	108
11.4.4 ROTACIÓN DE ACTIVOS .....	109
11.4.5 MARGEN BRUTO DE GANANCIA .....	110
11.4.6 MARGEN NETO DE UTILIDAD.....	110
<b>11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>	<b>111</b>
<b>12 CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comportamiento del PIB por ramas de la actividad económica .....	37
Tabla 2: Estimación población 2 a 9 años en la ciudad de Barrancabermeja ..	44
Tabla 3. Ficha técnica. ....	46
Tabla 4: Frecuencia de recreación y entretenimiento actual niños Barrancabermeja.....	55
Tabla 5: Estimación de la demanda total .....	56
Tabla 6. Planes organización de eventos infantiles.....	69
Tabla 7. Matriz de decisión.....	73
Tabla 8. Presupuesto promoción.....	74
Tabla 9. Mercado objetivo proyectado 5 años.....	75
Tabla 10. Demanda proyectada 5 años .....	75
Tabla 11. Descripción de la recepción .....	79
Tabla 12. Descripción de la sala de espera .....	80
Tabla 13. Descripción de los módulos.....	81
Tabla 14. Descripción del área de estimulación .....	82
Tabla 15. Descripción del área de Artes .....	83
Tabla 16. Descripción del área de Playground.....	84
Tabla 17: Manual de funciones del administrador.....	89
Tabla 18: Muebles y Enseres .....	91
Tabla 19: Equipos de Oficina .....	91
Tabla 20: Otros Equipos.....	91
Tabla21: Materiales y Herramientas.....	92
Tabla 22: Total Inversión Fija .....	92
Tabla 23: Inversión diferida .....	92
Tabla 24: Depreciaciones.....	93
Tabla 25: Mano de obra directa.....	94
Tabla 26: Mano de obra indirecta.....	94
Tabla 27: Gastos de administración .....	94
Tabla 28: Total gastos de administración.....	95
Tabla 29: Costos indirectos .....	96
Tabla 30: Total costos de prestación del servicio.....	96
Tabla 31: Capital de trabajo .....	96

Tabla 32: Inversión Total.....	97
Tabla 33: Aportes .....	97
Tabla 34: crédito y cálculo de cuotas .....	97
Tabla 35: Resumen del crédito.....	97
Tabla 36: Precio de venta por servicio .....	98
Tabla 37: Unidades proyectadas.....	99
Tabla 38: Presupuesto de ventas.....	99
Tabla 39: Estado de resultados proyectado .....	100
Tabla 40: Flujo de caja proyectado .....	101
Tabla 41: Balance General.....	103
Tabla 42: Cálculo de la tasa de descuento .....	104
Tabla 43: Cálculo del VPN .....	105
Tabla 44: Flujo de caja proyectado .....	105
Tabla 45: Cálculo de la TIR .....	106
Tabla 46: Periodo de recuperación .....	107
Tabla 47: Razón Corriente .....	107
Tabla 48: Capital de Trabajo .....	108
Tabla 49: Nivel de Endeudamiento .....	109
Tabla 50: Rotación de Activos.....	109
Tabla 51: Margen Bruto de Ganancia .....	110
Tabla 52: Margen Neto de Utilidad.....	110

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Canvas aplicado al plan de negocio en la creación de una empresa de entretenimiento infantil en Barrancabermeja .....	23
Ilustración 2: Análisis Del Microentorno, 5 Fuerzas De Porter .....	24
Ilustración 3: Estructura etaria de Barrancabermeja 2016 .....	44
Ilustración 4: Género de los encuestados .....	47
Ilustración 5: Edad de los encuestados.....	48
Ilustración 6: Estrato socioeconómico de los encuestados .....	48
Ilustración 7: ¿Asiste su hijo al jardín o colegio?.....	48
Ilustración 8: ¿Qué aspectos son más relevantes a la hora de escoger el colegio o jardín de sus hijos? .....	49
Ilustración 9: ¿Con qué frecuencia lleva a su hijo (s) a actividades de recreación? .....	49
Ilustración 10: ¿Ha visto afectada su actividad social luego de tener hijos? ....	49
Ilustración 11: ¿Desearía usted aumentar su actividad social?.....	50
Ilustración 12: Círculo de amigos de los padres.....	50
Ilustración 13. ¿Asistiría usted a un lugar donde su hijo se divierta y usted tenga actividad social? .....	51
Ilustración 14. ¿Considera que la oferta de lugares de entretenimiento infantil es suficiente en Barrancabermeja?.....	51
Ilustración 15. ¿Llevaría a su hijo a un nuevo centro de entretenimiento infantil? .....	52
Ilustración 16. Si PLAYKIDS, un nuevo centro de entretenimiento infantil para niños ofrece un servicio atractivo para sus hijos y cómodo para usted, ¿consideraría probarlo? .....	52
Ilustración 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarde de diversión de sus hijos? .....	53
Ilustración 18. Factores relevantes a la hora de confiar los niños a las instalaciones de PLAYKIDS .....	53
Ilustración 19: Canal de comercialización directo.....	57
Ilustración 20: Canal de comercialización indirecto.....	57
Ilustración 21. Fuerzas de la competencia Michael Porter .....	58
Ilustración 22. Análisis de los servicios .....	65

Ilustración 23. Caracterización del sector.....	70
Ilustración 24. Diagrama de proceso de identificación e inscripción del niño en PLAYKIDS.....	77
Ilustración 25. Boceto recepción PLAYKIDS.....	79
Ilustración 26. Área sala de espera PLAYKIDS.....	80
Ilustración 27. Boceto módulos de roles PLAYKIDS .....	81
Ilustración 28. Área de estimulación PLAYKIDS .....	82
Ilustración 29. Área de Artes .....	83
Ilustración 30. Área de Playground .....	84
Ilustración 31. Organigrama de PLAYKIDS.....	88

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A .....	116
---------------	-----

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL EN LA CIUDAD DE BARRANCABERMEJA\*

**AUTOR:** Catalina Ramírez Bonilla\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Entretenimiento infantil, juego de roles, lúdico, social, aprendizaje.

### **CONTENIDO:**

En el presente trabajo de grado se realizó un plan de negocios enfocado en penetrar el mercado del entretenimiento infantil de la ciudad de Barrancabermeja, con el fin de proporcionar al municipio una propuesta-servicio basada en la combinación del aprendizaje infantil junto con la recreación y así mismo el esparcimiento social de los padres o acompañantes de los niños

PLAYKIDS presenta un concepto para los padres y niños donde a través del juego, no sólo se diviertan, sino que también adquieran y refuercen conocimientos, mejoren su experiencia recreativa y los padres y/o acompañantes puedan esperar sus hijos en un espacio cómodo, mientras disfrutan de un café u otras bebidas, consultan internet o simplemente socializan con otros padres y/o amigos en el lugar.

El objetivo de PLAYKIDS consiste en generar de forma simultánea experiencias agradables para padres e hijos. La oferta de esta idea de negocio en la ciudad de Barrancabermeja es nula según resultados del estudio de mercados realizado en esta ciudad. Por lo tanto, se presenta un escenario positivo para la implementación de esta idea de negocio y su prospera acogida.

En este análisis se pretenden cumplir con las etapas definidas dentro de un plan de negocio, tales como el estudio de mercado, el cual define las características del mercado y sus preferencias y el estudio financiero que define la inversión y la tasa de retorno de la misma.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Directora: Claudia Patricia Cote Peña

## ABSTRACT

**TÍTULO:** BUSINESS PLAN FOR A CHILDREN ENTERTAINMENT COMPANY IN BARRANCABERMEJA CITY\*

**AUTOR:** Catalina Ramírez Bonilla\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Children entertainment, role play, Playful, social, play-learning.

**CONTENIDO:**

In the present work of degree was realized a business plan focused on penetrating the market of children's entertainment of the city of Barrancabermeja, in order to provide to the municipality a proposal-service based on the combination of the infantile learning along with the recreation and thus Same the social entertainment of the parents or companions of the children

PLAYKIDS presents a concept for parents and children where through play, not only have fun, but also acquire and reinforce knowledge, improve their recreational experience and parents and / or companions can expect their children in a comfortable space while enjoying a coffee or other drink, consult the internet or simply socialize with other parents and / or friends on the spot.

The goal of PLAYKIDS is to simultaneously generate pleasant experiences for parents and children. The offer of this business idea in the city of Barrancabermeja is null according to results of the market study carried out in this city. Therefore, there is a positive scenario for the implementation of this business idea and its successful reception.

This analysis is intended to comply with the stages defined in a business plan, such as the market study, which defines the characteristics of the market and its preferences and the financial study that defines the investment and the rate of return.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Directora: Claudia Patricia Cote Peña

## INTRODUCCIÓN

Cuando se desea determinar la viabilidad de un proyecto de inversión es necesario determinar las variables que afectan este proyecto y realizar los análisis pertinentes sobre aspectos relacionados con el mercado, modo operacional, requerimientos y restricciones legales, tendencias de consumo y la estructura financiera sujeta a un presupuesto determinado por el inversionista. Así es que el resultado de este estudio no es más que el pronóstico más preciso posible sobre la rentabilidad futura del proyecto, caracterizada por los requerimientos materiales, financieros y humanos que se plantearan a continuación; si la rentabilidad pronosticada excede, o por lo menos satisface la TIR<sup>1</sup> de los inversionistas, se dará por hecho que su ejecución advierte viabilidad económica.

El principal objetivo de este documento consiste en diseñar un estudio de evaluación para un proyecto empresarial en el sector de servicios. Específicamente se busca determinar la conveniencia financiera y factibilidad operativa para la creación y montaje de PLAYKIDS, un centro de diversión y entretenimiento para niños en donde sus padres pueden socializar en la comodidad de la sala de espera como valor agregado.

Actualmente se ha popularizado como práctica comercial habitual, la creación de restaurantes con espacios de juegos para niños, caso Mcdonalds, juntando dos objetivos que son las comidas y la diversión, lo cual crea un atractivo para los padres al poder disfrutar de una comida rápida mientras sus hijos se divierten en la sala de juegos. Por otra parte, existen los lugares dedicados a juegos para niños, caso Happy City, en donde el principal objetivo es el de darle diversión a los niños en los diferentes juegos mecánicos y de video.

En la ciudad de Barrancabermeja no existe un lugar donde se combinen las actividades antes mencionadas, sólo existen lugares de juegos mecánicos y de

---

<sup>1</sup> La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión.

video para diversión de los niños, como es el caso de los centros comerciales, pero que no representan una experiencia agradable para los padres, ya que no existe un lugar donde puedan monitorear sus hijos mientras reposan cómodamente con una bebida o una comida, es decir que estos sitios no contemplan a los padres en su oferta de valor. Como último ejemplo se encuentran los parques públicos o clubes privados donde se advierte la falta de supervisión para los niños debido a la intensidad de las tareas por la amplitud del lugar, por lo tanto, no están diseñados para entretener de forma simultánea y satisfactoria a padres e hijos.

En ciudades como Bogotá y Bucaramanga sí existen lugares dedicados al entretenimiento de niños junto al agradable descanso, espera y monitoreo de padres; se ha evidenciado un rotundo éxito comercial para estos lugares que combinan la actividad de diversión de niños y atención a padres, lo cual se presentaba como un factor diferenciador pero que actualmente es un requerimiento básico y modifican la orientación de entretenimiento para niños, pasando de un enfoque sólo hacia el niño, a un enfoque más amplio sobre el núcleo familiar y social.

Es evidente que las tendencias de consumo están cambiando, las madres hoy en día tienen una participación mayor en la sociedad, grupos de amigas, grupos de actividades sociales etc. lo cual presenta un escenario diferenciador en torno a la interacción con sus hijos, creando la necesidad de que existan espacios donde su familia y/o amigos puedan disfrutar de la vida social mientras sus hijos interactúan con otros niños jugando y aprendiendo. Por la razón anterior las madres y su papel más activo inducen a los padres a participar dinámicamente en las labores de crianza de sus hijos, un papel que es difícil conciliar dada su actividad laboral y social. Considerando lo anterior, es claro que ninguno de los establecimientos o espacios de características similares que ofrecen atracciones lúdicas para niños en la ciudad de Barrancabermeja, logra combinar una experiencia social agradable para padres y amigos, con una oferta atractiva para niños.

Es propósito de este estudio determinar si la demanda es suficientemente amplia, si las preferencias de los clientes corresponden a las que se identificaron *a priori*, si los ingresos que se esperan son suficientes para cubrir los gastos operativos y costos generales, así como la inversión inicial, y en términos generales demostrar qué tan viable, económicamente hablando, es este proyecto.

## **1 ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO**

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo general**

Formular un Plan de Negocios para la creación de una empresa de entretenimiento infantil en la ciudad de Barrancabermeja.

#### **1.1.1 Objetivos específicos**

- ❖ Identificar y caracterizar los segmentos de mercado para el sector entretenimiento infantil.
- ❖ Conocer las preferencias de la demanda, así como las oportunidades existentes en el mercado actual de entretenimiento infantil en la ciudad de Barrancabermeja.
- ❖ Formular un plan de mercadeo, que oriente las estrategias de precio, producto, plaza, promoción y servicio post-venta de la empresa.
- ❖ Elaborar el análisis técnico que establezca el modo en el que PlayKids deba prestar el servicio.
- ❖ Elaborar el análisis financiero de la empresa que permita determinar la rentabilidad del centro de entretenimiento para bebés y niños.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La idea de negocio para este estudio en particular, comprende el entretenimiento para niños de 2 a 9 años, cuyo valor agregado es permitirles su diversión mientras sus padres, de forma simultánea, observan y se relajan. PLAYKIDS comprende la creación de un espacio físico de entretenimiento, lúdica y recreación, con escenarios temáticos de acuerdo a la edad y a las preferencias de los niños; todas las actividades dentro del establecimiento estarán regidas bajo los parámetros establecidos por la ley, personal especializado e idóneo, monitoreo y asistencia de emergencias, así como de un encargado (administrador) en general del establecimiento. PLAYKIDS proyecta integrar, dentro de un mismo espacio, la recreación de niños, el desarrollo cognitivo, el esparcimiento social de los padres, la posibilidad de organizar eventos como fiestas de cumpleaños y celebraciones de todo tipo junto con una tienda exclusiva de artículos relacionados con la organización de los eventos.

En la ciudad de Barrancabermeja, donde se propone la creación de este negocio, se evidencia una falta de lugares con características similares a las propuestas por PLAYKIDS; los padres de familia se encuentran con la dificultad de ubicar un lugar que les permita combinar la experiencia recreativa de sus hijos con su actividad social, lo cual evidencia que no hay opciones disponibles en el mercado, y aquellas que se llegan a parecer, no cuentan con los servicios complementarios dejando a un lado la experiencia de los padres. Esto muestra que los establecimientos actuales en Barrancabermeja sólo están enfocados a la atención a niños en juegos mecánicos y de video, relegando la actividad social y familiar.

De esta manera se puede considerar, ineludiblemente, que PLAYKIDS es una excelente oportunidad de negocio, dado que su concepto es innovador y satisface una necesidad que no ha sido cubierta en el segmento de mercado actual, dadas las tendencias de consumo y demográficas que fueron expuestas anteriormente. Teniendo en cuenta lo anterior, se ve a PLAYKIDS como una oportunidad importante para ser pionero de este concepto de empresa en esta

ciudad, y con ello lograr un alto posicionamiento y reconocimiento entre los consumidores de la ciudad de Barrancabermeja.

## **2 MARCOS REFERENCIALES**

### **2.1 MARCO CONTEXTUAL**

Actualmente la situación económica de Barrancabermeja presenta dificultades, teniendo en cuenta que su economía está basada en la actividad petrolera, la cual ha tenido una notable disminución, por los precios bajos del crudo, generando con ello desempleo, lo que hace que las entidades gubernamentales y los gremios busquen alternativas de fuentes de empleo formal y desarrollo para la ciudad.

Según el informe “Concepto del comportamiento económico y social 2016” de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja<sup>2</sup> hay cerca de 3.000 unidades productivas ambulantes y estacionarias, concentradas básicamente en la venta de alimentos. La informalidad está superando el 50%. Afirmó que el panorama de la ciudad es complicado, y se deben buscar alternativas para dinamizar de nuevo su economía.

De igual forma con el fin de fomentar empresa, la Cámara de Comercio y los empresarios, demandaron la implementación de nuevos estatutos tributarios con incentivos para los empresarios que permitan generar empleo y alternativas sociales para dinamizar la economía.

La economía está basada en la industria del petróleo, la refinería que inició operaciones en 1922, y que hoy se conoce como "Complejo Industrial Barrancabermeja". Se fue desarrollando de manera consolidada en el tiempo, para convertirse en el sector ancla que permite jalonar y desarrollar otros sectores, hasta el punto que hoy Barrancabermeja es considerada como la sexta

---

<sup>2</sup> <https://www.ccbarranca.org.co/assets/concepto-del-comportamiento-economico-y-social-2016.pdf>

economía del país y la primera del departamento según el Indicador de Importancia Económica Relativa Municipal (IIERM) del DANE.

Existen otros sectores económicos potenciales en la ciudad, como lo son el logístico y el sector turismo, los cuales permitirán diversificar y consolidar la economía de forma sostenible, el sector logístico mediante la construcción y puesta en operación del puerto multimodal, como eje articulador en la recepción y distribución de carga y mercancías que abastecen la economía en el centro del país, la construcción de la Represa del Río Sogamoso, la construcción de la doble calzada Bucaramanga - Barrancabermeja - Yondó, la construcción de la Gran Vía Yuma y su conexión con la Ruta del Sol, son sólo algunos de los proyectos que actualmente se desarrollan en Barrancabermeja y que muestran su posición estratégica y potencial como nuevo centro estratégico y logístico del País<sup>3</sup>.

En Barrancabermeja, además de los clubes infantiles y Miramar ubicados en el sector urbano de la ciudad, sitios en donde la población puede disfrutar de recreación y deporte, además de bebidas y alimentos, encontramos que aunque el dominó, las cartas y el parqués se juegan en Barrancabermeja en casas, esquinas y parques hace más de medio siglo, también se existen los casinos criollos en donde los asistentes son generalmente hombres mayores y pensionados quienes no solo asisten a estos sitios por las apuestas sino por diversión.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

Según el texto “Cómo elaborar un plan de Negocios. Una estrategia para la planeación inteligente de ejecutivos y hombres de negocio” existe una serie de pasos para lograr un Plan de Negocios altamente efectivo<sup>4</sup>, así:

---

<sup>3</sup> Concepto sobre el comportamiento económico y social, 2014. Barrancabermeja y su área de influencia 2014. Se encuentra en: <https://www.ccbarranca.org.co/assets/comportamiento-economico-camara-barrancabermeja-2014.pdf>

<sup>4</sup> Stutely, Richard. “Cómo elaborar un plan de Negocios. Una estrategia para la planeación inteligente de ejecutivos y hombres de negocio”. Editorial Trillas; México. 2015.

- i. Enfoque
- ii. Descripción sólida del negocio
- iii. Análisis crítico del competidor y posición del mercado
- iv. Estrategia de Marketing
- v. Plan operativo
- vi. Estrategia de desarrollo
- vii. Gestión de ventas y costos
- viii. Finanzas, evaluación financiera

Un plan de negocios es una descripción escrita del futuro para un negocio. Esencialmente es un documento que describe lo que planea hacer y cómo piensa hacerlo. De igual manera hay que tener en cuenta que el plan de negocios, pretende definir mediante el diseño de propuestas y la construcción de un panorama que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de un negocio una descripción y análisis de las perspectivas empresariales que en ultimas determinarán el éxito del emprendimiento<sup>5</sup>.

Un plan de negocios determina el futuro mediante un documento con el que se definirá y enfocará el objetivo de la idea de negocio haciendo uso de información y análisis adecuados que expresen acciones a la empresa en un período determinado y por lo general incluyen una lista detallada de los riesgos y la incertidumbre. Por lo tanto, es una herramienta para predecir y gestionar mejor las empresas existentes o nuevas. Un plan de negocio puede lograrse centrándose en las prioridades, monitoreando y evaluando el progreso y contribuyendo a alcanzar los objetivos predeterminados. Dicho plan permitiría a los individuos obtener la preparación necesaria para los programas de promoción en diversas etapas de las empresas. De hecho, el plan es responder a la pregunta ¿cómo?; ¿por qué? ¿Quién? ¿Cuánto cuesta? Y Una de las etapas de la preparación de la misma es la evaluación del riesgo del negocio<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Ivanisevic, A. "Business plan feedback for cost effective business processes". APEM Journal. 2016.

<sup>6</sup> Jandaghi, Gholamreza. "Evaluating The Risk Of Projects Implementation In Various Situations Using Generalized Topsis Model And Business Plan". Journal of Applied Quantitative Methods. 2015

El plan de negocio puede utilizarse para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que interesa al futuro empresario, quienes le podrán brindar un consejo inestimable<sup>7</sup>.

La creación de este plan de negocios en particular, estará orientada en el modelo canvas expuesto en el libro “Generación de modelos de negocios” de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur<sup>8</sup>.

El business Model Canvas funciona como herramienta de inicio en el propósito de plantear un modelo de negocio, ya sea de una idea innovadora o un proyecto empresarial tradicional. El business model Canvas consiste en nueve bloques que permiten estructurar la idea de negocio de manera práctica y eficiente además de destacar las áreas del emprendimiento donde se requiere mayor atención y aquellas donde se tienen ventajas. Las nueve etapas son:

- i. Segmentos de mercado
- ii. Propuesta de valor
- iii. Canales
- iv. Relaciones con los clientes
- v. Fuentes de ingresos
- vi. Recursos claves
- vii. Actividades claves
- viii. Asociaciones claves
- ix. Estructura de costes

A continuación, se muestra el modelo CANVAS para el plan de negocios de una empresa de entretenimiento infantil:

Ilustración 1: Modelo Canvas aplicado al plan de negocio en la creación de una empresa de entretenimiento infantil en Barrancabermeja

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR Yves, Business Model Generation: Procesos. Primera edición en libro electrónico (PDF), 2011. 244 p. ISBN: 978-84-234-2841-0.

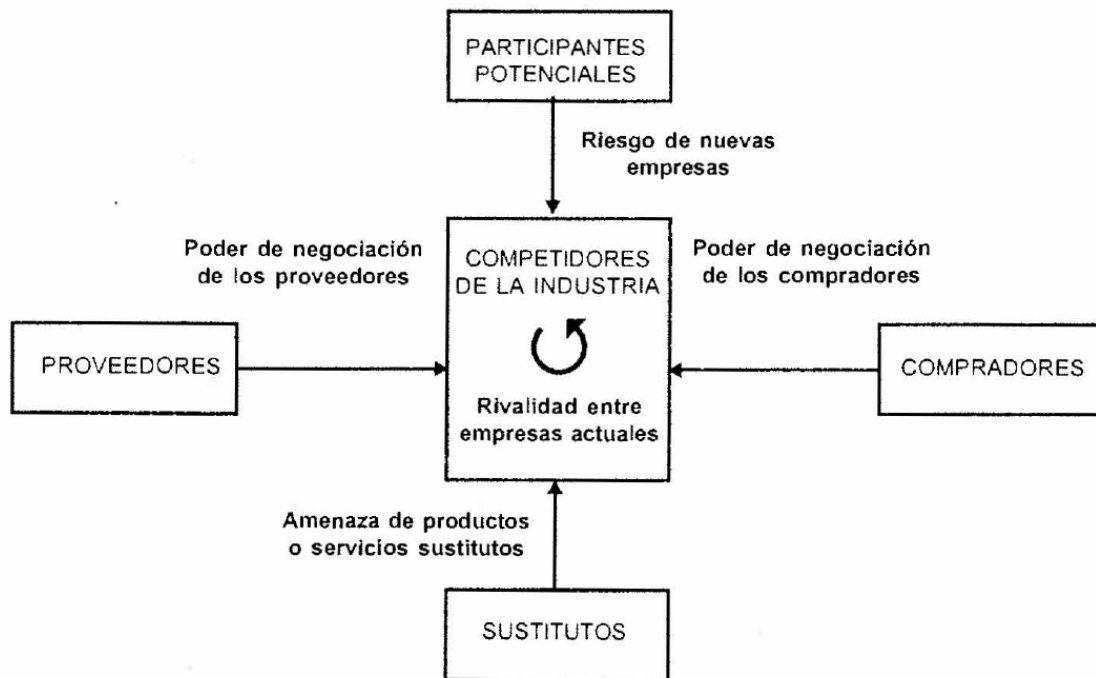
MODELO CANVAS PARA EL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO INFANTIL				
<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIONES CON CLIENTES</b>	<b>SEGMEN TO DE CLIENTES</b>
Proveedores: Insumos materiales para la prestación del servicio.	Ensamblaje de los módulos y playground	Prestación del servicio de entretenimiento infantil, con valor agregado. Presentando diferentes actividades tanto de recreación como de aprendizaje, lectura, dibujo y actividades de enseñanza.	Asistencia personalizada de los padres y/o acompañantes mediante instalaciones cómodas y con servicios complementarios	Niños y niñas de la ciudad de Barrancabermeja entre los 2 y 9 años de edad
	<b>PROCESOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
	Procesos de promoción y publicidad Proceso de interacción, lúdica y aprendizaje		Web de ventas, Internet, flyers y habladores; valla publicitaria, redes sociales.	
	<b>RECURSO CLAVE</b>			
	Recurso humano: Necesario para la excelente prestación del servicio así como para el área de ventas. Recurso económico: Propio y financiado			
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>		
Insumos puestos en el local. Costos fijos: mano de obra, arriendo y servicios. Costos variables: Insumos y materiales de apoyo		Pagos en efectivo por servicio prestado; pago de mensualidad y de pasadía en tarjeta de crédito, débito o efectivo.		

Fuente: elaboración propia

Nota: este modelo se aplica en el desarrollo del documento.

Para el análisis de microentorno se analizará la posición de PLAYKIDS contra los líderes del mercado, lo que permitirá identificar las diferencias entre los servicios y procesos brindados y de esta manera alinear o tomar decisiones sobre las oportunidades y mejoras de los mismos.

Ilustración 2: Análisis Del Microentorno, 5 Fuerzas De Porter



Fuente: Porter 1982.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Como se ha visto luego del análisis del sector, éste no posee fuertes barreros de entrada.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales
- Presión proveniente de los productos sustitutos
- Poder de Negociación de los Compradores
- Poder de Negociación de los Proveedores

### 2.2.1 Demanda y oferta

Permite la Selección del mercado potencial, segmentación del mercado y escogencia del mercado meta. Información sobre posibles clientes y disposición de pago. Se hace una proyección del número de compradores presentes y futuros. Por el lado de la oferta se realizará un estudio de caracterización de servicios sustitutos y la competencia directa, asimismo información acerca de la composición y precios actuales del mercado.

## 2.2.2 Plan de mercadeo:

Incluye la formulación de estrategias alrededor de la metodología del marketing mix 4P del mercadeo de E. Jerome McCarthy:



Fuente: El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas

### 2.2.2.1 *Producto (servicio), Precio, Promoción, Plaza o distribución*

Producto o servicio: Consiste en todo aquello que una empresa ofrezca a sus clientes, sea tangible o intangible, y que son ofrecidos con el objetivo específico de satisfacer las necesidades identificadas en el público objetivo y obtener una ganancia específica. Existen ciertas características que permiten definir los productos o servicios a saber: Calidad, estilo, marca, elementos diferenciadores, valor agregado.

Precio: Con respecto a esta parte del Mix de Mercado, es posible afirmar que es la única que representa ingresos para una empresa, las demás implican costos para la operación; en alineación con lo anterior, al representar una importante fuente de ingresos, su estudio y definición se debe realizar con gran cautela, ya que este aspecto puede llevar a generar una estrategia ganadora o a perder participación en el mercado, debido principalmente a la sensibilidad y percepción de su público objetivo.

El precio en sí, representa el valor monetario por el cual una empresa está dispuesta a vender sus productos y al momento de definirlo es importante tener en cuenta lo siguiente: Descuentos, Listas, Plazos, Intereses, Niveles y Márgenes.

Plaza: Este aspecto se refiere exclusivamente al lugar donde se realiza la oferta de los productos y asimismo a como estos llegan hasta los clientes de la zona.

Promoción: La empresa requiere una estrategia para llegar a sus clientes y asimismo como espera conseguir la mejor aceptación de su mercado. La Promoción busca exclusivamente comunicar a cada uno de sus clientes sobre las condiciones favorables que la empresa ofrece y asimismo persuadirlo de comprar a la empresa.

Distribución: En relación a la distribución, esta consiste en cumulo de acciones y/o tareas estrictamente necesarias para dar traslado o llevar los productos hacia sus clientes o hacia los puntos de ventas. La distribución sin duda juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía.

Pronóstico de la demanda potencial: A medida que se va recopilando la información del mercado y se establecen las estrategias para captarlo, es necesario cuantificar las unidades de servicio que es posible vender, así como los montos que representan las potenciales ventas. Es importante resaltar que la información que de aquí se desprenda, servirá para establecer la viabilidad financiera del negocio, ya que sirve como insumo para calcular el ingreso por ventas y los costos y gastos asociados.

### **2.3 MARCO LEGAL**

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

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, obedece a la tendencia de flexibilización del derecho societario e introduce un tipo social

híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades.

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

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

### 2.3.1 Aspectos Legales para la atención de niños

De acuerdo a la ley colombiana, DECRETO 243 DE 2006, cualquier establecimiento privado que se encargue de actividades lúdicas o educativas dirigidas a niños entre 0 y 6 años, debe estar registrada como tal frente a las autoridades. Adicionalmente es necesario cumplir con unos requisitos de orden locativo, con el fin de obtener la licencia de funcionamiento por parte de las autoridades locales competentes. A continuación, se describen algunos de los requisitos plasmados en el DECRETO 243 de 2006, que deberá cumplir PLAYKIDS S.A.S. para ser avalada legalmente para prestar los servicios de recreación infantil<sup>9</sup>:

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

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

- Dos metros cuadrados construidos por niño o niña atendidos.
- Edificación que cuente con patio interior, o áreas suficientes para el desarrollo de actividades recreativas, o que se encuentre cerca de un parque o zona verde, de conformidad con lo que disponga el reglamento que el Departamento Administrativo de Bienestar Social expida para tal efecto.

---

<sup>9</sup> DECRETO 243 DEL 11 DE JULIO DE 2006. "Por el cual se reglamenta el Acuerdo 138 de 2004 y se regula el funcionamiento de los establecimientos públicos y privados que prestan el servicio de educación inicial"

- Adecuación de escaleras con pasamanos y protección de acceso a escaleras.
- Mínimo una unidad sanitaria por cada 20 niños o niñas.
- Mínimo una unidad sanitaria para los adultos.
- No se permitirá el uso de combustibles líquidos.
- Si la edificación es de dos pisos, los niños y niñas de párvulos, prejardín y jardín deberán ubicarse en el primer piso.
- Si el inmueble cuenta con terraza, en ningún caso esta podrá ser habilitada como zona de recreo o actividades de los niños o niñas de párvulos, prejardín y jardín.
- Los Jardines que tengan nivel de materno, deberán contar con un espacio diferenciado y adecuado para la atención de los niños y las niñas de ese nivel”.

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

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

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

El proceso pedagógico atenderá como mínimo los siguientes objetivos:

- Reconocimiento de las características y potencialidades de los niños y las niñas.
- Garantía de los derechos de cada uno de los niños y las niñas.
- Cuidado calificado de los niños y las niñas.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizará una investigación de diseño de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio, para el modelo Canvas se necesita recolectar datos, describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, aparte de experimentar y aplicar constantemente para generar el mejor escenario. En el caso del plan de negocios para un establecimiento de entretenimiento infantil es necesario evaluar los intereses, conductas, propiedades y necesidades de una comunidad determinada con la finalidad de analizarlos y obtener información para comprobar que tan rentable puede ser el negocio.

### **3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Haciendo uso del Modelo de Negocios Canvas, el cual describe a través de nueve pilares los fundamentos de cómo la organización crea, desarrolla y captura valor, para ello se realiza un estudio detallado de cada uno de los componentes del modelo obteniendo una serie de hallazgos que permitirán ofrecer al inversionista un panorama acertado y real sobre su posible inversión.

### **3.3 ACTIVIDADES A DESARROLLAR**

Lo primero a realizar es la descripción del concepto del negocio en palabras concretas, donde se especifique en que consiste, a que se dedicará, cuál es la propuesta de valor de mi producto y que problema piensa resolver, realizando un Modelo Canvas. Esto nos lleva a ejecutar que es la descripción del servicio que en ese caso es el entretenimiento infantil, plasmando la ficha técnica donde se encuentre detalladamente las características principales, secundarias, nombre técnico y nombre comercial, presentación y los atributos diferenciadores.

Segundo, se hará la medición del mercado donde se estima el potencial del mercado meta y los niveles máximos que se podrían lograr; la estimación de las ventas de servicios (las actuales y las que se pueden llegar a proyectar) y en base a eso pronosticar las ventas para la idea de negocio.

Tercero un plan técnico para encontrar los estándares de calidad necesarios para cumplir con la normatividad; descripción técnica del proceso y diagrama de operación (describir el proceso de prestación del servicio de entretenimiento, con tiempos estimados). Determinar los recursos que se van a necesitar como de personas, maquinaria e insumos.

Cuarto, plan de marketing, describiendo las actividades que se van a utilizar para promover y vender el servicio de entretenimiento infantil. Se formalizarán encuestas y serán aplicadas a los habitantes de la ciudad de Barrancabermeja

en centros comerciales y en lugares de concurrencia de niños y niñas (colegios y jardines infantiles) y así concretar “las cuatro P” el producto, el precio, el lugar en el cual se van a vender y como se va a vender (promoción). Se realizará el E-marketing que cada día se está posicionando más fuerte.

Quinto, análisis de rentabilidad financiera y económica, donde se fijan las inversiones, los costos, el punto de equilibrio y el precio de venta, presupuesto de ingresos y egresos, estado de resultados proyectados, flujo de caja proyectado y balance general. Por último, la evaluación financiera del proyecto.

El desarrollo del presente plan de negocios se encuentra fundamentado bajo cuatro diferentes análisis que se realizarán a la empresa y su entorno, así: Análisis del entorno (externo), estudio de mercado, análisis y evaluación técnica y por último el análisis financiero. Los anteriores estudios hacen parte de un todo que serán desarrollados mediante la metodología establecida en la elaboración de un Plan de Negocios de Stutely, estudios que serán consolidados en una sola determinación sobre si el modelo de negocio propuesto es viable o no. Es imprescindible el análisis de los estudios anteriormente propuestos dado que allí radica que las variables y características del mercado actual estén claras para poder diseñar estrategias ganadoras y acordes a un correcto, eficiente y óptimo funcionamiento de la empresa.

Se presenta el siguiente desarrollo metodológico del trabajo para lograr los objetivos específicos que componen el objetivo general de este trabajo:

**Primer objetivo específico:** Identificar y caracterizar los segmentos de mercado para el sector entretenimiento infantil.

- Se cuantificará y caracterizará el mercado objetivo del proyecto de negocio, en términos de clientes, competencia, tendencias y necesidades.

**Segundo objetivo específico:** Conocer las preferencias de la demanda, así como las oportunidades existentes en el mercado actual de entretenimiento infantil en la ciudad de Barrancabermeja.

- Tendencias del mercado de entretenimiento infantil
- Se hará un análisis comparativo entre los diferentes mercados, consumidores en el negocio del entretenimiento a nivel regional y nacional de sus servicios.

**Tercer objetivo específico:** Formular un plan de mercadeo, que oriente las estrategias de precio, producto, plaza, promoción y servicio post-venta de la empresa.

- Se establecerán los mecanismos y canales óptimos para este mercado en la promoción y publicidad de los servicios.
- Por medio de un análisis comparativo de precios se establecerán los rangos en los que el negocio debe manejar su precio.
- Se estudiará el comercio electrónico, facilitando el acceso de los potenciales clientes al servicio.

**Cuarto objetivo específico:** Elaborar el análisis técnico que establezca el modo en el que PlayKids deba prestar el servicio.

- Se determinarán cuantitativamente y cualitativamente las necesidades operacionales del negocio: Instalaciones, procesos, materiales e insumos.
- Se determinarán los objetivos estratégicos del negocio y la estructura organizacional, coherentes con el alcance y la capacidad de inversión disponible.

**Quinto objetivo específico:** Elaborar el análisis financiero de la empresa que permita determinar la rentabilidad del centro de entretenimiento para bebés y niños.

- Se estimará la información correspondiente a costos, gastos e ingresos, con el fin de determinar la viabilidad del negocio y realizar la proyección financiera pertinente.

## **4 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **4.1 ANÁLISIS PEST**

#### **4.1.1 Factores Políticos**

En esta dimensión se reconocen las variables que presenta el escenario político del país en relación a aquellas posibles oportunidades y/o amenazas que puedan cambiar para el sector que atañe a este plan de negocio. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general, conforme se establece en de la Constitución Política de 1991.

La finalización de las negociaciones del acuerdo de paz del gobierno actual con las FARC EP y el inicio de las conversaciones para terminar el conflicto con el ELN, permiten definir que el país se enfrenta a nuevos aires de estabilidad en seguridad hacia la población necesitada y vulnerable en el entorno nacional que devuelven la confianza al empresario e inversionista privado.

#### **4.1.2 Factores Económicos**

En este punto se analiza principalmente el comportamiento que está presentando la economía local y nacional, buscando identificar en especial como se encuentra el flujo de dinero, de los bienes y los servicios. El proyecto de negocio objeto de esta investigación se enmarca en el sector servicios o sector terciario de la economía, cuyo fin no involucra la transformación y venta de bienes materiales. Los subsectores que comprenden el agregado del sector terciario son los siguientes:

- Transporte
- Finanzas

- Comunicaciones
- Cultura
- Comercio
- Ocio
- Servicios Públicos
- Espectáculos
- Turismo

La economía colombiana en 2016, según datos del DANE presentó una expansión del 4,6% del PIB, impulsado por sectores como construcción, servicios sociales, comunales y personales y por la intermediación financiera. El país ha presentado cifras favorables en el sector servicios en los últimos años, llegando a ser la segunda actividad más significativa en el Producto Interno Bruto nacional, demostrando la intensidad de esfuerzos que se están llevando a cabo sobre este sector, el cual, según datos del DANE, su participación dentro del PIB de 2016 alcanzó el 56%, compensando el pobre desempeño de la industria y la agricultura en ese mismo periodo.

A continuación, se presentan los crecimientos del PIB por ramas de la actividad económica en Colombia del año 2016 con respecto al año 2016<sup>10</sup>.

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

<b>Comportamiento del PIB por ramas de la actividad económica (2016pr<sup>11</sup>/2016)</b>	
<b>Rama de la actividad</b>	<b>Variación</b>
Construcción	9,9%
Servicios sociales, comunales y personales	5,5%
Financiero, activ. inmobiliarias y serv. a las empresas	4,9%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,6%

<sup>10</sup> Disponible en: [www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen\\_PIB\\_IVtrim14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim14.pdf)

<sup>11</sup> Pr: Preliminar

Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,2%
Suministro de electricidad, gas y agua	3,8%
Agropecuario	2,3%
Industrias manufactureras	0,2%
Explotación de minas y canteras	-0,2%

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Es evidente que el sector de la construcción lleva la batuta de crecimiento del PIB en Colombia en los últimos periodos; de igual manera se destaca el desempeño del sector de servicios el cual es superior a las demás ramas de la actividad, el cual presenta un crecimiento mucho mayor que el resto de la economía. Esto estaría indicando que nuestra economía afronta un proceso de *tercerización* lo que significa que la industria del sector primario pierde progresivamente relevancia en las Cuentas Nacionales mientras los servicios se posicionan como relevantes.

El contexto general de la economía nacional vislumbra un escenario positivo para el futuro crecimiento de las actividades terciarias, apalancado con el próximo acuerdo de paz con organizaciones al margen de la ley, lo cual dará sin duda alguna, tranquilidad y prosperidad económica a nivel general. Si el Estado garantiza un clima de seguridad, que se presenta como opción para mejorar los indicadores a nivel agregado, sus esfuerzos estarán encaminados a mejorar otros aspectos como la corrupción, en especial los cambios tributarios que tanto afectan al sector terciario, rama de la economía que empieza a demostrar su capacidad de apalancamiento.

#### 4.1.2.1 Contexto local

Barrancabermeja es una ciudad que ha tenido un auge económico apalancado por la migración de personas de otras regiones del país debido a la bonanza petrolera, todo ello fundamentado en el funcionamiento de la refinería más grande de Colombia y algunos campos importantes de producción de petróleo,

siendo sin duda alguna la principal causa de su sólida economía, complementado por sectores como los servicios de transporte fluvial y operaciones portuarias por el Río Magdalena, la ganadería, la pesca, la agricultura y el comercio.

Según el censo empresarial para la ciudad de Barrancabermeja realizado por el Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio, la segunda actividad empresarial en Barrancabermeja, está constituida por los servicios. En total existen 1.293 establecimientos, dedicados a ofrecer actividades como alimentación, servicios de belleza, educación, servicios empresariales y de asesoría. Por número total de establecimientos la mayoría se ubican en la comuna 1 con 634 locales comerciales que equivalen al 49% del total de 1.293. La comuna 2 posee 176 establecimientos que representan el 13.6%, en la comuna 3 existen 136 unidades para el 10.5%, en la comuna 4 encontramos 84 que representan el 6.5%, en la comuna 5 se censaron en totalidad 133 establecimientos que participan con el 10.2% y finalmente tenemos a las comunas 6 y 7 con 49 y 81 locales que representan el 3.79 y el 6.26% respectivamente<sup>12</sup>.

#### **4.1.3 Aspectos Sociales y Geográficos de Barrancabermeja**

El territorio en que se localiza este municipio está conformado por dos tipos de organización de su asentamiento poblacional. Un área central, que ha sido la base de su desarrollo histórico, con un crecimiento moderado en la actualidad y un área periférica que ha tenido que ver con el desarrollo de la minería petrolera, principal actividad económica de la ciudad.

En el sector urbano encontramos zonas residenciales, comerciales, industriales, deportivas, institucionales y administrativas. Cuenta con un aeropuerto "Yariguies" y un Terminal de transporte fluvial "Yuma". La ciudad se encuentra dividida en 7 comunas, 6 corregimientos y la zona de refinería de petróleo más importante del país.

---

<sup>12</sup> Disponible en: <http://200.114.17.148/flex/documentos/CENSOEMPRESARIAL.pdf>

La cultura y tradiciones de los oriundos de Barrancabermeja, está fuertemente determinada por múltiples fenómenos entre los cuales vale la pena citar su ubicación sobre el río Magdalena, la actividad petrolera, y ubicación geográfica, lo que ha permitido la diversificación de su idiosincrasia, que les ha justificado tener mayor identificación con las raíces costeñas.

En lo social, esta dimensión es de total importancia para el desarrollo del proyecto dado que allí se identificarán las tendencias de consumo que presenta la población target y asimismo permitirá conocer de qué manera se están satisfaciendo sus diferentes necesidades.

Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, se estima que para el año 2017 Barrancabermeja contará con una población de alrededor de 191.590 personas (48.8% hombres y 51.2% mujeres), sin embargo según el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 la población se estima para el año 2017 aproximadamente en 216.000 personas; ello se argumenta al aumento sostenible en el crecimiento de la población desde el año 2.000, incremento que en su mayoría se debe a la migración voluntaria de personas de otras regiones para acceder a ofertas laborales en el sector petrolero de la región. Este aumento demográfico se traduce en una mayor demanda de productos como de servicios entre los cuales uno de lo más escasos es la oferta del entretenimiento infantil.

Con la implementación de nuevos establecimientos de servicios que generen espacios de integración social, familiar y de entretenimiento, se busca que los habitantes de Barrancabermeja y los que sean potenciales nuevos habitantes, demanden en mayor medida lugares y establecimientos de entretenimiento para niños e integración social y familiar al mismo tiempo, que se cuentan como actividades para el desarrollo personal que contribuyan a su relajación, mejoramiento social y de entretenimiento.

## **5 ANÁLISIS DE MERCADO**

Antes de realizar el plan de marketing, se hace necesario realizar un estudio o análisis del mercado, el cual permitiera destacar las características hacia el cual se direccionarán los objetivos y estrategias de la empresa. De acuerdo a lo anterior es imprescindible diseñar un instrumento de recolección de información detallado, que permita abarcar la mayor cantidad de interrogantes que se presentan a la hora de incursionar en un mercado. Por lo anterior, en este estudio de mercado se consideran las más mínimas características de los clientes que constituyen la población potencial, para después tener claras las tendencias del mercado y lograr determinar si el servicio puede crecer a futuro.

### **5.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El centro de entretenimiento infantil PLAYKIDS presenta tres principales servicios integrados en un mismo punto, a saber, recreación y desarrollo cognitivo con escenarios temáticos de acuerdo a la edad y a las preferencias de los niños, organización de eventos como fiestas, cumpleaños y todo tipo de celebraciones y una tienda especializada de elementos alusivos a las fiestas infantiles.

#### **Quienes Somos**

Playkids es una empresa naciente en el sector del entretenimiento infantil de la ciudad de Barrancabermeja, que ofrece variedad de servicios de diversión y lúdica, respaldados por personal capacitado en el manejo y seguridad de los pequeños, quienes podrán disfrutar de espacios para el juego y el arte.

Los servicios están orientados en la seguridad y satisfacción de los niños por medio del acompañamiento personalizado permitiendo al pequeño gozar y aprender de manera guiada, logrando un resultado agradable y original en la comodidad de las instalaciones con estándares de excelente calidad.

### **5.1.1 Recreación en escenarios temáticos**

Es la principal atracción del proyecto PLAYKIDS; comprende la distribución de ejes temáticos dentro del lugar con los elementos propios de cada eje para que los niños se diviertan y se desarrollen cognitivamente simulando ser superhéroes o princesas. Adicional, los niños se pueden divertir en el playground y a su vez aprender a dibujar en el área de artes con los diferentes materiales especiales. En este mismo punto los padres podrán disfrutar de una cómoda espera en una sala dedicada, accediendo a comida y bebidas que allí se ofrecerán.

### **5.1.2 Organización de fiestas infantiles**

PLAYKIDS ofrecerá sus instalaciones para la realización de fiestas infantiles de acuerdo a las especificaciones del cliente. Éstas podrán contratarse con diferentes ambientaciones, combos de pasteles, comidas y sorpresas para los invitados. Se presentarán diferentes paquetes integrales que se ajusten al presupuesto del cliente así mismo como a la cantidad de invitados y al diseño de la ambientación, los criterios son los siguientes:

- Definición y decoración del sitio, según la ocasión y de acuerdo a la preferencia del cliente.
- Mobiliario adecuado para el evento, tanto para invitados como para asistentes.
- Requerimiento de comidas, pasa-bocas, pasteles y bebidas de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Utilización de sonido y animación del evento.

### **5.1.3 Tienda especializada en fiestas infantiles**

La tienda estará ubicada dentro del establecimiento y tendrá todo tipo de elementos necesarios para organizar una fiesta infantil.

## **5.2 MERCADO OBJETIVO**

Las características esenciales del negocio, al tratarse de un servicio con un alto valor agregado, cuyo precio deberá estar acorde al nivel de las instalaciones y el servicio que se pretende prestar, con respecto al mercado objetivo, este se define de la siguiente manera:

Todo niño y niña en edades entre los 2 y 9 años, cuyos padres residan en los estratos 2 al 6 de la ciudad de Barrancabermeja y visitantes de otras ciudades y/o municipios aledaños. La mayoría de la población objetivo se encuentra ubicada en las comunas 1 y 2 de la ciudad, conformadas por los siguientes barrios:

Comuna 1: Arenal, Buenos Aires, Cardales, Dorado, Recreo, David Núñez, San Francisco, Las Playas, Inscredial, Isla del Zapato, La Campana, San Luis, Las Cruces, La Victoria, Las Margaritas, Palmira, Sector Comercial, Tres Unidos, Urb. Cincuentenario, San José, Colombia.

Comuna 2: Aguas Claras, Ciudad Bolívar, Los Lagos, El Rosario, Galán Gómez, Las Colinas, Olaya Herrera, Parnaso, Pueblo Nuevo, Torcoroma, Uribe Uribe, 25 de agosto, Villa Luz I y II, Yariguies, Villa Olímpica.

### **5.2.1 Cuantificación del mercado objetivo**

El cálculo del mercado objetivo se realizó por medio de la encuesta a hogares urbano-rural Barrancabermeja 2016 en donde se presentan aspectos demográficos pertinentes para este estudio.

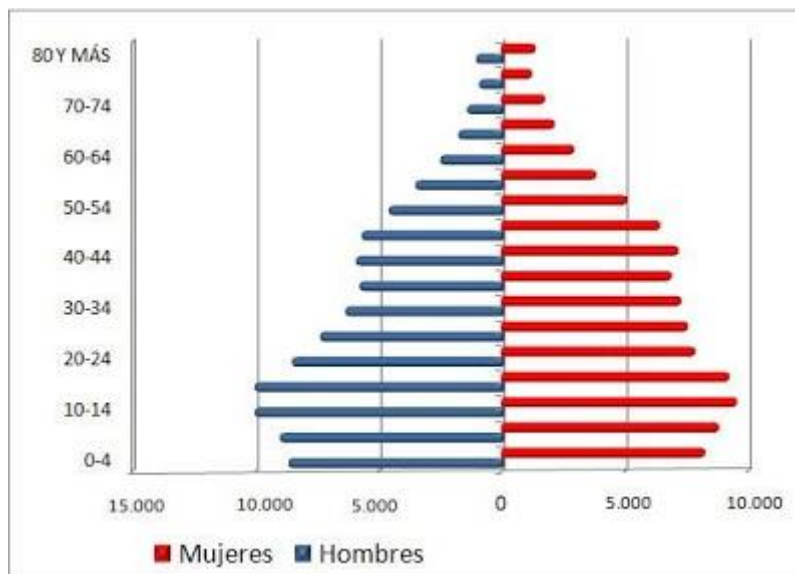
Aproximadamente la mitad<sup>13</sup> de la población de Barrancabermeja es menor de 30 años, lo cual permite trabajar la cuantificación de niños y niñas de 2 a 9 años

---

<sup>13</sup> Disponible en página 10:  
<http://cer.org.co/Documentos/Cartilla2016/CARTILLADEFINITIVA.pdf>

de edad de manera más exacta. Lo anterior se demuestra en el gráfico sobre estructura poblacional para Barrancabermeja 2016 así:

Ilustración 3: Estructura etaria de Barrancabermeja 2016



Fuente: Encuesta Hogares Barrancabermeja 2016

El 50% de población es menor de 30 años, así mismo aproximadamente el 27% corresponde a jóvenes de 0 a 14 años, y según las franjas etarias entre los 0 y 10 años, se calcula aproximadamente el 13% de la población total de Barrancabermeja corresponde a niños y niñas entre los 2 y 9 años de edad

Tabla 2: Estimación población 2 a 9 años en la ciudad de Barrancabermeja

<b>Población de niños entre 2 años y 9 años</b>	
Población Total Barrancabermeja (2017)	191.590 <sup>14</sup>
Porcentaje de niños entre 2 y 9 años	13%
Total niños en Barrancabermeja entre 2 y 9 años	24.907

## 5.2.2 Encuesta de necesidades del cliente

<sup>14</sup> Proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas para el año 2017.

Las preferencias de los clientes consisten en los indicadores más preciados a la hora de ofertar un producto, guiando sus características, ubicación, precio y frecuencia de uso. Para ellos se diseñó una encuesta con el fin de conocer la percepción y las necesidades del segmento de mercado y ésta fue implementada en los padres con hijos entre los 2 y 9 años de los estratos 2 al 6 (hombres y/o mujeres). Este es el grupo poblacional que se estableció previamente como mercado objetivo del proyecto; el siguiente paso es determinar el tamaño de la muestra:

### 5.2.3 Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra a encuestar se requiere ciertos parámetros de estimación que darían luz sobre la forma de escoger los candidatos, sin embargo, la particularidad de este estudio permite seleccionar sólo a padres que tengan hijos entre el rango de edad mencionado anteriormente y que residan en la ciudad de Barrancabermeja. Para ello se acudió a una metodología estadística que permite mejorar el nivel de confianza del estudio.

Considerando que el tamaño del mercado objetivo para 2016 es de 24.907 personas, que sería el tamaño de la población N, se utiliza la siguiente fórmula para hallar un tamaño de muestra adecuado desde el punto de vista metodológico:

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

Dónde:

N = Total de la población

Z $\alpha$  = 1.96 (si el nivel de confianza es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 0.95<sup>15</sup>)

q = 1 – p (0,05)

d = precisión, en este caso 5%.

$$n = \frac{24907 (1.96)^2 (0,05) (0,95)}{(0,05)^2 24906 + (1,96)^2 (0,95) (0,05)} = 73$$

Esta metodología nos permite obtener un 95% de confiabilidad en la muestra de la población, utilizando un tamaño de 73 encuestas.

Luego del diseño de la encuesta, se procedió a implementarla en los habitantes de la ciudad de Barrancabermeja de la siguiente manera:

Se seleccionaron tres puntos clave en la ciudad para la consecución aleatoria de los encuestados, teniendo como primer parámetro al adulto con menores de edad hasta los 9 años, seguido de si residía en la ciudad. Los puntos se escogieron por su ubicación estratégica, flujo de personas de los distintos estratos de la ciudad y por ser un sector comercial.

Tabla 3. Ficha técnica.

<b>Objetivo</b>	Conocer las preferencias y nivel de aceptación de los habitantes de Barrancabermeja, para la puesta en marcha de un centro de entretenimiento infantil en la ciudad.
<b>Zona Geográfica</b>	Casco urbano de Barrancabermeja, Santander.
<b>Mercado Objetivo</b>	Habitantes de Barrancabermeja con hijos en edades entre los 2 y 9 años, pertenecientes a los estratos 2 al 6.

<sup>15</sup> Se tomó 0,95 luego de realizada la prueba piloto a 20 sujetos en la ciudad de Barrancabermeja y encontrar que, al hacer la pregunta principal del estudio, a saber, si se encuentran los Barramejos interesados en un centro de entretenimiento infantil para sus hijos, sólo un sujeto no se encontraba interesado.

<b>Fuentes de Información</b>	Fuentes Primarias: aplicación de encuestas para conocer las preferencias de los consumidores de la ciudad. Fuentes Secundarias: Documentos, publicaciones relacionados con el crecimiento económico y poblacional de Barrancabermeja, extraídos del DANE, Cámara de comercio y Alcaldía de la ciudad.
<b>Instrumento</b>	Encuesta estructurada. Cuestionario preguntas cerradas.
<b>Tipo de Muestreo</b>	Muestreo estratificado de los habitantes de la ciudad.
<b>Modo de Recolección de la Información</b>	Encuesta aplicada de manera personal
<b>Lugar de Recolección de la Información</b>	Centros comerciales, colegios, jardines infantiles, parques, zonas peatonales, barrios y zonas comerciales de la ciudad.

#### 5.2.4 Presentación de resultados de la investigación de mercado

A continuación, se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas a la muestra seleccionada; el modo de presentación corresponde al mismo consecutivo de preguntas de la encuesta y posteriormente su análisis. Todo esto se desarrollará pensando en las variables que afectan las preferencias para así lograr extraer la mayor cantidad de información posible contando con la mejor calidad.

Ilustración 4: Género de los encuestados

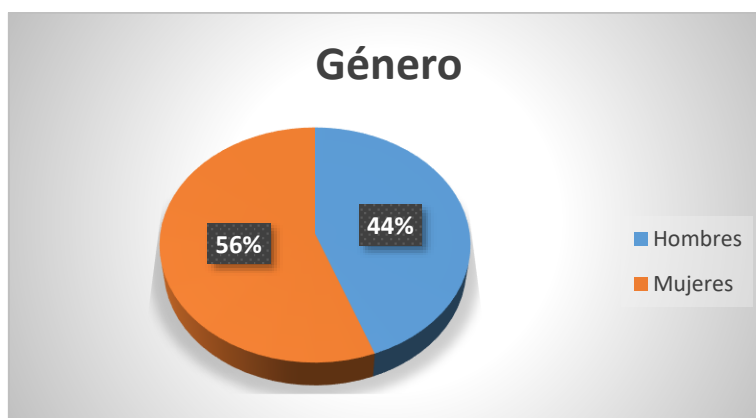


Ilustración 5: Edad de los encuestados

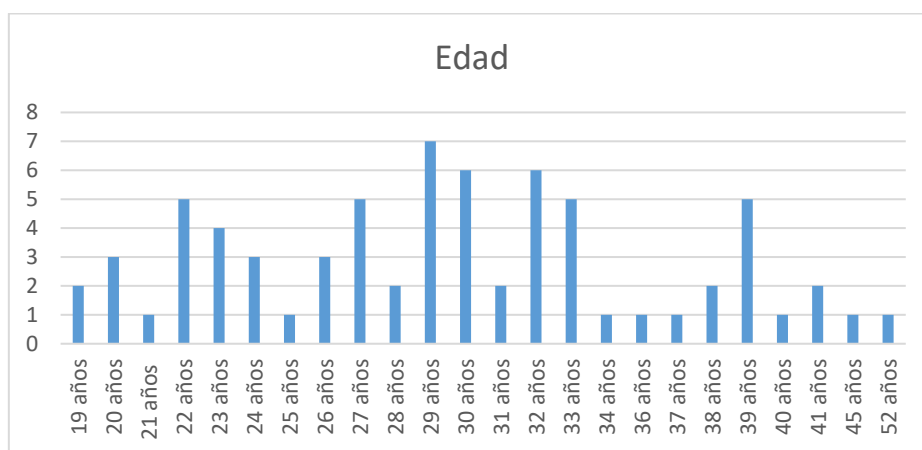


Ilustración 6: Estrato socioeconómico de los encuestados

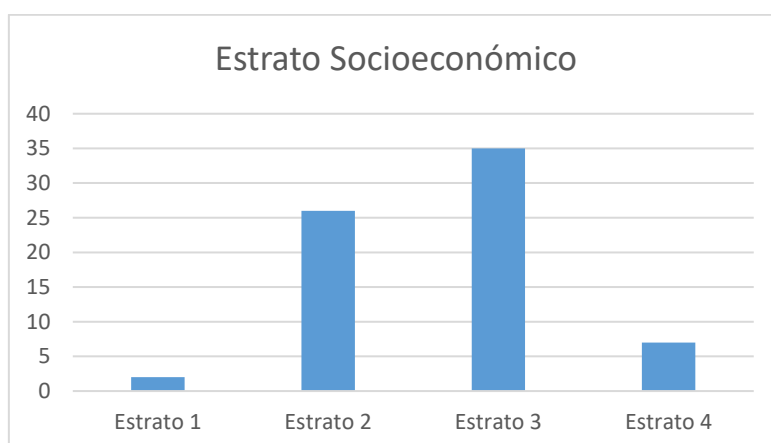


Ilustración 7: ¿Asiste su hijo al jardín o colegio?



Ilustración 8: ¿Qué aspectos son más relevantes a la hora de escoger el colegio o jardín de sus hijos?

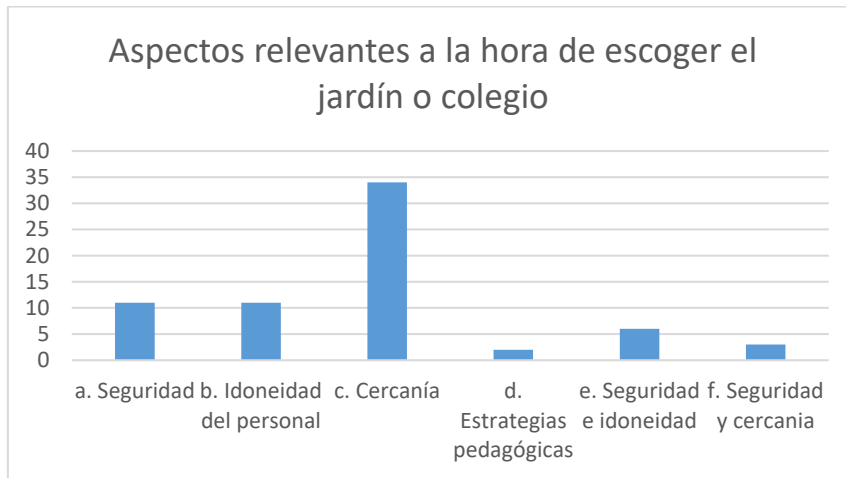
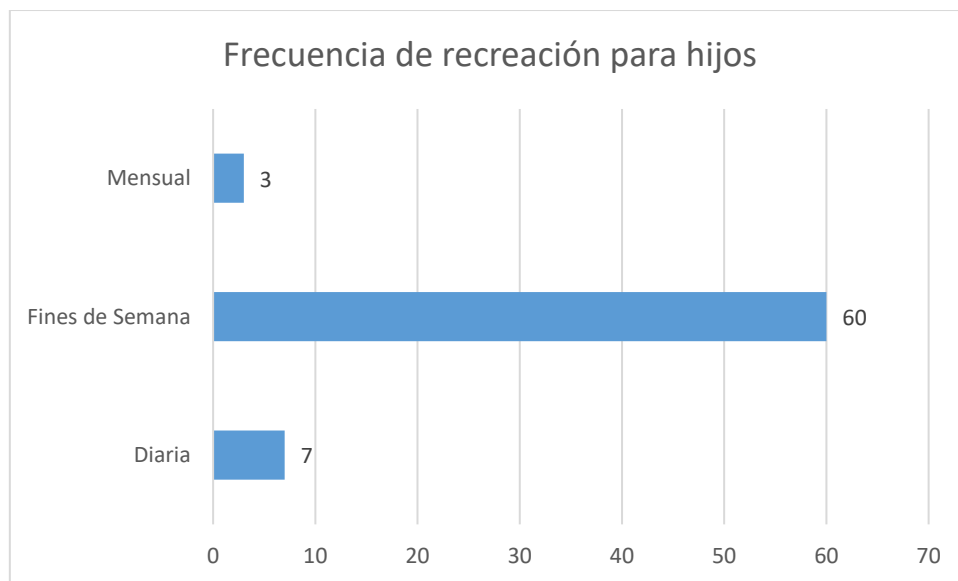


Ilustración 9: ¿Con qué frecuencia lleva a su hijo (s) a actividades de recreación?



\*Fines de semana hace referencia a dos veces al mes

Ilustración 10: ¿Ha visto afectada su actividad social luego de tener hijos?



Ilustración 11: ¿Desearía usted aumentar su actividad social?



Ilustración 12: Círculo de amigos de los padres

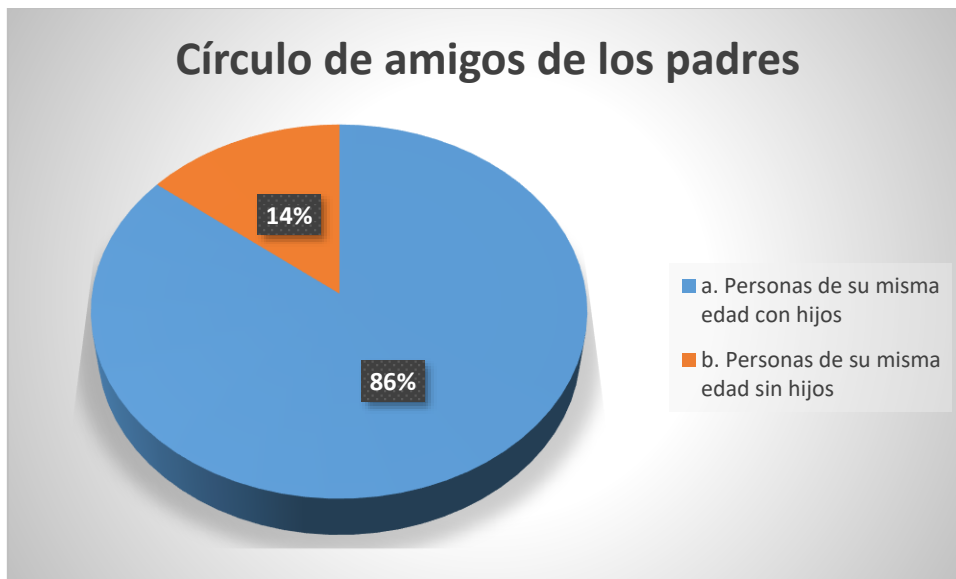


Ilustración 13. ¿Asistiría usted a un lugar donde su hijo se divierta y usted tenga actividad social?

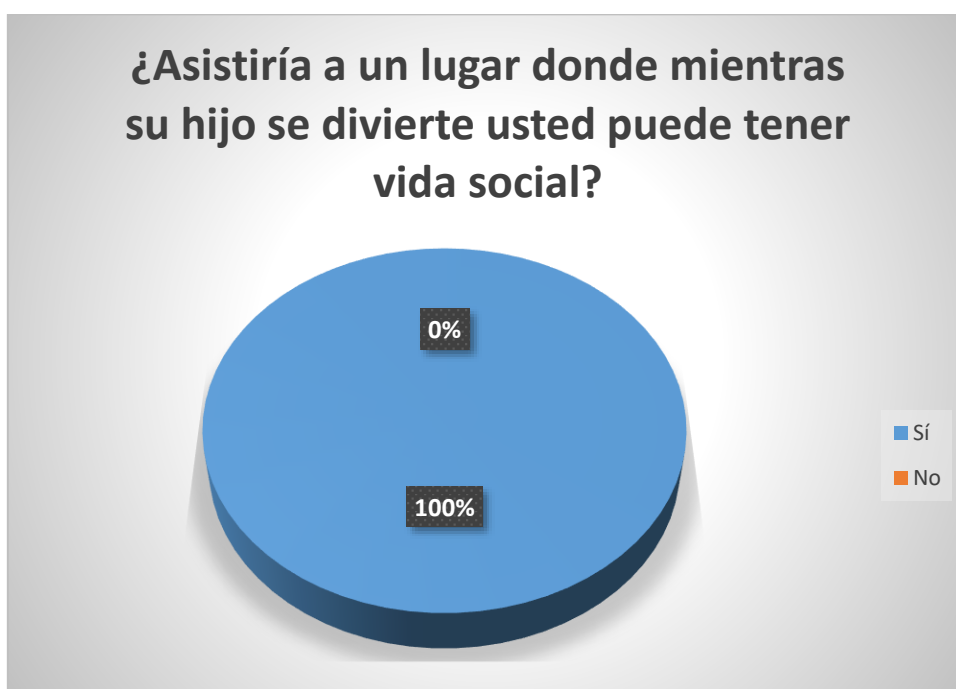


Ilustración 14. ¿Considera que la oferta de lugares de entretenimiento infantil es suficiente en Barrancabermeja?

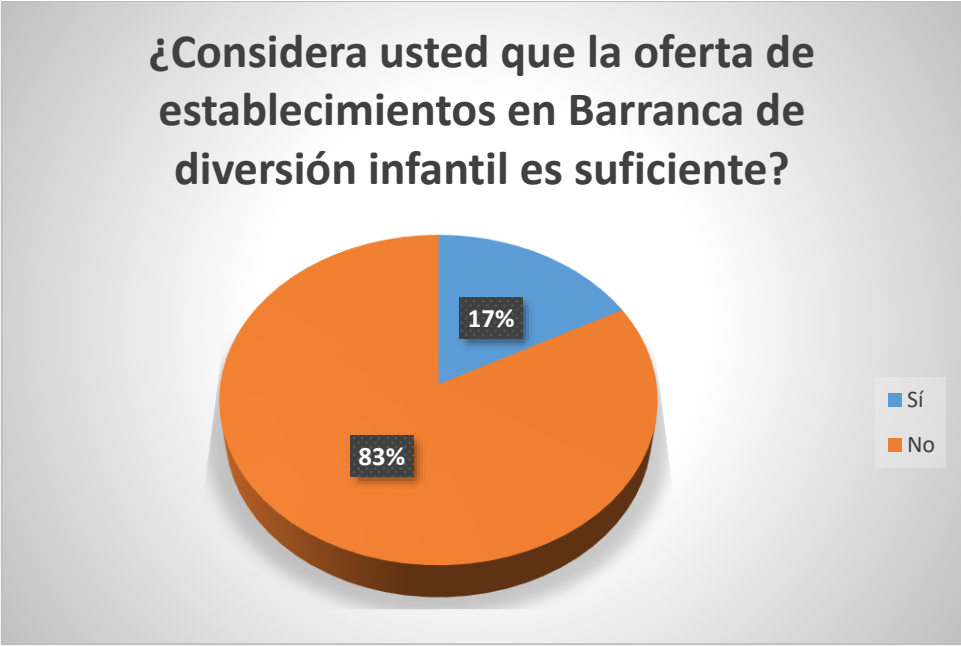


Ilustración 15. ¿Llevaría a su hijo a un nuevo centro de entretenimiento infantil?

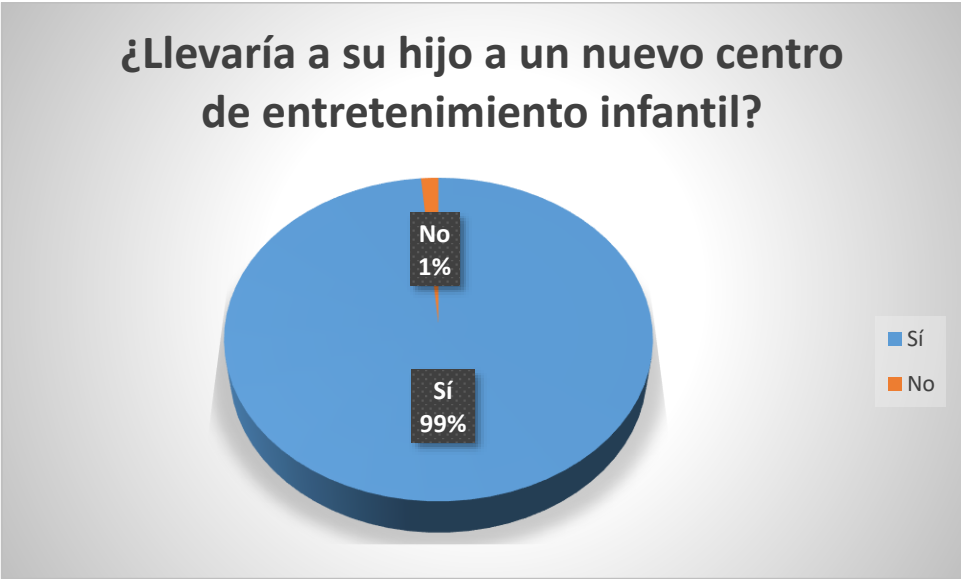


Ilustración 16. Si PLAYKIDS, un nuevo centro de entretenimiento infantil para niños ofrece un servicio atractivo para sus hijos y cómodo para usted, ¿consideraría probarlo?



Ilustración 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarde de diversión de sus hijos?

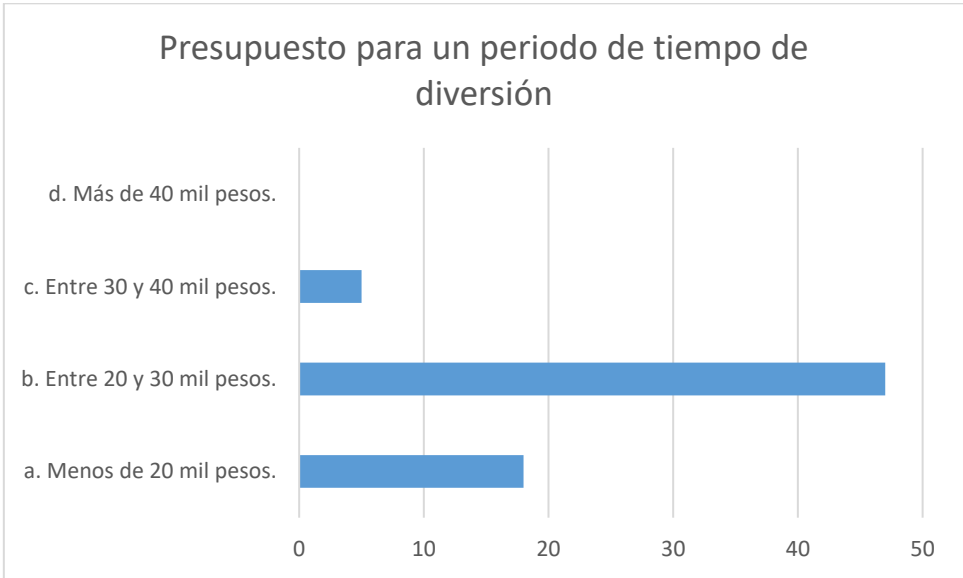


Ilustración 18. Factores relevantes a la hora de confiar los niños a las instalaciones de PLAYKIDS



Los resultados obtenidos del estudio de mercado al aplicarse el cuestionario de preguntas a la muestra seleccionada, presentan las siguientes características:

Primero se reconoce inmediatamente que la mayoría de entrevistados procede de estratos 2 y 3, confirmando la realidad de estratificación de la ciudad de Barrancabermeja, en donde son pocos los barrios de estratos altos y muchas personas de altos ingresos viven en estrato 3 y 4. Por otro lado se evidenció que los habitantes de Barrancabermeja reconocen que la oferta de lugares para entretenimiento infantil es escasa y que no existe un lugar especializado donde se combinen tanto la actividad de entretenimiento para niños como la cómoda espera para adultos.

La mayoría de encuestados afirma que su actividad social recayó luego de tener hijos, y que, si existiera un lugar que proporcionara tanto el entretenimiento para niños y la actividad social al compartir con otros padres mientras sus hijos juegan, su actividad social sin duda mejoraría haciendo atractivo este tipo de lugares. La mayoría de encuestados admite que sus hijos asisten al colegio o al jardín dependiendo de su edad y que la principal razón por la cual escogieron un colegio o jardín en particular, fue la cercanía. Al mencionar a PLAYKIDS como oferente de este tipo de servicios la gran mayoría de encuestados afirmó probar

este nuevo lugar y destinar de su presupuesto al menos \$20.000 para un rato de diversión de sus hijos.

La seguridad del establecimiento se constituyó como prioridad a la hora de pensar dejar sus hijos dentro de este sitio de entretenimiento. Lo anterior presenta las características implícitas que los clientes quieren de un lugar, a saber, seguridad, idoneidad del personal, optimizadores de tiempo, conocedores y exigentes.

De acuerdo a la información extraída de los clientes potenciales, se procede a elaborar la estrategia de mercadeo que pretende satisfacer de la mejor forma las necesidades que se identificaron en el estudio anterior, explorar sus características y gestionarlas para lograr una ventaja competitiva en este segmento de mercado.

#### **5.2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

Con el propósito de estimar la demanda total del proyecto, sobre los servicios a ofrecer por el establecimiento PLAYKIDS en la ciudad de Barrancabermeja, se ha tomado como referencia los resultados del estudio de mercado, particularmente la pregunta No.5 de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada, donde se consultó a los posibles clientes con qué frecuencia llevan a sus hijos a realizar actividades recreativas y de entretenimiento semanalmente, permitiendo proyectar los servicios a ofrecer durante un mes y así mismo durante el año.

Los resultados obtenidos muestran que el 86% de la muestra seleccionada, deciden llevar a sus hijos los fines de semana a las actividades de recreación y entretenimiento y el 4% una vez al mes.

Tabla 4: Frecuencia de recreación y entretenimiento actual niños Barrancabermeja

Opción de Respuesta	Porcentaje
Una vez al mes	4%
Fines de semana	86%
Diario	10%

- Total, muestra: 73
- Total, población objetivo: 24.907
- Total población para estimación 90%: 22.416

El total de la demanda mensual será trabajado con respecto a la población que indicó los fines de semana y una vez mensual dadas las características del negocio y de acuerdo al nivel de aceptación y las preferencias de los consumidores frente a la prestación de servicio de entretenimiento para niños, ver Ilustración 9.

Tabla 5: Estimación de la demanda total

Opciones de respuesta	Población		Frecuencia Asistencia Mensual
Una vez al mes	4%	896	896
Fines de semana (dos veces x mes)	86%	19277	38.555
<b>TOTAL</b>	<b>90%</b>	<b>22.416</b>	<b>39.451</b>

\*Partiendo de la premisa para las visitas sean sólo dos veces por mes.

El resultado correspondiente a 39.451 visitas mensuales, hace referencia a la demanda Total estimada para el inicio de operaciones en su totalidad, sin embargo, esto no quiere decir que sea la cantidad esperada dado que existen múltiples variables que restringen las visitas en su funcionamiento. Estas variables en su mayoría hacen referencia a la promoción y publicidad para que las personas conozcan que existe un sitio con estas características y que probablemente lo puedan ir a probar; otras corresponden a la capacidad

instalada del proyecto y en ultimo grado al momento económico regional; la demanda potencial se calculará en un apartado posterior.

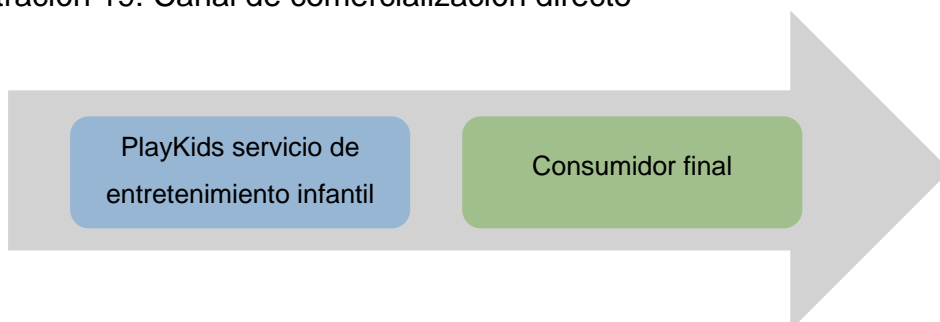
### 5.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

#### 5.3.1 Estructura de los canales actuales

Teniendo en cuenta la información recolectada en el presente proyecto se pudo observar que para la comercialización del servicio de entretenimiento infantil en la ciudad de Barrancabermeja se pueden utilizar dos canales de comercialización que son:

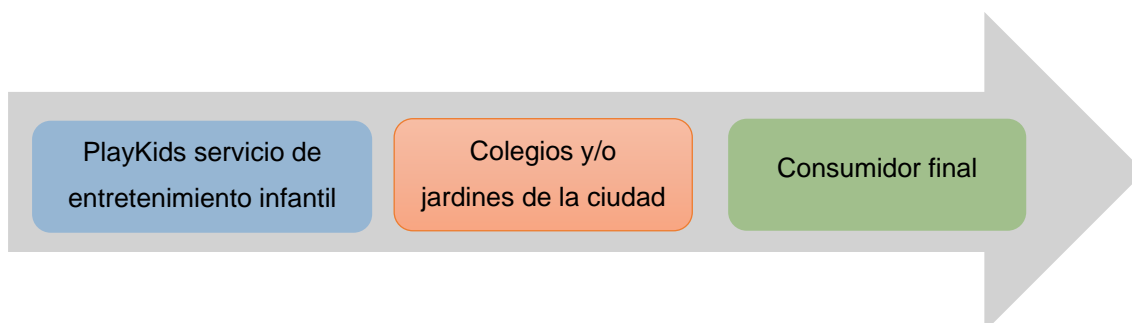
Canal directo: Este tipo de canal no tiene ningún intermediario, ya que el servicio de entretenimiento se ofrece directamente al consumidor.

Ilustración 19: Canal de comercialización directo



Canal Indirecto: Este tipo de canal contiene dos niveles ya que puede presentarse el siguiente caso: En el que intervienen los colegios o jardines infantiles para hacer llegar el servicio al consumidor final.

Ilustración 20: Canal de comercialización indirecto



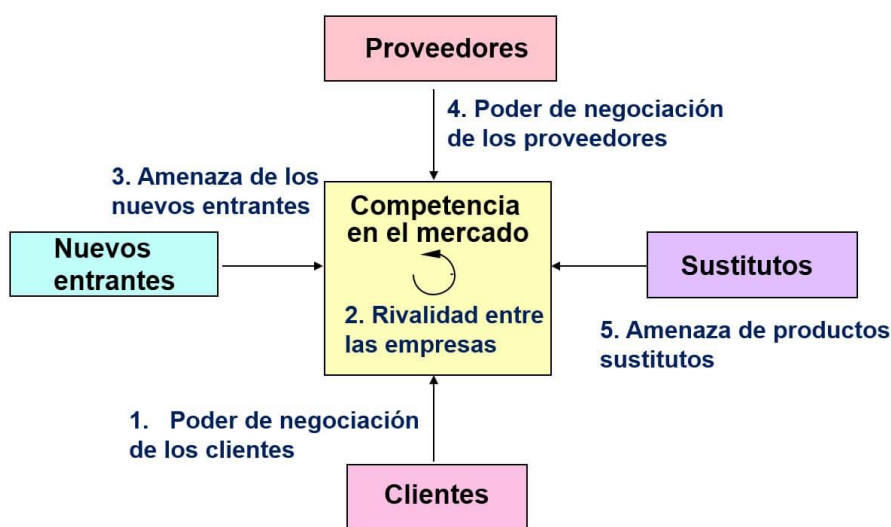
### 5.3.2 Selección de los canales de comercialización.

Para la comercialización del servicio de entretenimiento infantil, se utilizará el canal directo, es decir, el que se ejecutarán las funciones de mercadeo, publicidad y eventos directamente desde PlayKids para llegar al consumidor final sin intermediarios.

## 6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este segmento se realizará el análisis de fuerzas de la competencia de Michael Porter con el fin de determinar la intensidad de cada uno de los elementos que entran en juego en este segmento del mercado y cómo avanzar en la proposición de estrategias efectivas que sean compatibles con el modelo que se propone.

Ilustración 21. Fuerzas de la competencia Michael Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

### 6.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En el mercado de la ciudad de Barrancabermeja no se presentan establecimientos con características específicas similares al propuesto aquí. Los establecimientos que puedan establecerse como sustitutos están representados

en los juegos mecánicos de los centros comerciales y se consideran, en términos de precio, muy por encima de lo que se pretende cobrar por los servicios que prestará PLAYKIDS. Por lo anterior se evidencia que no existe un poder de negociación de los clientes en este segmento del mercado.

## **6.2 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS**

Al no haber competencia directa como tal en el segmento de mercado determinado para esta idea de negocio, y los sustitutos ofrecen actividades diferentes y más costosas, se establece que la rivalidad entre empresas es nula, aun así, cuando coexistan en el mercado. Esto representa un escenario libre de guerra de precios y de competencia agresiva.

## **6.3 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES**

Las oportunidades que presenta este segmento son amplias por lo que se espera que existan competidores simultáneos que presten un servicio igual o sustituto. Este escenario se presenta dada la nula oferta de este tipo de servicios de entretenimiento para niños en la ciudad de Barrancabermeja. Sin embargo, esto no representa una amenaza debido a que PLAYKIDS será el primero o uno de los primeros proyectos de este tipo, lo cual le da cierta ventaja de posicionamiento y reconocimiento, puntos claves para sentar sólidas bases que permitan liderar el sector.

## **6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

PLAYKIDS es una empresa que se dedicará a la prestación del servicio de entretenimiento, con múltiples opciones para los clientes, en un área diseñada exclusivamente para ello y con una infraestructura amplia y variada, lo cual describe que los proveedores no se van a utilizar periódicamente, sino una vez al instalar y otra vez al remodelar, lo cual presenta periodos de tiempo bastante considerables. Así es que los elementos que sí necesitan periodicidad con proveedores son aquellos que están destinados a la zona de alimentos y bebidas

y a la tienda de accesorios, lo cual no representa una amenaza para el plan de negocios, siendo que éstas actividades son alternas y complementarias al destino principal que es el servicio de entretenimiento.

## **6.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Luego de los resultados del estudio de mercados, se evidenció que los mayores sustitutos que tiene PLAYKIDS en la ciudad corresponde a las atracciones mecánicas de Happy City en los centros comerciales San Silvestre e Iwaná. Sin embargo, en estos sitios los precios para el entretenimiento son altos en comparación con los servicios de PLAYKIDS, ya que en un par de horas fácilmente el presupuesto para las atracciones mecánicas supera los \$50.000 pesos, mientras que un mismo lapso de tiempo de diversión en PLAYKIDS estaría por debajo de ese valor, lo que indica que estos sitios son una amenaza media para el proyecto.

## **6.6 ANÁLISIS DE LOS REFERENTES COMPETITIVOS**

A falta de referentes directos en la ciudad de Barrancabermeja que desarrollen un concepto de negocio igual al propuesto aquí, con el cual se pueda dar un referente actual, existen establecimientos dentro del segmento a los cuales se les realizará una caracterización de acuerdo a sus servicios, donde se encuentran la estimulación temprana, lúdica, artes, danza, deportes y música para niños, en la ciudad de Bogotá; es importante reconocer y estudiar su trayectoria lo que puede dar luz sobre las estrategias y características de las preferencias de los consumidores en este segmento del mercado para la ciudad de Barrancabermeja.

A continuación, se nombran algunos establecimientos con las características indicadas anteriormente:

### **❖ PEQUE'S PLACE (Bogotá)**

Peque's Place fue creado por dos madres que decidieron diseñar un lugar donde las familias pudieran tener un espacio de alegría y aprendizaje a través de la mejor estrategia: ¡el juego!

Las instalaciones están diseñadas para que los niños puedan jugar de manera segura en días lluviosos o soleados, ya que las instalaciones cuentan con espacios interiores y exteriores, espacios temáticos, mientras los adultos disfrutan de un snack y de todos los servicios del Café dentro del mismo lugar.

En Peque's Place cuentan con lo necesario para la organización y decoración de fiestas infantiles inolvidables en Bogotá y ofrecen diferentes actividades y talleres para que los niños se diviertan.

## **Instalaciones**

Diseñadas especialmente para los niños, fiestas, juegos y diversión.

En Peque's Place Bogotá tienen zonas especialmente adecuadas pensando en la seguridad, interacción y disfrute de los niños, tienen Casas de juego en donde los niños entran y juegan a disfrazarse y sentirse como cada uno de los personajes que hay dentro de la casa. Estas son:

- Castillo de Princesas
- Casa de Superhéroes
- Barco Pirata
- El Circo
- Peluquería
- Zona de Arte
- Zona de Baile
- Gimnasio para Bebés
- Playground interior y exterior

En la zona de Café los papás pueden sentarse y disfrutar de un buen café y de los productos que ofrecemos en nuestra carta, al tiempo que pueden hacer uso del servicio de Wi-Fi mientras se relajan, esperan a sus niños o trabajan.

### **Organización de Fiestas Infantiles**

PEQUE'S PLACE tiene un sitio diferente muy especial para las fiestas infantiles en donde los niños y niñas pueden tener una fiesta inolvidable llena de mucha diversión, decorada al mejor estilo con los personajes favoritos de sus hijos y con recreacionistas que harán que los padres puedan relajarse, compartir con sus invitados y disfrutar de las Fiestas Infantiles en Bogotá.

En PEQUE'S PLACE los Niños están en las mejores manos, divirtiéndose y haciendo muchas actividades con las personas que se encargan de atenderlos durante las Fiestas Infantiles. En PEQUE'S PLACE hacen realidad los sueños de los Niños y Niñas con nuestras Fiestas Infantiles Temáticas.

PEQUE'S PLACE se encarga de todo; iniciando por la decoración de la casa, la mesa de dulces, la comida de los niños, y la de los adultos, las recreacionistas, y toda la logística necesaria para que la fiesta sea inolvidable. En las fiestas infantiles de Peque's PLace los padres sólo se encargarán de disfrutar.

En PEQUE'S PLACE se ofrecen varias alternativas de fiestas infantiles para que elijan la que más se ajuste a los deseos de los Niños y al presupuesto.

En PEQUE'S PLACE se alquilan las instalaciones en general para aquellas mamás que ya tienen parte de la decoración para la fiesta. Pueden arreglar a su gusto y hacer la fiesta infantil que desean para sus hijos.

### **Servicios adicionales**

- Salidas Pedagógicas
- Vacaciones Recreativas
- Actividades diarias

- Arriendo de Salones
- Peque's Food
- Peluquería
- Alquiler de la Casa

### ❖ **Magical City (Bucaramanga)**

Magical City es un espacio creado por Marlon Fernández Penagos y Erika Carvajal Duarte que se encuentra ubicado en el local 301 y 326 del Centro Comercial La Florida y su principal función es ofrecer asesorías escolares, refuerzos académicos según las necesidades del pequeño, actividades lúdicas de artes y juego libre.

Según los socios de Magical, los escenarios de diversión estimulan las diferentes habilidades de los niños, la habilidad síquica cuando usan la imaginación jugando a los diferentes roles, la afectiva cuando juegan con su mamita, papito o algún otro familiar, la social cuando se relacionan con los demás niños o amigos y la motriz cuando corren y saltan en nuestro gimnasio de espuma.

Por la decoración y sus diferentes espacios para los niños, en 'Magical City' se pueden organizar fiestas de cumpleaños y otros eventos donde el agasajado y los invitados se sentirán en otro mundo.

Cuenta con un taller de mecánica, una veterinaria, una estación de bomberos, un salón de belleza, un supermercado, un teatro y una casa de juegos, para hacer más divertidos los momentos de los pequeños.

## **7 PLAN DE MERCADEO**

El propósito del plan de mercadeo radica en determinar cuáles son los objetivos comerciales, qué nivel de ventas se puede obtener a partir de la medición del mercado objetivo sujeto a las restricciones originarias del proyecto. De igual manera, se plantea la necesidad de incluir en el plan de mercadeo un registro

formal de la estrategia comercial, es decir, qué actividades deben realizarse con el fin de dar a conocer los productos y servicios y cuáles son los costos asociados. Aquí se utilizará como herramienta metodológica la técnica de las 4Ps, la cual propone el desarrollo del plan de mercadeo basado en cuatro aspectos:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza (ubicación)

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

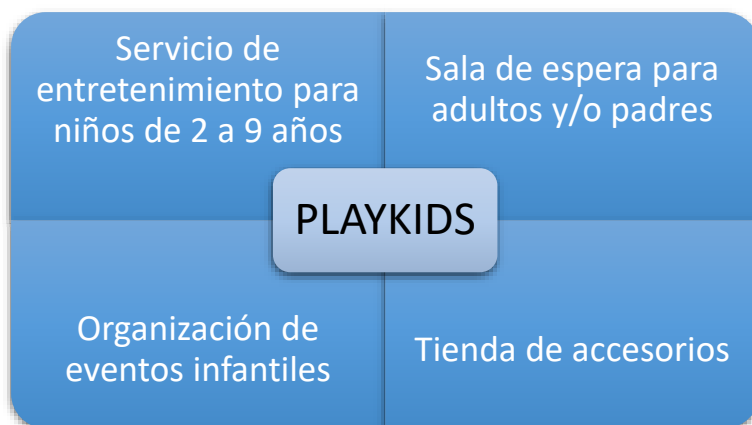
Adicional al proceso de construcción del plan de mercadeo, se hace necesario realizar una cuantificación de las ventas, una proyección de la demanda esperada, para lo cual deberá especificarse el mercado objetivo, entendido como el grupo poblacional al cual va dirigido el servicio.

## **7.1 PRODUCTO (SERVICIO)**

PLAYKIDS es un negocio dedicado a la prestación de servicios de entretenimiento para niños entre 2 años y 9 años, se trata de un espacio de diversión, aprendizaje y juego, en pocas palabras un club lúdico de recreación. El factor diferenciador de PLAYKIDS frente a otras alternativas de entretenimiento para niños de la misma edad, es su doble oferta de valor; por un lado, enfocarse en actividades de entretenimiento para los niños y simultáneamente ofrecer a los padres que los acompañan un sitio para el esparcimiento adulto, un Café. Adicionalmente, entendiéndolos como servicios conexos a los dos mencionados, se propone el servicio de organización de

eventos infantiles, como fiestas de cumpleaños, y la creación de una tienda de disfraces y juguetes para niños.

Ilustración 22. Análisis de los servicios



Fuente: Elaboración propia

### 7.1.1 Servicios de entretenimiento infantil.

Corresponde a la actividad principal del negocio conocido como “*core bussines*”<sup>16</sup>, a continuación, se listan las características principales:

- El establecimiento tendrá un espacio amplio en un local comercial de 103 Mts<sup>2</sup>, idóneo para el desarrollo del objeto social del negocio, que contará con diferentes atracciones adecuadas para niños entre dos y nueve años, y dónde se desarrollará una programación continua de actividades recreativas.
- El establecimiento será un espacio orientado al entretenimiento infantil, por medio de actividades de recreación, juegos y arte, considerando que en estas etapas tempranas de la niñez el juego es la mejor forma de desarrollar habilidades y competencias para la vida, que van a estimular el desarrollo cognoscitivo, motriz y sensitivo de los niños.

<sup>16</sup> Kotler & Keller, Marketing management, Pearson Education Limited 2009. pág.76

- El establecimiento contará con la presencia de personal capacitado e idóneo para el cuidado y la correcta recreación de los niños; corresponde a una de las prioridades de PLAYKIDS.
- Los juegos y actividades estarán orientados a la interacción y a la socialización a través del juego de roles de acuerdo a los ejes temáticos de cada módulo; ello constituye otro de los principios de PLAYKIDS, en torno a establecer espacios de interacción entre niños y no con la tecnología, que han inducido a un individualismo y aislamiento notorio entre los pequeños.

El juego de roles se plantea como un mecanismo que estimula la interacción social de los niños y capta su atención e interés, dado lo atractivo que resultan este tipo de juegos para ellos. El juego de roles es una actividad muy importante para los niños, sobre todo en la edad preescolar, consistente en simular y comportarse tal y como el adulto ejemplo o situación ejemplo que lo caracteriza. Es claro que el juego de roles “El juego de roles contribuye al desarrollo integral del niño pues a través de este el niño/a desarrolla la imaginación, el lenguaje, su independencia, la personalidad, la voluntad, el pensamiento; se comunican con lo que le rodea, satisfacen sus deseos de hacer vida social conjuntamente con los adultos, conocen el mundo que los rodea.

Dado la dispersión de edades de los niños (entre 2 y 9 años), se hace imperativo ofrecer diferentes atracciones de acuerdo a su edad, segregándolos por grupos de acuerdo a su edad para garantizar el desarrollo de actividades acordes a su etapa de crecimiento.

Se diseñaron módulos temáticos para distribuir las actividades de entretenimiento de acuerdo a preferencias de género y edad así:

- **Módulo Princesas:** Contará con disfraces, accesorios y juegos relacionados con las princesas actuales.

- **Módulo Garaje de Pits:** Contará con autos desarmables, cajas de herramientas, overoles de mecánico y carros montables.
- **Módulo Veterinaria:** Contará con múltiples estaciones de cuidados, camilla, animales desarmables y accesorios como botiquines, batas y estetoscopios.
- **Módulo Superhéroes:** Contará con disfraces de los superhéroes más destacados, así como elementos propios de sus súperpoderes.
- **Sala de estimulación:** Contará con una piscina de pelotas, diferentes juguetes para la edad y pista para carritos.
- **Sala de arte:** Contará con mesas y sillas especialmente diseñadas para impartir clases de arte, dibujo y pintura.
- **Playground:** Es una estructura diseñada únicamente para la diversión entre mallas, túneles y cubos donde los niños suben y bajan mientras se divierten.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se propone una tarifa por tiempo de disfrute dentro de las instalaciones sea cual sea el juego, con diferenciación del taller de arte.

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

Queda establecido que el aspecto más importante del proyecto PLAYKIDS corresponde a los módulos temáticos, garantizando la seguridad de los niños, por lo cual será necesario contar con los sistemas de seguridad y vigilancia adecuados, de manera que en todo momento se encuentren monitoreados. Asimismo, desde el punto de vista de la higiene es fundamental garantizar un adecuado control por parte del personal de servicios generales.

### 7.1.2 Servicios asociados a la prestación del servicio

Estos servicios corresponden a las necesidades de seguridad, atención y cumplimiento de aspectos normativos y legales. A continuación, se establecen dichos servicios:

- **Servicio de Internet WIFI:** Permite a los visitantes tener acceso inalámbrico a la Internet, lo cual se considerará como valor agregado para los adultos o padres mientras esperan a sus hijos.
- **Sistema de vigilancia:** Consiste en cámaras estratégicamente ubicadas con el objetivo de mantener un monitoreo continuo y tener grabación de situaciones fuera de lo ordinario.
- **Sistemas de seguridad:** Consiste en alarmas contra incendios, rutas de evacuación y personal capacitado en manejo de situaciones de menor complejidad.
- **Seguridad privada:** Cobertura de vigilancia por parte de la empresa de seguridad del edificio Condómino San Silvestre.

### 7.1.3 Organización de eventos infantiles

La organización de eventos se presenta como valor agregado dentro de las opciones de entretenimiento del negocio en donde se propone la coordinación de eventos infantiles, tales como fiestas de cumpleaños y reuniones en general. Considerando que este tipo de eventos representan una situación estresante para la mayoría de padres, que deben lidiar con un grupo de niños generalmente inquietos, la propuesta es convertir esta situación molesta en una experiencia agradable, de forma que haya una oferta de valor para los padres y para los niños. La propuesta es que, de forma opcional, mientras el personal de PLAYKIDS se encarga de las actividades recreativas de los niños, los padres simplemente observan en un ambiente de sosiego acompañado de una bebida.

De esta forma, se proponen 2 tipos de planes para la organización de eventos infantiles:

Tabla 6. Planes organización de eventos infantiles

<b>PLAN ESTÁNDAR</b>
Hasta 20 niños 3 horas de duración Pastel + Helado + Refrigerio y bebidas (perros o sándwiches) Opciones de recreación: Juego de roles, pintura y juego libre. Uso ilimitado de las instalaciones
<b>PLAN PREMIUM</b>
Hasta 25 niños 3 horas de duración Pastel + Helado + Refrigerio y bebidas (perros o sándwiches) Opciones de recreación: Juego de roles, pintura y juego libre. Uso ilimitado de las instalaciones

#### **7.1.4 Tienda de accesorios**

Como complemento estratégico para el proyecto PLAYKIDS, se establece la puesta en marcha de una tienda de accesorios, donde se ofrezcan diferentes elementos alusivos a decoraciones, disfraces, juguetes y una amplia variedad de accesorios relacionados con los juegos de roles y a la sala de arte. Lo anterior, se considera que es una estrategia adecuada y complementaria a la oferta de valor del negocio.

#### **7.2 PRECIO**

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

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

La metodología para determinar el precio inicia con la verificación de ofertas similares de entretenimiento infantil, que están ubicadas en la ciudad de Bucaramanga dado que no existe competencia directa en la ciudad de Barrancabermeja.

Posteriormente se realiza la construcción del siguiente mapa de servicios en negocios de Bucaramanga, clasificado por los siguientes criterios: personalización e inversión en capital. La personalización corresponde a qué tantos recursos humanos son necesarios para la prestación del servicio (intensidad en mano de obra) y la inversión en capital corresponde al tamaño de las inversiones financieras que fueron necesarias para adquirir la infraestructura operativa de los negocios, la idea es ubicar a PLAYKIDS en alguna coordenada de este mapa y derivar su precio a través de la comparación con sus pares.

Ilustración 23. Caracterización del sector



## \*Bucaramanga

El mapa permite identificar que PLAYKIDS se encuentra dentro de un grupo de opciones de entretenimiento infantil caracterizadas por ser intensivas en recursos humanos y también en inversión de capital. Así mismo se evidencia que alternativas de esparcimiento semejantes son los jardines infantiles (en este caso jardines infantiles del segmento superior de precio) y Magical City (Bucaramanga), por lo cual se propone que la definición del precio que se cobrará por el producto básico sea a través de la comparación con los siguientes puntos de comparación, que serían:

- Jardines Infantiles
- Magical City

Con respecto a la definición del precio por medio de la referencia que arrojan los jardines infantiles se presenta una contrariedad en torno a la medida de tiempo con la que se relacionan los cobros. Esto ocurre porque los jardines infantiles cobran por mensualidades mientras que PLAYKIDS cobrará por hora de entretenimiento, por tal motivo se hace inoficioso la comparación entre el volumen de horas/día en un jardín infantil con el mismo patrón en PLAYKIDS.

Para ello se recurre a la referencia de Magical City de la ciudad de Bucaramanga. Allí se cobra un valor de \$20.000 pesos por hora de diversión por niño. Dadas las características económicas y sociales de Barrancabermeja, sumado a las necesidades financieras que serán evaluadas más adelante, el precio deberá estar en un rango entre \$18.000 y \$25.000 pesos por niño/hora.

### **7.3 PROMOCIÓN**

Las estrategias asociadas a la promoción son fundamentales para garantizar el éxito del negocio, controlar y determinar la relación costo/beneficio que ofrece cualquiera de las alternativas de promoción es una tarea fundamental en el

contexto de la planeación empresarial. Al respecto, las alternativas promocionales podrían categorizarse de dos formas: masivas o personalizadas.

Las masivas están asociadas principalmente a las actividades publicitarias, que son realizadas de forma general en medios de comunicación, sin discriminar el mercado objetivo sino apuntándole a llegar a la mayor cantidad de personas posible, puede realizarse a través de medios como prensa, radio o televisión. En algunas ocasiones es posible segmentar el mensaje a través de promoción dirigida en contenidos especializados, por ejemplo, programas radiales o televisivos cuyo “target group”<sup>17</sup> corresponde al mismo del negocio, o que tratan temáticas relacionadas con diversión infantil.

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

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

- Alcance del medio.
- Credibilidad.
- Costo.
- Recordación.
- Asociación Positiva.

---

<sup>17</sup> En el ámbito de la publicidad, los anglicismos target, target group y target market, se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

- Efecto boca a boca (corresponde a la probabilidad de que la persona que escuche o vea el anuncio refiera el servicio de PLAYKIDS).

Asimismo, las alternativas que serán evaluadas son las siguientes:

- Promoción con volantes habladores
- Promoción en emisoras locales de radio.
- Promoción en medios escritos.
- Promoción con pasacalles.
- Participación con stands en eventos especializados o centros comerciales.
- Promoción en redes sociales e Internet

La asignación presupuestal que se propone para temas de promoción, se establece en \$8.600.000 pesos anuales, y su distribución se hará con base a las técnicas más favorables para el sector, así:

Tabla 7. Matriz de decisión

Opción/Criterio	Calificación (1: muy Negativo; 5: Muy positivo)						Calificación Promedio
	Alcance del medio	Credibilidad	Costo	Recordación	Asociación Positiva	Efecto Boca a boca	
Promoción con volantes habladores	4	3	4	4	3	4	3,66
Promoción en emisoras locales de radio	3	4	2	2	3	2	2,66
Promoción en medios escritos	4	4	2	3	3	4	3,33
Promoción con pasacalles	4	3	2	3	2	3	2,83
Participación con stands en eventos	2	2	2	2	3	3	2,33

especializados o centros comerciales							
Promoción redes sociales e Internet	5	4	1	3	4	4	3,5

De la tabla anterior se desprende que el medio más eficaz y económico para la promoción del proyecto empresarial PLAYKIDS, corresponde a los volantes habladores, la promoción en redes sociales e Internet y la promoción por los medios escritos (y sus portales web).

Tabla 8. Presupuesto promoción

<b>Total Presupuesto Anual (\$8,6 millones de pesos)</b>				
<b>Alternativa</b>	<b>Calificación</b>	<b>% del presupuesto</b>	<b>Asignación anual</b>	<b>Asignación mensual</b>
Promoción con volantes habladores	3,66	27,48%	\$2.363.280	\$196.940
Promoción en medios escritos	3,33	25%	\$2.150.000	\$179.166
Promoción con pasacalles	2,83	21,24%	\$1.826.640	\$152.220
Promoción redes sociales e Internet	3,5	26,27%	\$2.259.220	\$188.268

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

#### **7.4 PLAN DE VENTAS**

Adicional a la estimación del tamaño del mercado objetivo, es indispensable realizar una proyección de las ventas en un horizonte de largo plazo (superior a

un año), que permita realizar las proyecciones financieras del negocio y estimar la rentabilidad del mismo. Frente a lo anterior se cuenta con el insumo proveniente de la medición del mercado objetivo, encontrándose que el tamaño del mismo es el siguiente:

Tabla 9. Mercado objetivo proyectado 5 años

<b>Año</b>	<b>Mercado Objetivo (estimación demanda total)</b>
2017	39.451
2018	39.846
2019	40.244
2020	40.646
2021	41.053

Con la ejecución de la estrategia de mercadeo que ha sido descrita, se espera que el 2% de la demanda estimada visite PLAYKIDS en el primer año, con esos resultados el pronóstico de demanda para PLAYKIDS sería:

Tabla 10. Demanda proyectada 5 años

<b>Año</b>	<b>Demanda estimada</b>	<b>% Mercado Potencial</b>	<b>Clientes Potenciales PLAYKIDS</b>
2017	39.451	2%	789
2018	39.846	2.5%	996
2019	40.244	3%	1207
2020	40.646	3%	1219
2021	41.053	3.5%	1437

Fuente: Elaboración propia

## 8 ESTUDIO TÉCNICO

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

## **8.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO**

La unidad básica de servicio (UBS) se define como la prestación de diversos servicios de entretenimiento infantil, que incluyen actividades artísticas, juego de roles y de estimulación. No se define duración máxima del servicio, enfocado a que los niños entre 2 y 9 años, pueden jugar durante todo el día, en un horario entre las 2 p.m. y las 8 p.m. entre semana, y de 9 a.m. a 8 p.m. los fines de semana, no obstante, la duración promedio de la prestación del servicio es mucho menor, se estima entorno a dos horas.

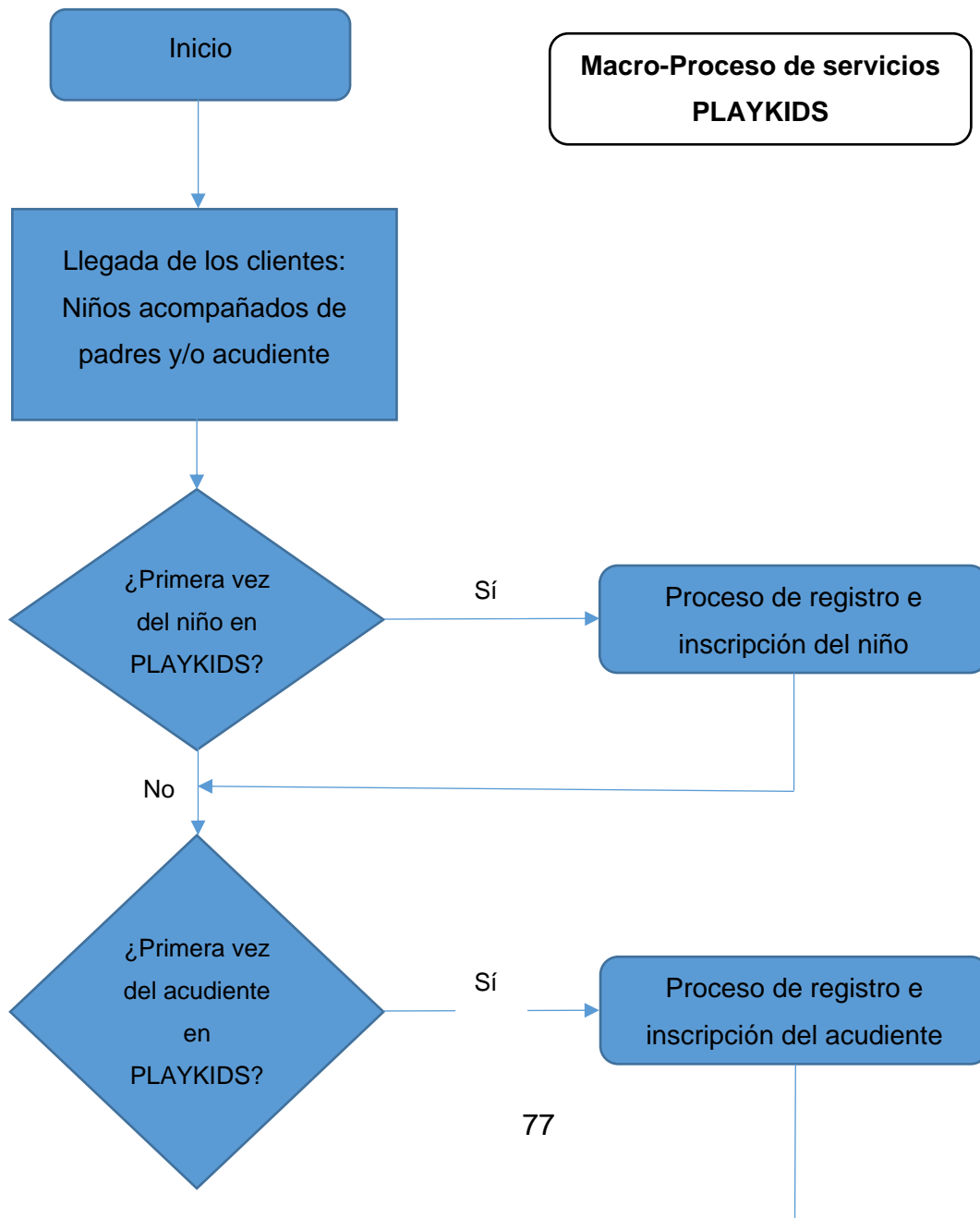
Las opciones de servicio a las que se hace referencia el siguiente diagrama de flujo, son una serie de alternativas que se le ofrecen al padre y/o acudiente cuando entrega el niño al personal responsable en la recepción. Se ha considerado que la Unidad Básica de Servicio pueda ser ofrecida como un pase libre de un día entero (la posibilidad de permanecer durante toda la jornada en PLAYKIDS y utilizar sin restricciones sus servicios, además de un refrigerio), también estarán disponibles las siguientes alternativas:

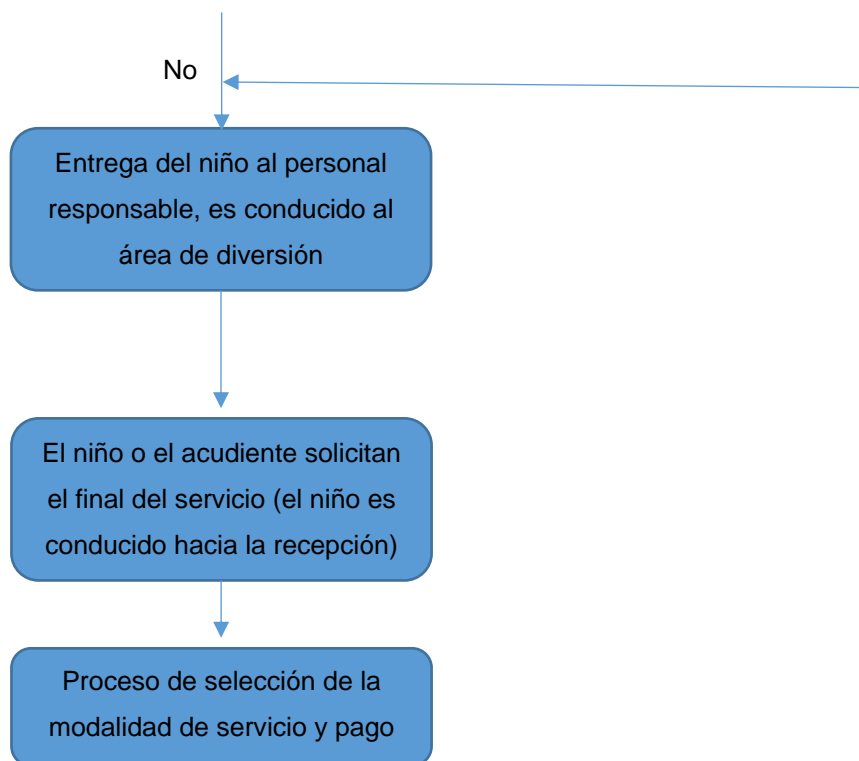
- Por horas (Podrá utilizar los servicios de PLAYKIDS por una fracción de tiempo, mínimo una hora, si escoge esta opción, se facturará al finalizar el servicio el costo proporcional al tiempo de permanencia).

- Tiquetera de 5, 15 y 20 pases libres diarios. (Los descuentos sobre el valor unitario del pase libre son de 10, 20 y 30% respectivamente y se deberán usar en los siguientes 20, 40 y 60 días respectivamente luego de la compra).
- Mensualidad (Utilización ilimitada de los servicios de PLAYKIDS durante un mes).

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

Ilustración 24. Diagrama de proceso de identificación e inscripción del niño en PLAYKIDS





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

El proceso de identificación e inscripción tanto del menor como del padre o acudiente, deberá seguir las siguientes recomendaciones:

1. Registro de la identificación del padre o acudiente en la base de datos sistematizada de PLAYKIDS; deberá ser mayor de edad y contar con el documento de identidad, sea cedula de ciudadanía o pasaporte. En ningún caso el tutor podrá ser menor de edad ni se recibirán duplicados ni contraseñas como documento principal de identificación.
2. Se deberá tomar registro fotográfico asociado al sistema tanto del menor como del padre o acudiente, por medio de una cámara enlazada con el sistema para su rápido proceso.

3. Se deberá solicitar número de celular del padre o acudiente y para casos de emergencia número de contacto de los padres y número del hogar del menor.

## 8.2 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

La definición del producto y los procesos permite identificar las necesidades y requerimientos de orden locativo, material, logístico y técnico del negocio, con el fin de realizar un recuento exhaustivo de las mismas. A continuación, se dividen por área funcional, a saber: recepción, sala de espera, módulos de roles, área de estimulación, área de artes y Playground.

### 8.2.1 Recepción

Ilustración 25. Boceto recepción PLAYKIDS



Tabla 11. Descripción de la recepción

Recepción	
Descripción	Cantidad

Espacio físico	7 Mts <sup>2</sup>
Montaje de recepción (tipo peaje)	1
Silla	1
Computador	1
Registradora (caja asociada al computador)	1
Cámara digital (asociada al computador)	1
Impresora multifuncional	1
Teléfono	1

### 8.2.2 Sala de Espera

Ilustración 26. Área sala de espera PLAYKIDS



Tabla 12. Descripción de la sala de espera

Sala de Espera	
Descripción	Cantidad
Espacio físico	12 Mts <sup>2</sup>

Sillas	8
Mesa	1
Revistero	1
Nevera	1
Cafetera	1
Baño	1
Internet Wifi	∞

### 8.2.3 Módulos de Juego de Roles

Ilustración 27. Boceto módulos de roles PLAYKIDS



Tabla 13. Descripción de los módulos

Módulos de Roles	
Descripción	Cantidad
Espacio físico	18 Mts <sup>2</sup>

<b>Castillo Princesas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfraces, accesorios y juegos relacionados con las princesas actuales.</li> </ul>	1
<b>Veterinaria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaciones de cuidados, camilla, animales desarmables y accesorios como botiquines, batas y estetoscopios</li> </ul>	1
<b>Garaje de Pits</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autos desarmables, cajas de herramientas, overoles de mecánico y carros montables.</li> </ul>	1
<b>Superhéroes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfraces de los superhéroes más destacados, así como elementos propios de sus súperpoderes.</li> </ul>	1

#### 8.2.4 Área de Estimulación

Ilustración 28. Área de estimulación PLAYKIDS



Tabla 14. Descripción del área de estimulación

<b>Área de Estimulación</b>
-----------------------------

Descripción	Cantidad
Espacio físico	10 Mts <sup>2</sup>
Piscina de pelotas	1
Pista de carros	1
Carros	4
Piso acolchado	1
Juguetes	8
Cilindros de espuma	6
Pelotas de espuma	4
Toboganes de espuma	2

### 8.2.5 Área de Artes

Ilustración 29. Área de Artes



Tabla 15. Descripción del área de Artes

<b>Área de Artes</b>
----------------------

Descripción	Cantidad
Espacio físico	10 Mts <sup>2</sup>
Mesas	2
Sillas	16
Pinceles	8
Set de Pinturas	16
Set de Crayolas	16
Set de Temperas	16
Brochas	8
Set de Plastilina	16

### 8.2.6 Playground

Ilustración 30. Área de Playground



Tabla 16. Descripción del área de Playground

Área de Playground	
Descripción	Cantidad
Espacio físico	16 Mts <sup>2</sup>
Módulo Playground	1

## 9 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 9.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 9.1.1 Nombre, logo y slogan

El nombre seleccionado para este proyecto empresarial será PLAYKIDS.

##### 9.1.1.1 Logotipo PlayKids

Ilustración 2. Logo de PlayKids



#### 9.1.2 Misión

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

### **9.1.3 Visión**

Para 2021 posicionarse como la opción líder en la ciudad de Barrancabermeja en temas de recreación infantil, reconocida como una alternativa segura y divertida para los pequeños menores de ocho años, obteniendo un equilibrio financiero sostenible y niveles elevados de rentabilidad.

## **9.2 RECURSOS HUMANOS**

Tomando en cuenta los requerimientos en términos de recurso humano que involucra la puesta en marcha de PLAYKIDS, bajo la descripción operativa que se planteó en el estudio técnico, a continuación, se realiza una descripción cualitativa de los cargos y las capacidades que serán necesarias para el correcto desempeño de sus funciones.

Con el objetivo de distinguir las funciones de los empleados de PLAYKIDS, se propone crear dos departamentos: Administrativo y operativo, el primero encargado de todas las tareas de gestión administrativa, contable y de mercadeo, mientras que sobre el departamento operativo recaerá la responsabilidad de adelantar los procesos necesarios para la prestación del servicio y el aseguramiento de la calidad de los mismos, sujeto a un nivel de costos determinado.

La estimación de los costos asociados al recurso humano será objeto de análisis del estudio financiero, sin embargo, en el presente apartado se realizarán algunas consideraciones en torno a las competencias profesionales y/o técnicas para cada cargo, lo que determinará en buena medida los gastos salariales asociados.

### **9.2.1 Departamento Administrativo**

**Administrador:** Es el funcionario encargado de la coordinación de las actividades de orden operativo y administrativo que permitan cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, fundamentalmente con la tarea de agregar valor al negocio y maximizar en el largo plazo el valor de la compañía para los accionistas. Por las características del cargo, debe ser un profesional de una disciplina del área administrativa o financiera, con una vocación comercial importante y preferiblemente con experiencia en ventas de productos o servicios.

El conocimiento del sector de la recreación infantil es fundamental, la comprensión de las necesidades de los clientes (padres y niños) es un elemento que agrega un valor significativo en su gestión.

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

### **9.2.2 Departamento Operativo**

Derivado del trabajo del departamento operativo depende el cumplimiento de la promesa de valor ofrecida a los clientes de PLAYKIDS; este departamento es la columna vertebral del proyecto, por tanto se considera que los funcionarios que interactúan directamente con los clientes, y especialmente, con los niños, deben contar con idoneidad profesional y experiencia en este tipo de trabajos, sino muy especialmente, con la calidad ética y humana que le brinden tranquilidad a la administración de PLAYKIDS, y por supuesto, a los padres.

Es imperativo estimar durante el proceso de selección la ética y la sensibilidad humana como elementos determinantes a la hora de, así como la realización de pruebas psicológicas por parte de un profesional de la materia, esto con el fin de minimizar las posibilidades de que situaciones desagradables o inapropiadas se presenten, que pueden arruinar la reputación de la compañía.

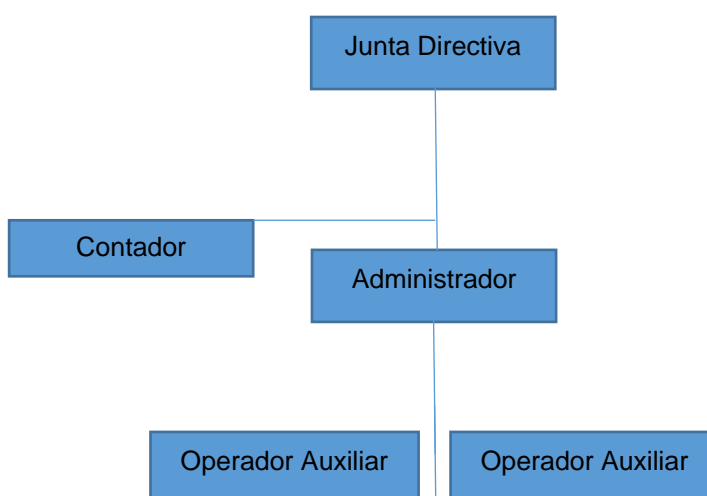
A continuación, se describen los perfiles de las personas que serán necesarias contratar en el departamento operativo:

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

**Operadores Auxiliares:** Son las personas encargadas principalmente de garantizar la integridad de los niños durante su permanencia en PLAYKIDS y de ejecutar con ellos actividades de carácter recreativo. Durante los horarios de operación del servicio, cada asistente estará encargada de una zona o sala de juegos, siendo responsable de la atención de los niños que ahí se encuentren. Estudiantes de licenciatura en preescolar o personas con amplia experiencia en actividades recreativas con niños.

### 9.2.3 Organigrama

Ilustración 31. Organigrama de PLAYKIDS



## 9.2.4 Descripción y perfil de cargos

Con el propósito de cumplir los requerimientos del recurso humano, a continuación, se relacionan los cargos y funciones necesarias para la entrada en operaciones:

### 9.2.4.1 Administrador (operador líder)

Tabla 17: Manual de funciones del administrador

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO: Administrador</b>	
<b>ÁREA: ADMINISTRATIVA JEFE INMEDIATO: DUEÑO</b>	
<b>SUPERVISA A:</b> Secretaria, asesor contable, y Operarios de producción	<b>NÚMERO DE CARGOS IGUALES:</b> ninguno.
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b> Planear, organizar, dirigir, controlar y desarrollar todas las actividades que al respecto sean necesarias, para el buen desarrollo de la empresa.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.</b> 1. Representar legalmente a la empresa. 2. Tomar las medidas necesarias para la conservación de la buena imagen de la empresa. 3. Impartir las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la empresa. 4. Cumplir y hacer cumplir oportunamente los requisitos o exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la empresa. 5. Establecer políticas y procedimientos de compras y ventas. 6. Fijar normas de publicidad y distribución del producto de la empresa 7. Motivar a los demás trabajadores al logro de los objetivos. 8. Evaluar al personal 9. Evaluar presupuesto anual de gastos y presentar informe de los resultados. 10. Efectuar estudio de pedidos para nuevos clientes. 11. Autorizar compra de insumos. 12. Responder por las materias primas de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos. 13. Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato, acorde a la naturaleza de su cargo.	
<b>REQUISITOS.</b> Profesional en Administración de empresas o áreas afines. Conocimientos en mercadeo y ventas y manejo del personal. <b>EXPERIENCIA:</b> 2 años en cargos similares	

### 9.2.4.2 Auxiliar

<b>DENOMINACIÓN DE CARGO: Auxiliar</b>
<b>ÁREA: OPERATIVA JEFE INMEDIATO: Administrador.</b>

<b>SUPERVISA A:</b> Ninguno	<b>NUMERO DE CARGOS IGUALES:</b> Dos.
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b> Ejecutar cada una de las etapas del proceso de prestación del servicio.	
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de la misión, visión, los principios y valores organizacionales de la empresa.</li> <li>2. Contribuir con eficacia, eficiencia y efectividad en la ejecución de los procesos en que se encuentra comprometida.</li> <li>3. Cumplir las políticas, reglamentos, normas y procedimientos vigentes en la empresa.</li> <li>4. Reportar oportunamente al supervisor sobre el estado de la calidad del servicio, contratiempos y demás actividades desarrolladas dentro del área.</li> <li>5. Responder por los equipos que tiene a disposición para el desarrollo de las actividades.</li> <li>6. Realizar mantenimiento y buen uso de las máquinas y equipos, así como la limpieza del área de trabajo, clasificando los diferentes tipos de residuos generados.</li> <li>7. Responde por los insumos y equipos de la empresa y velar por el buen uso y mantenimiento de los mismos.</li> <li>8. Almacenar adecuadamente las materias primas y demás insumos utilizados en la prestación del servicio.</li> <li>9. Hacer inventarios, balances de los stocks.</li> <li>10. Recibir la materia prima y ajustarla a la necesidad del servicio.</li> <li>12. Desarrollar cada una de las etapas del proceso de reacomodación, limpieza y orden de los distintos lugares de entretenimiento.</li> <li>13. Realizar las pruebas, medidas y valoraciones necesarias para el control de calidad.</li> <li>14. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el administrador y que tengan relación con la naturaleza de su cargo.</li> </ol>	
<b>REQUISITOS.</b> Conocimiento y habilidad con niños. <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en cargos similares <b>NIVEL DE EDUCACIÓN:</b> Bachillerato.	

## 10 ESTUDIO FINANCIERO

### 10.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión fija del proyecto está constituida por el activo fijo, también denominado capital fijo, y por diversos bienes o derechos que sirvan para la prestación de servicios de recreación.

### 10.1.1 Muebles y Enseres

Tabla 18: Muebles y Enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPRA MUEBLES SALA DE ESPERA	1	\$ 279.500	\$ 279.500
TOCADORES SUPER MERCADO Y HERRAM	1	\$ 518.000	\$ 518.000
MUEBLES PUFF	1	\$ 233.700	\$ 233.700
MESA PARA CUMPLEAÑOS	1	\$ 128.600	\$ 128.600
BASE TV	1	\$ 35.000	\$ 35.000
ESCRITORIO DE COLORES PERCHEROS	1	\$ 265.500	\$ 265.500
DISPENSADOR AGUA	1	\$ 397.000	\$ 397.000
SILLA AZUL	1	\$ 107.000	\$ 107.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.964.300</b>

### 10.1.2 Equipos de Oficina

Por la importancia que tiene la infraestructura administrativa en la prestación de los servicios de recreación, el equipo de oficina requerido para el Centro de recreación es el siguiente:

Tabla 19: Equipos de Oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	\$ 500.000	\$ 500.000
IMPRESORA MAS CAJA METALICA	1	\$ 590.000	\$ 590.000
PAPEL PARA IMPRESORA	1	\$ 16.000	\$ 16.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.106.000</b>

Tabla 20: Otros Equipos

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
			\$ -
			\$ -
TV LCD	1	\$ 500,000	\$ 500,000
SONIDO	1	\$ 100,000	\$ 100,000
AIRES	2	\$ 1,680,000	\$ 3,360,000
INSTALACION AIRES	1	\$ 700,000	\$ 700,000
TRANSPORTE AIRES	1	\$ 130,000	\$ 130,000
	0		\$ -
	0		\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4,790,000</b>

### 10.1.3 Herramientas para prestar el servicio

Teniendo en cuenta que son 4 módulos temáticos que están disponibles para las diferentes actividades lúdicas, su contenido en materiales y herramientas es rubro se ubican los equipos que se relacionan con la prestación de diferentes

servicios ofrecidos por el centro de recreación como lo son el área de artes, el área de estimulación y el playground.

Tabla21: Materiales y Herramientas

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Multiples accesorios y herramientas	1	\$ 7,000,000	\$ 7,000,000
Otros Gastos	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9,000,000</b>

#### 10.1.4 Total Inversión Fija

El total de la inversión fija, requerida para el proyecto del Centro recreativo es el siguiente:

Tabla 22: Total Inversión Fija

CONCEPTO	VALOR
Terreno	\$ -
Adecuaciones	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 4,790,000
Muebles y enseres	\$ 1,964,300
Equipos de oficina	\$ 1,106,000
Utensilios	\$ 9,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16,860,300</b>

#### 10.1.5 Inversión en activos diferidos

Corresponde a las erogaciones de dinero que se deben realizar antes de la puesta en marcha de la empresa y que son necesarias para su funcionamiento.

Tabla 23: Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Sofware contable	\$ 1,000,000
Estudio de Crédito	\$ 45,000
Legalización Construcción (Registro)	\$ 175,677
Profesional de apoyo	\$ -
Camara de Comercio	\$ 10,000
	\$ -
Publicidad Lanzamiento	\$ 8,600,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9,830,677</b>
<b>Valor Amortización Anual (Por cinco años)</b>	<b>\$ 1,966,135</b>

Se entiende por vida útil el tiempo durante el cual un activo puede ser utilizado, tiempo durante el cual puede generar renta.

Toda empresa en el momento de operar y desarrollar su objeto social requiere de una serie de activos fijos, los cuales, como consecuencia de su utilización, se desgastan hasta el punto de quedar inservibles.

Algunos activos, por su naturaleza y destinación, o por el uso que se haga de ellos, pueden tener mayor vida útil que otros. En términos generales, la ley ha considerado que la maquinaria y equipo tiene una duración de 10 años.

Se deprecian los bienes teniendo en cuenta la vida útil de estos recursos, así:

Tabla 24: Depreciaciones

ÍTEM	VALOR	TIEMPO A DEPRECIAR	VALOR DE SALVAMENTO	VALOR A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Adecuaciones	\$ -	20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 4,790,000	10	\$ 2,395,000	\$ 2,395,000	\$ 39,917	\$ 479,000
Muebles y enseres	\$ 1,964,300	5	\$ -	\$ 1,964,300	\$ 32,738	\$ 392,860
Equipos de oficina	\$ 1,106,000	5	\$ -	\$ 1,106,000	\$ 18,433	\$ 221,200
Utensilios	\$ 9,000,000	5	\$ -	\$ 9,000,000	\$ 150,000	\$ 1,800,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 14,465,300</b>	<b>\$ 241,088</b>	<b>\$ 2,893,060</b>

### 10.1.6 Inversión de Capital de Trabajo

### 10.1.6.1 Costos del Servicio

El centro recreativo iniciara con capacidad para 20 niños al mismo tiempo para los 4 módulos y las áreas de artes, playground y de estimulación propuestos durante el primer año, donde cada grupo contara con el acompañamiento permanente de personal idóneo para la supervisión y acompañamiento, así como talleres complementarios de artes con intensidad horaria de 7 horas diarias distribuidas en las diferentes actividades propias de la estimulación adecuada.

Tabla 25: Mano de obra directa

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Recepcionista/auxiliar	1	\$ 737,717	\$ 83,140	\$ 483,115	\$ 1,303,972	\$ 1,303,972	\$ 15,647,669
Auxiliar	1	\$ 737,717	\$ 83,140	\$ 483,115	\$ 1,303,972	\$ 1,303,972	\$ 15,647,669
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>					<b>\$ 2,607,945</b>	<b>\$ 31,295,337</b>

Tabla 26: Mano de obra indirecta

ÍTEM	CANTIDAD	SALARIO BÁSICO	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	FACTOR PRESTACIONAL	ASIGNACIÓN MENSUAL		TOTAL ANUAL
					UNITARIO	TOTAL	
Administrador	1	\$ 1,000,000	\$ 83,140	\$ 637,482	\$ 1,720,622	\$ 1,720,622	\$ 20,647,465
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 83,140</b>	<b>\$ 637,482</b>	<b>\$ 1,720,622</b>	<b>\$ 1,720,622</b>	<b>\$ 20,647,465</b>

### 10.1.6.2 Gastos de administración

Para los costos indirectos de producción de este servicio se consideran los rubros gastos de administración, mano de obra indirecta, insumos indirectos y otros CIF.

Tabla 27: Gastos de administración

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$ 4,608	\$ 55,300
Seguros	1%	\$ 2,235	\$ 26,814
Depreciación Adecuaciones			\$ -
Depreciación Maquinaria y Equipos		\$ 3,992	\$ 47,900
Depreciación Muebles y enseres		\$ 3,274	\$ 39,286
Depreciación Equipos de oficina		\$ 18,433	\$ 221,200
Depreciación Herramientas		\$ 15,000	\$ 180,000
Arrendamiento		\$ 2,640,000	\$ 31,680,000
Servicios		\$ 380,000	\$ 4,560,000
Cafeteria			\$ -
Imprevistos			\$ -
Publicidad de operación			\$ -
Papelería			\$ -
Amortización de Direridos		\$ 163,845	\$ 1,966,135
Contratación Externa (Servicios Contables)			\$ -
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3,231,386</b>	<b>\$ 38,776,636</b>

#### 10.1.6.3 Total gastos de administración

Tabla 28: Total gastos de administración

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de Personal Administrativo		\$ 1,720,622	\$ 20,647,465
Gasto de personal de ventas		\$ -	\$ -
Gastos de Administración		\$ 3,231,386	\$ 38,776,636
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4,952,008</b>	<b>\$ 59,424,100</b>

#### 10.1.6.4 Insumos y materiales para la prestación del servicio

MATERIALES	UNIDAD	CONSUMO POR unidad	VALOR UNIDAD DE INSUMO	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL
Temperas y marcadores	Centimetro Cubico	0.0100	\$ 800	\$ 8	\$ 57,600.00	\$ 4,800.00
Pinceles	Unidad	0.0100	\$ 500	\$ 5	\$ 36,000.00	\$ 3,000.00
Crayolas y plastilina	unidad	0.0500	\$ 200	\$ 10	\$ 72,000.00	\$ 6,000.00
Papelería	Unidad	0.5000	\$ 500	\$ 250	\$ 1,800,000.00	\$ 150,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 273.00</b>	<b>\$ 1,965,600.00</b>	<b>\$ 163,800.00</b>

Se consideran dentro de este rubro los elementos y materiales que el centro recreativo requiere para cumplir sus funciones en el área administrativa y operativa.

#### 10.1.6.5 Costos Indirectos

Tabla 29: Costos indirectos

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento	5%	\$ 19,958	\$ 239,500
Seguros	1%	\$ 11,816	\$ 141,789
Depreciación Construcciones		\$ -	\$ -
Depreciación Maquinaria y Equipos		\$ 35,925	\$ 431,100
Depreciación Muebles y enseres		\$ 29,465	\$ 353,574
Depreciación Equipos de oficina		\$ -	\$ -
Depreciación Herramientas		\$ 135,000	\$ 1,620,000
Cuota Crédito a capital		\$830,358	\$ 9,964,293
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,062,521</b>	<b>\$ 12,750,256</b>

#### 10.1.6.6 Total costos de prestación del servicio

Tabla 30: Total costos de prestación del servicio

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD		\$ 2,607,945	\$ 31,295,337
Materia Prima		\$ 163,800	\$ 1,965,600
Costos Indirectos		\$ 1,062,521	\$ 12,750,256
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3,834,266</b>	<b>\$ 46,011,193</b>

#### 10.1.6.7 Capital de trabajo

Se debe elaborar un cuadro resumen en donde se presente los costos totales y unitarios, describiendo los costos asociados con materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación, que son los necesarios para iniciar labores y es llamado capital de trabajo, que para este caso será de dos meses.

Tabla 31: Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		VALOR MES Básico	VALOR A NECESITAR
Costos del producto (Prestación del servicio)		\$ 3,834,266	\$ 7,668,532
Gastos de Administración y Ventas		\$ 4,952,008	\$ 9,904,017
Gastos Financieros		\$ 250,000	\$ 250,000
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 48,002	\$ 96,005
(Depreciaciones y amortizaciones)		\$ 404,933	\$ 809,866
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 8,679,344</b>	<b>\$ 17,108,688</b>

### 10.1.7 Inversión Total

Tabla 32: Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL		VALOR
Inversión Fija		\$ 16,860,300
Inversión Diferida		\$ 9,830,677
Inversión en Capital de Trabajo		\$ 17,108,688
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 43,799,665</b>

### 10.1.8 Aportes

Tabla 33: Aportes

APORTES		APORTES	
Aportes de los socios	\$ 18,799,665	42.92%	<b>Socios</b>
Crédito a solicitar	\$ 25,000,000	57.08%	<b>Deuda</b>

### 10.1.9 Crédito

Tabla 34: crédito y cálculo de cuotas

<b>VALOR A PRESTAR</b>	\$ 25,000,000
<b>TIEMPO</b>	36.00
<b>TASA MENSUAL</b>	1.00%
<b>VALOR PAGO</b>	<b>\$ 830,357.75</b>

Tabla 35: Resumen del crédito

AÑO	PAGOS	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
1	\$ 9,964,292.94	\$ 2,603,904.09	\$ 7,360,388.85	\$ 17,639,611.15
2	\$ 9,964,292.94	\$ 1,670,422.55	\$ 8,293,870.39	\$ 9,345,740.75
3	\$ 9,964,292.94	\$ 618,552.19	\$ 9,345,740.75	\$ -0.00

## 10.2 PRECIO DE VENTA

Se ha estimado el siguiente precio de venta para el servicio a ofertar. El valor del tiempo promedio por cada niño se estableció en \$20.000 para redondear las diferentes opciones de tiempo de recreación que tienen los infantes. Los horarios de funcionamiento van desde las de 8:30 a.m. a 12:30 m y de 2:30 p.m. a 7:30 p.m.

Tabla 36: Precio de venta por servicio

Costos Totales Unitarios	\$ 7,774.37
Margen de Utilidad	<b>61%</b>
Precio de Venta	\$ 20,000.96
Precio de Venta	\$ 20,001

Se ha definido que el costo por cada niño en PlayKids es de \$7.775 en base a esto se estipula una rentabilidad del 61%, basado en resultados obtenidos en el estudio de mercado, para establecer el precio de venta aproximado a \$20.000 por hora.

Precio de venta = costo total unitario / (1 – margen de utilidad esperado).

Precio de venta = 7.775 / (1 – 61%)

Precio de venta = \$ 20.000

## 10.3 PROYECCIONES FINANCIERAS

### 10.3.1 Ingresos

Es necesario realizar proyecciones de los ingresos y egresos durante los cinco primeros años de vida útil del proyecto con el fin de conocer la capacidad de permanencia en el mercado de la empresa.

Estas proyecciones se realizan a pesos constantes, es decir sin tener en cuenta la inflación, ni realizar ningún tipo de incremento al precio del producto, ni a los costos incluyendo la mano de obra. Se asumen costos horizontales iguales para todos y cada uno de los periodos de la proyección. Solamente se tienen en cuenta los incrementos en las unidades a producir.

Esto hace que el proyecto demuestre una capacidad real de generación de ingresos y da más seguridad en el logro de los objetivos.

La proyección de ventas se fundamenta en la hipótesis que el proyecto tenga 20 visitas diarias de clientes de una hora.

Tabla 37: Unidades proyectadas

Servicios/hora		
Diarios	Mensuales	Anuales
20	600	7200
\$ 400,019	\$ 12,000,576	\$ 144,006,910

	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender		7,200	7,344	7,564	7,791	8,103
Incremento anual en Ventas			2.00%	3.00%	3.00%	4.00%

Tabla 38: Presupuesto de ventas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 144,006,910	\$ 146,887,048	\$ 151,293,660	\$ 155,832,469	\$ 162,065,768

Para el inicio de este proyecto y pensando en el número mínimo de visitas en términos de capacidad, que proporcione ganancias económicamente viables, la proyección es de 20 niños diarios pagando \$20.000 por una hora de servicio. Sin embargo, el punto de equilibrio del proyecto, donde los costos se hacen cero con los ingresos es de 14 niños diarios pagando \$20.000 por una hora de servicio. Más adelante se mostrará este cálculo del punto de equilibrio.

La capacidad de las instalaciones, los profesionales y materiales e insumos para el desarrollo de las actividades se irán requiriendo en la medida que crezca el

proyecto, el aumento mostrado en cada año no requiere de una inversión muy alta y la idea es tener una provisión de los ingresos del primer año para poder reinvertir en el proyecto.

Esto hace que el proyecto demuestre una capacidad real de generación de ingresos y da más seguridad en el logro de los objetivos.

## **10.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS**

### **10.4.1 Estado de Resultados**

La finalidad de este análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la empresa, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la empresa y los impuestos que deba pagar. El estado de resultados proyectado reflejara la operación de la nueva empresa en un lapso de tiempo de cinco años, dando a conocer detallada y ordenadamente el resultado del ejercicio contable. Para esta proyección se tendrá en cuenta el IPC anual, que corresponde al 4%.

Tabla 39: Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas	\$ 144,006,910	\$ 146,887,048	\$ 151,293,660	\$ 155,832,469	\$ 162,065,768
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 144,006,910</b>	<b>\$ 146,887,048</b>	<b>\$ 151,293,660</b>	<b>\$ 155,832,469</b>	<b>\$ 162,065,768</b>
Mano de Obra Directa MOD	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337
Materia Prima	\$ 1,965,600	\$ 2,004,912	\$ 2,065,059	\$ 2,127,011	\$ 2,212,092
Costos Indirectos de P. S Fijos	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256
Costos Indirectos de P. S Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>COSTOS DE PRESTACION SERVICIO</b>	<b>\$ 46,011,193</b>	<b>\$ 46,050,505</b>	<b>\$ 46,110,652</b>	<b>\$ 46,172,604</b>	<b>\$ 46,257,685</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 97,995,717</b>	<b>\$ 100,836,543</b>	<b>\$ 105,183,007</b>	<b>\$ 109,659,865</b>	<b>\$ 115,808,084</b>
Gastos de Personal	\$ 20,647,465	\$ 20,647,465	\$ 20,647,465	\$ 20,647,465	\$ 20,647,465
Gastos de Administración	\$ 38,776,636	\$ 38,776,636	\$ 38,776,636	\$ 38,776,636	\$ 38,776,636
Gastos de Personal de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>\$ 59,424,100</b>	<b>\$ 59,424,100</b>	<b>\$ 59,424,100</b>	<b>\$ 59,424,100</b>	<b>\$ 59,424,100</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E</b>	<b>\$ 38,571,617</b>	<b>\$ 41,412,443</b>	<b>\$ 45,758,907</b>	<b>\$ 50,235,765</b>	<b>\$ 56,383,983</b>
Gastos Financieros	\$ 2,603,904	\$ 1,670,423	\$ 618,552	\$ -566,722	\$ -1,902,318
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 576,028	\$ 587,548	\$ 605,175	\$ 623,330	\$ 648,263
Otros Ingresos (Arrendamientos otras áreas)					
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 35,391,685</b>	<b>\$ 39,154,472</b>	<b>\$ 44,535,180</b>	<b>\$ 50,179,157</b>	<b>\$ 57,638,038</b>
Provisión para Impuestos 33%	\$ 11,679,256	\$ 12,920,976	\$ 14,696,609	\$ 16,559,122	\$ 19,020,553
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 23,712,429</b>	<b>\$ 26,233,496</b>	<b>\$ 29,838,571</b>	<b>\$ 33,620,035</b>	<b>\$ 38,617,486</b>
RESERVAS 10%	\$ 2,371,243	\$ 2,623,350	\$ 2,983,857	\$ 3,362,004	\$ 3,861,749

## 10.4.2 Flujo de caja proyectado

Tabla 40: Flujo de caja proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos operacionales</b>	\$ 132,006,334	\$ 134,646,461	\$ 138,685,855	\$ 142,846,430	\$ 148,560,287
<b>Recuperación de Cartera</b>		\$ 12,000,576	\$ 12,240,587	\$ 12,607,805	\$ 12,986,039
<b>Total de Ingresos Operacionales</b>	\$ 132,006,334	\$ 146,647,037	\$ 150,926,442	\$ 155,454,235	\$ 161,546,327
<b>Pagos de Costos</b>					
Pago de Materia Prima	\$ 1,965,600	\$ 2,004,912	\$ 2,065,059	\$ 2,127,011	\$ 2,212,092
Pago de Mano de Obra Directa	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337
Pago Costos Indirectos Fijos	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256
Depreciaciones	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674
Pago Costos Indirectos Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pagos de Costos Operacionales</b>	\$ 43,606,519	\$ 43,645,831	\$ 43,705,978	\$ 43,767,930	\$ 43,853,011
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO</b>	\$ 88,399,815	\$ 103,001,206	\$ 107,220,464	\$ 111,686,305	\$ 117,693,316
<b>Pagos de Gastos</b>					
Pago de Gastos de Administración	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100
Amortizaciones	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135
Depreciaciones	\$ -488,386	\$ -488,386	\$ -488,386	\$ -488,386	\$ -488,386
Pago de Gastos de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos	\$ -	\$ 11,679,256	\$ 12,920,976	\$ 14,696,609	\$ 16,559,122
<b>Total Pago de Gastos Operacionales</b>	\$ 56,969,579	\$ 68,648,835	\$ 69,890,555	\$ 71,666,188	\$ 73,528,701
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO</b>	\$ 31,430,236	\$ 34,352,371	\$ 37,329,909	\$ 40,020,117	\$ 44,164,615
<b>Inversiones</b>					
Inversión Fija					
Inversión Diferida					
Inversión en Capital de Trabajo					
<b>Total de Inversiones</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$ 31,430,236	\$ 34,352,371	\$ 37,329,909	\$ 40,020,117	\$ 44,164,615
<b>Financiación</b>					
Aportes de los socios					
Crédito Financiero					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)					
<b>Total Ingresos de Financiación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Egresos de Financiación</b>					
Abonos a capital	\$ 7,360,389	\$ 8,293,870	\$ 9,345,741	\$ 10,531,015	\$ 11,866,611
Pago de Intereses	\$ 2,603,904	\$ 1,670,423	\$ 618,552	\$ -566,722	\$ -1,902,318
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 576,028	\$ 587,548	\$ 605,175	\$ 623,330	\$ 648,263
Pago de Utilidades					
<b>Total Egresos de Financiación</b>	\$ 10,540,321	\$ 10,551,841	\$ 10,569,468	\$ 10,587,623	\$ 10,612,556
<b>FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN</b>	\$ -10,540,321	\$ -10,551,841	\$ -10,569,468	\$ -10,587,623	\$ -10,612,556
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ 20,889,916	\$ 23,800,530	\$ 26,760,441	\$ 29,432,494	\$ 33,552,059
Flujo de caja del período	\$ 20,889,916	\$ 23,800,530	\$ 26,760,441	\$ 29,432,494	\$ 33,552,059
Saldo anterior de Caja y Bancos	\$ 17,108,688	\$ 37,998,603	\$ 61,799,133	\$ 88,559,574	\$ 117,992,068
<b>SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS</b>	\$ 37,998,603	\$ 61,799,133	\$ 88,559,574	\$ 117,992,068	\$ 151,544,128

Muestra el movimiento de las operaciones del proyecto que comprende ingresos y egresos de caja, sin tener en cuenta su relación con las actividades que producen utilidades; suministra una base para estimar las necesidades futuras de efectivo y sus probables fuentes.

Como se puede observar, existe suficiente liquidez durante todo el tiempo de la proyección, lo que hace prever que la empresa no tendrá problemas económicos.

## 10.5 BALANCE GENERAL

Muestra la situación de la empresa, al inicio de las operaciones. Refleja por tanto las inversiones que se realizaron con el propósito de poner en funcionamiento la

empresa, los recursos y su procedencia para acometer esas inversiones y la situación inicial de los inversionistas y de la entidad como persona jurídica independiente recién creada.

Tabla 41: Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 37,998,603	\$ 61,799,133	\$ 88,559,574	\$ 117,992,068	\$ 151,544,128
Cartera (Cuentas por Cobrar)	\$ 12,000,576	\$ 12,240,587	\$ 12,607,805	\$ 12,986,039	\$ 13,505,481
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 49,999,179</b>	<b>\$ 74,039,720</b>	<b>\$ 101,167,379</b>	<b>\$ 130,978,107</b>	<b>\$ 165,049,608</b>
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 4,790,000	\$ 4,790,000	\$ 4,790,000	\$ 4,790,000	\$ 4,790,000
Muebles y Enseres	\$ 1,964,300	\$ 1,964,300	\$ 1,964,300	\$ 1,964,300	\$ 1,964,300
Equipos de Oficina	\$ 1,106,000	\$ 1,106,000	\$ 1,106,000	\$ 1,106,000	\$ 1,106,000
Herramientas	\$ 9,000,000	\$ 9,000,000	\$ 9,000,000	\$ 9,000,000	\$ 9,000,000
Depreciación Acumulada	\$ -2,893,060	\$ -5,786,120	\$ -8,679,180	\$ -11,572,240	\$ -14,465,300
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 13,967,240</b>	<b>\$ 11,074,180</b>	<b>\$ 8,181,120</b>	<b>\$ 5,288,060</b>	<b>\$ 2,395,000</b>
Activos Diferidos	\$ 9,830,677	\$ 9,830,677	\$ 9,830,677	\$ 9,830,677	\$ 9,830,677
Amortización Diferida	\$ -1,966,135	\$ -3,932,271	\$ -5,898,406	\$ -7,864,542	\$ -9,830,677
<b>Activo Diferido Neto</b>	<b>\$ 7,864,542</b>	<b>\$ 5,898,406</b>	<b>\$ 3,932,271</b>	<b>\$ 1,966,135</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 71,830,961</b>	<b>\$ 91,012,306</b>	<b>\$ 113,280,770</b>	<b>\$ 138,232,303</b>	<b>\$ 167,444,608</b>
Obligaciones Financieras	\$ 8,293,870	\$ 9,345,741	\$ 10,531,015	\$ 11,866,611	\$ -22,397,625
Impuestos por pagar	\$ 11,679,256	\$ 12,920,976	\$ 14,696,609	\$ 16,559,122	\$ 19,020,553
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 19,973,126</b>	<b>\$ 22,266,717</b>	<b>\$ 25,227,624</b>	<b>\$ 28,425,733</b>	<b>\$ -3,377,073</b>
Obligaciones de Largo Plazo	\$ 9,345,741	\$ -0	\$ -10,531,015	\$ -22,397,625	\$ -
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$ 29,318,867</b>	<b>\$ 22,266,717</b>	<b>\$ 14,696,609</b>	<b>\$ 6,028,107</b>	<b>\$ -3,377,073</b>
Aportes Sociales	\$ 18,799,665	\$ 18,799,665	\$ 18,799,665	\$ 18,799,665	\$ 18,799,665
Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ 21,341,186	\$ 44,951,333	\$ 71,806,046	\$ 102,064,078
Utilidades del Presente Ejercicio	\$ 21,341,186	\$ 23,610,147	\$ 26,854,714	\$ 30,258,032	\$ 34,755,737
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)	\$ 2,371,243	\$ 4,994,593	\$ 7,978,450	\$ 11,340,453	\$ 15,202,202
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$ 42,512,094</b>	<b>\$ 68,745,590</b>	<b>\$ 98,584,161</b>	<b>\$ 132,204,196</b>	<b>\$ 170,821,681</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 71,830,961</b>	<b>\$ 91,012,306</b>	<b>\$ 113,280,770</b>	<b>\$ 138,232,303</b>	<b>\$ 167,444,608</b>

## 10.6 RESULTADOS SOBRE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

Sobre el estudio financiero se concluye lo siguiente: Se estimaron las inversiones, fijas por \$16.860.300 diferidas \$1.966.135 y capital de trabajo \$17.108.688, para un total de \$43.779.665. El 57% de la inversión, \$25.000.000 corresponden a crédito bancario y el restante 42,9% de la inversión \$18.779.665 son recursos propios.

Para las proyecciones de ventas, se tuvo en cuenta la capacidad utilizada, de tal forma, que no sobrepasara la capacidad instalada, por consiguiente, para el

primer año de operaciones se estimaron ventas por \$144.006.910, conformado por la variedad de servicios que se prestan en PlayKids.

Se estimó el precio de venta para el servicio, teniendo en cuenta los costos fijos unitarios y los costos variables unitarios, dando una utilidad del 61%.

Las proyecciones financieras, parten de la estimación de los ingresos, de los costos y gastos, siendo la base para elaborar los Estados financieros, como son, Estado de resultados, Flujo de caja y Balance General proyectado a cinco años, siendo positivos para cada uno de los años en el horizonte del proyecto.

## **11 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO**

Tiene como propósito comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Los índices que se utilizan para medir la bondad económica de los proyectos de inversión, son valor presente neto VPN y la tasa interna de retorno TIR. El cálculo de estos índices se realiza usando el flujo de caja de la tabla 41, como quiera que representen el flujo de efectivo de la empresa durante el periodo inicial y proyectando los cinco años siguientes.

### **11.1 VALOR PRESENTE NETO**

Es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos (incluida como egreso la inversión) calculados en el flujo financiero neto, teniendo en cuenta la tasa de interés de oportunidad, mide el rendimiento del proyecto frente a la inversión con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa de interés de oportunidad (TIO) o la tasa mínima atractiva de retorno.

Tabla 42: Cálculo de la tasa de descuento

Tasa Libre de Riesgo	6.25%	TES a 5 años
Prima de Riesgo Media	18.00%	Anual
<b>Ke</b>	<b>25.38%</b>	Anual
Tasa del Crédito	12.68%	Anual
Beneficio Tributario	33.00%	Anual
<b>Kd</b>	<b>8.50%</b>	Anual
<b>COSTO PROMEDIO DE CAPITAL</b>	<b>15.74%</b>	Anual
Tasa de Inflación	<b>6.00%</b>	Para 2.017
<b>Tasa de Descuento Deflactada</b>	<b>9.19%</b>	Anual

Tabla 43: Cálculo del VPN

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL
Año 0	\$ -43,799,665	9.19%	1.000000	\$ -43,799,665
Año 1	\$ 31,430,236	9.19%	0.915834	\$ 28,784,873
Año 2	\$ 34,352,371	9.19%	0.838752	\$ 28,813,105
Año 3	\$ 37,329,909	9.19%	0.768157	\$ 28,675,233
Año 4	\$ 40,020,117	9.19%	0.703504	\$ 28,154,320
Año 5	\$ 44,164,615	9.19%	0.644293	\$ 28,454,950
<b>VALOR PRESENTE ANUAL</b>				<b>\$ 99,082,816</b>

Teniendo en cuenta la diferencia entra la inversión fija y diferida del proyecto con el VPN nos da que el VPN del proyecto es:

<b>\$99.082.816</b>
---------------------

## 11.2 TASA INTERNA DE RETORNO TIR

Este valor es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero o que iguale la suma de los flujos netos descontada la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) permite calcular en este estudio el porcentaje sobre el cual los inversionistas esperan obtener una utilidad hasta el final de la vida útil del proyecto.

Tabla 44: Flujo de caja proyectado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 132,006,334	\$ 134,646,461	\$ 138,685,855	\$ 142,846,430	\$ 148,560,287
Recuperación de Cartera		\$ -	\$ 12,000,576	\$ 12,240,587	\$ 12,607,805	\$ 12,986,039
<b>Total de Ingresos Operacionales</b>		<b>\$ 132,006,334</b>	<b>\$ 146,647,037</b>	<b>\$ 150,926,442</b>	<b>\$ 155,454,235</b>	<b>\$ 161,546,327</b>
<b>Pagos de Costos</b>						
Pago de Materia Prima		\$ 1,965,600	\$ 2,004,912	\$ 2,065,059	\$ 2,127,011	\$ 2,212,092
Pago de Mano de Obra Directa		\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337	\$ 31,295,337
Pago Costos Indirectos Fijos		\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256	\$ 12,750,256
Depreciaciones		\$ -2,404,674	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674	\$ -2,404,674
Pago Costos Indirectos Variables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pagos de Costos Operacionales</b>		<b>\$ 43,606,519</b>	<b>\$ 43,645,831</b>	<b>\$ 43,705,978</b>	<b>\$ 43,767,930</b>	<b>\$ 43,853,011</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO</b>		<b>\$ 88,399,815</b>	<b>\$ 103,001,206</b>	<b>\$ 107,220,464</b>	<b>\$ 111,686,305</b>	<b>\$ 117,693,316</b>
<b>Pagos de Gastos</b>						
Pago de Gastos de Administración		\$ 59,424,100	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100	\$ 59,424,100
Amortizaciones		\$ -1,966,135	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135	\$ -1,966,135
Depreciaciones		\$ -488,386	\$ -488,386	\$ -488,386	\$ -488,386	\$ -488,386
Pago de Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos		\$ -	\$ 11,679,256	\$ 12,920,976	\$ 14,696,609	\$ 16,559,122
<b>Total Pago de Gastos Operacionales</b>		<b>\$ 56,969,579</b>	<b>\$ 68,648,835</b>	<b>\$ 69,890,555</b>	<b>\$ 71,666,188</b>	<b>\$ 73,528,701</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO</b>		<b>\$ 31,430,236</b>	<b>\$ 34,352,371</b>	<b>\$ 37,329,909</b>	<b>\$ 40,020,117</b>	<b>\$ 44,164,615</b>
<b>Inversiones</b>						
Inversión Fija	\$	16,860,300				
Inversión Diferida	\$	9,830,677				
Inversión en Capital de Trabajo	\$	17,108,688				
<b>Total de Inversiones</b>	\$	<b>43,799,665</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	\$	<b>-43,799,665</b>	<b>\$ 31,430,236</b>	<b>\$ 34,352,371</b>	<b>\$ 37,329,909</b>	<b>\$ 40,020,117</b>

Tabla 45: Cálculo de la TIR

<b>Año 0</b>	\$	-43,799,665
<b>Año 1</b>	\$	31,430,236
<b>Año 2</b>	\$	34,352,371
<b>año 3</b>	\$	37,329,909
<b>Año 4</b>	\$	40,020,117
<b>Año 5</b>	\$	44,164,615
<b>TIR</b>		<b>73.69%</b>

Estos cálculos se efectuaron, utilizando el flujo de caja proyectado, calculado en la tabla 45, correspondiendo una TIR del 73,69% lo cual indica que los dineros invertidos en este proyecto generaran internamente una tasa del 73% que comparada con la tasa de oportunidad 9% se concluye que la inversión es rentable, más aún dada la corta vida útil (5 años) asignada al proyecto y el tipo de negocio.

### 11.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN

Es el tiempo en cual la empresa recupera la inversión inicial, determinado por el flujo neto proyectado y sumado hasta obtener el valor correspondiente, para

nuestro caso los socios aportaron efectivo correspondiente a \$78.689.932 (Setenta y ocho millones, seiscientos ochenta y nueve mil, novecientos treinta y dos), viendo la siguiente tabla, se puede determinar que el periodo de recuperación se lleva a cabo en el segundo año de funcionamiento.

Tabla 46: Periodo de recuperación

Saldo Final de Caja	
Año 1	\$37,998,603.28
Año 2	\$61,799,132.89
Año 3	\$88,559,574.26
Año 4	\$117,992,068.24
Año 5	\$151,544,127.65

## 11.4 RAZONES FINANCIERAS

Se analizan a continuación las razones financieras de liquidez y endeudamiento para el primer año de funcionamiento de PLAKIDS.

### 11.4.1 Razón Corriente

#### Razón corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 47: Razón Corriente

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2.50	3.33	4.01	4.61	48.87

La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se sabe con cuanto activo corriente se cuenta para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. En este caso se observa en la tabla 47 que por cada \$1 que PlayKids debe a corto plazo, durante el primer año, tiene \$2,5 representado en activos corrientes para responder; más interesante es que año a año este indicador mejora pues sus obligaciones de

corto plazo van disminuyendo al mismo tiempo que los activos corrientes del proyecto aumentan hasta llegar a una razón corriente de 49 en el año quinto de operaciones. Este indicador es muy favorable para la empresa porque es un respaldo ante proveedores y entidades financieras ante una posible expansión de la capacidad del hotel.

#### 11.4.2 Capital de Trabajo

##### Capital de trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 48: Capital de Trabajo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 30,026,053	\$ 51,773,004	\$ 75,939,755	\$ 102,552,375	\$ 168,426,681

El capital de trabajo, aunque no es exactamente una razón, este representa la diferencia entre el total de activos corrientes y los pasivos de igual naturaleza, es decir con vencimiento o cumplimiento menor o igual a un año. Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal, para obtener rendimientos financieros sobre los sobrantes temporales.

Para este caso, la empresa cuenta con \$30.026.053 de capital de trabajo disponible para la operación del primer año. Este valor es muy razonable dada la inversión inicial que la empresa está requiriendo para su correcto funcionamiento. Sin embargo, como ya se mencionó en el análisis de la razón corriente, a medida que transcurre el tiempo los pasivos disminuyen haciendo que el capital de trabajo aumente hasta llegar a \$168.426.681 luego del año quinto de operaciones.

#### 11.4.3 Nivel de Endeudamiento

##### Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Tabla 49: Nivel de Endeudamiento

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
40.82%	24.47%	12.97%	4.36%	-2.02%

El nivel de endeudamiento es la razón que tiene por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

En este caso se observa que para el año uno, por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, se ha financiado en 41 centavos, es decir que inicialmente menos del 50% de los activos de PlayKids fueron adquiridos a través de fuentes de financiación diferentes a los recursos de los socios.

#### 11.4.4 Rotación de Activos

##### Rotación de activos.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos por venta}}{\text{Total Activos}}$$

Tabla 50: Rotación de Activos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2.00	1.61	1.34	1.13	0.97

Este es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.

De acuerdo con lo anterior, la rotación de los activos totales de la empresa para el año 1 fue de 2 veces para el primer año y del 0,97 veces para el último año; es decir que por cada peso que se tiene invertido en activos se generaron unas

ventas de 2 centavos para el primer año y de 0,97 centavos para el año 5 de operaciones.

#### 11.4.5 Margen Bruto de Ganancia

##### Margen bruto de ganancia

$$\text{Margen Bruto de Ganancia} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Tabla 51: Margen Bruto de Ganancia

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
68.05%	68.65%	69.52%	70.37%	71.46%

Este indicador muestra que, por cada peso vendido, qué tanto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. Para el presente caso, se tiene que para el primer año el margen bruto de ganancia es aceptable, debido a que por cada peso que la empresa venda se genera una utilidad bruta antes de impuestos de 68 centavos, la cual tiene un comportamiento positivo a través del tiempo.

#### 11.4.6 Margen Neto de Utilidad

##### Margen Neto de Utilidad

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

Tabla 52: Margen Neto de Utilidad

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
16.47%	17.86%	19.72%	21.57%	23.83%

Este indicador muestra la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas. Para el caso se tiene que,

por cada peso generado en ventas en el año uno, queda para los inversionistas 16,5 centavos luego de cancelar todas las obligaciones (Estado, empleados, acreedores, etc.) terminando el año quinto de operaciones se manejará un excelente margen del 24%.

## **11.5 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Es denominado también el punto muerto donde se puede determinar el nivel de ventas necesario para que la empresa cubra sus costos. El concepto de punto de equilibrio desarrolla una metodología para establecer la situación donde la empresa ni pierde ni gana dinero. Se aplica en el proyecto con el fin de analizar las relaciones entre los costos fijos totales, los costos variables totales, los beneficios y determinar el nivel de producción en que los ingresos por venta de los productos o servicios son iguales a los costos totales, es decir, no se presenta utilidad.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos. Conocido dicho comportamiento se puede aplicar la expresión:

$$Q_u = CF / (P_{vu} - C_{vu})$$

$$Q_u = \text{Costo Fijo Total} / (\text{Precio Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$$

$$Q_u = \$8.679.344 / 20.000 - 0 = 433 \text{ niños por mes, es decir } 14 \text{ por día.}$$

El punto de equilibrio es un elemento más para el análisis y la planeación empresarial y sirve para respaldar la toma de decisiones en situaciones poco complejas y además permite captar con mayor facilidad muchos aspectos económicos de los negocios.

Podemos concluir que para lograr un punto de equilibrio debemos como mínimo empezar el proyecto con 14 niños diarios (costos primer año), para alcanzar a cubrir todos los costos iniciales del servicio ofrecido.

## 12 CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada a los padres de niños de estrato 2,3,4 y 5 en la ciudad de Barrancabermeja, se encontró un 83% de aceptación sobre la oferta de este tipo de servicios, información extraída de la ilustración 13. El nivel de aceptación de acceder a este nuevo servicio, según los resultados de la encuesta es de 99%, con este resultado se puede identificar un alto porcentaje de hogares y padres de familia que estarían dispuestos a llevar a sus hijos a este centro de entretenimiento.

La oferta para este servicio es casi nula, sin embargo, actualmente se establece competencia directa con otro establecimiento de las mismas características pero que no se encontraba en funcionamiento durante la investigación de mercados.

El canal de comercialización directo, que fue el elegido para el desarrollo de este proyecto, es el más apropiado a la hora de ofertar este tipo de servicio, que junto con una campaña publicitaria adecuada podrá determinar de forma importante que los hogares reconozcan y se interesen por las alternativas de entretenimiento y lúdica que se van a ofrecer.

Se determinó la capacidad de prestación del servicio según la demanda insatisfecha proyecta con su estudio previo de mercados, el cual indico que para el inicio de actividades debe existir una capacidad instalada como mínimo para atender 20 niños por hora en su capacidad máxima de operación.

De acuerdo con todo lo anteriormente descrito, se logró concluir que el proyecto es viable ya que existen condiciones claramente definidas, desde el punto de vista de requerimientos básicos, que se deben dar para la prestación del servicio, para atender los hogares ubicados entre los estratos 2, 3, 4, y 5 de la ciudad de Barrancabermeja, precisando los recursos disponibles de orden humano, físico, y de materias primas e insumos.

Según el análisis de mano de obra directa sumado a costos indirectos de fabricación podemos concluir que para lograr un punto de equilibrio se debe

como mínimo empezar el proyecto con 14 niños diarios para alcanzar a cubrir todos los costos iniciales del servicio ofrecido, sin embargo, los dos primeros meses de funcionamiento ya están contemplados dentro de la inversión inicial.

La idea de negocio es viable debido un margen de utilidad aceptable que se pretende generar al iniciar con un total de 20 niños diarios cada uno de una hora de diversión, con proyección a un año de por lo menos 10 niños más.

La idea de negocio planteada permite diversificar buscando día a día nuevos nichos de mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. “Concepto del Comportamiento Económico y Social. Barrancabermeja y su Área de Influencia”. Estudio realizado para la Cámara de Comercio de Barrancabermeja por el Centro de Estudios, Investigaciones y Proyectos para la Competitividad de Barrancabermeja. En línea: <https://www.ccbarranca.org.co/assets/comportamiento-economico-camara-barrancabermeja-2014.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. “Concepto del Comportamiento Económico y Social. Barrancabermeja y su Área de Influencia”. Estudio realizado para la Cámara de Comercio de Barrancabermeja por el Centro de Estudios, Investigaciones y Proyectos para la Competitividad de Barrancabermeja. En línea: <https://www.ccbarranca.org.co/assets/concepto-del-comportamiento-economico-y-social-2016.pdf>

DANE. “Producto Interno Bruto. Cuarto Trimestre y Total Año 2014”. Principales Resultados. En línea: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen\\_PIB\\_IVtrim14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IVtrim14.pdf)

Ivanisevic, A. “Business plan feedback for cost effective business processes”. APEM Journal. 2016.

Jandaghi, Gholamreza. “Evaluating The Risk Of Projects Implementation In Various Situations Using Generalized Topsis Model And Business Plan”. Journal of Applied Quantitative Methods. 2015.

Kotler & Keller, Marketing management, Pearson Education Limited 2009. pág.76

MERLANO, Lina. “Análisis: Defensa de la mano de obra local en la política pública de empleo de Barrancabermeja, una visión para el desarrollo local”.

Universidad Santo Tomás Facultad de Sociología Maestría en Planeación para el Desarrollo Bogotá, Colombia 2016. En línea: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2501/Merlanolina2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR Yves, Business Model Generation: Procesos. Primera edición en libro electrónico (PDF), 2011. 244 p. ISBN: 978-84-234-2841-0.

PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.

RIQUELME, Matías. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. (2015, Junio). Santiago, Chile. En línea: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

STUTELY, Richard. “Cómo elaborar un plan de Negocios. Una estrategia para la planeación inteligente de ejecutivos y hombres de negocio”. Editorial Trillas; México. 2015.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### *Diseño de la encuesta*

Aquí se presentan las preguntas que pretenden caracterizar el comportamiento del mercado objetivo, y que permitirán posteriormente realizar una estimación de la demanda.

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene hijos entre 2 y 9 años?
2. ¿Cuál es su estrato socioeconómico? \_\_\_\_\_
3. ¿Asiste su hijo(a) a un jardín infantil?
  - A. Sí
  - B. No
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos valora o valoraría más a la hora de escoger un jardín infantil?
  - A. Seguridad
  - B. Idoneidad del personal
  - C. Cercanía
  - D. Estrategias pedagógicas
  - E. Alimentación balanceada
  - F. Comodidad del niño
5. ¿Con qué frecuencia acuden a una actividad recreativa (cine, deporte, arte, etc.)?
  - A. Diaria
  - B. Semanal
  - C. Mensual

6. ¿Considera que después de haber tenido hijos su actividad social se ha reducido?
- A. Sí
  - B. No
7. ¿Desearía aumentar el tiempo que dedica a las actividades sociales con sus amigos?
- A. Sí
  - B. No
8. Su círculo de amigos (no familiares) está compuesto principalmente por:
- A. Personas de su misma edad con hijos
  - B. Personas de su misma edad sin hijos
  - C. Personas mayores o menores
9. ¿Asistiría a un sitio en el que su hijo se divierte mientras usted puede disfrutar de un café con sus amigos o familiares?
- A. Sí
  - B. No
10. ¿Considera que la oferta de entretenimiento para niños es suficiente en Barrancabermeja?
- A. Sí
  - B. No
11. ¿Llevaría a su hijo a un nuevo centro de entretenimiento infantil?
- A. Sí
  - B. No
12. Si "PLAYKIDS", un nuevo centro recreativo para niños entre 2 y 9 años, le ofrece un servicio atractivo para sus hijos y cómodo para usted, ¿consideraría probarlo?
- A. Sí
  - B. No
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarde de recreación dirigida para su hijo?
- A. Menos de 20 mil pesos.
  - B. Entre 20 y 30 mil pesos.
  - C. Entre 30 y 40 mil pesos.
  - D. Más de 40 mil pesos.

14. ¿Qué factores consideraría a la hora de confiar su hijo a un centro de entretenimiento infantil?

- A. Seguridad
- B. Tradición
- C. Tecnología y planta física
- D. Reconocimiento