

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocios: “Salas de cines de bajo aforo en ciudades pequeñas”**

**Fausto Alberto Vasco Moncayo**

**Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas

Quito, Agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Negocios: “Salas de cines de bajo aforo en ciudades pequeñas”**

**Fausto Alberto Vasco Moncayo**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de la Tesis .....

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis .....

Matías Santana, PhD.  
Miembro del Comité de Tesis .....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de Administración .....

Víctor Viteri Breedy, PhD.  
Decano del Colegio de Postgrados .....

**Quito, Agosto de 2014**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

---

Fausto Vasco Moncayo

C. I.:1708902463

Quito, Agosto de 2014

## **Agradecimiento**

A mi amada esposa Maritza, quien me dio su amor, soporte y comprensión constante en estos 2 años de arduo trabajo.

A mis hijos Andrés y Daniela, quienes supieron crecer mucho más en este tiempo de menor apoyo de mi parte.

A mi querida Universidad San Francisco de Quito, en especial a Santiago y Carlos de quienes he recibido apoyo en todos mis proyectos.

## Resumen

Las grandes corporaciones suelen concentrar sus servicios en las principales ciudades, dejando desatendidos los pequeños mercados. Esa es una de las razones por las que el Ecuador se ha convertido en un país polarizado de grandes diferencias entre las ciudades principales cuya población supera los 250.000 habitantes y los pequeños poblados.

De esta observación surge *MiCine*, que busca suplir las necesidades de entretenimiento que no han sido satisfechas en ciudades pequeñas de nuestro país a través de la implementación de salas de cine de bajo aforo. Se define como ciudades pequeñas a aquellas cuya población está entre 80.000 y 150.000 personas.

Este documento genera el plan de negocios para la ciudad de Otavalo y establece la viabilidad del proyecto en esta ciudad. Es un modelo replicable en cualquier otra ciudad pequeña del Ecuador, con pequeños ajustes que se acoplen a la realidad local.

El estudio realizado demuestra que *MiCine* es un proyecto rentable, en un mercado potencial de \$1,4 millones medido en base a la investigación de mercado realizada. En un escenario de moderado optimismo se prevé unas ventas de \$873.600 con un beneficio neto de \$196.082. En un período de 5 años, se prevé un VAN de \$1.341.771 y un TIR de 77% aseguran la viabilidad del proyecto.

### **Abstract.**

Large corporations tend to concentrate their services in major cities, leaving small markets unattended. That is one of the reasons why Ecuador has become a polarized country, showing large differences between main cities, whose population is over 250.000 inhabitants, and small country-towns.

From this observation arises *MiCine*, a project model that seeks to meet the entertainment needs that are not being met in small towns of our country, through the implementation of small-capacity cinemas. For a town to be regarded as a small town in Ecuador, its population should rank between 80.000 and 150.000 people.

This document creates a business plan for the city of Otavalo and establishes the viability of the project in this city. With small adjustments to fit specific local conditions, the model is replicable in any other small town in Ecuador. This study shows that *MiCine* is a profitable project, in a potential market of \$ 1.4 million, based on conducted market research. In a scenario of moderate optimism, sales would amount to \$873.600 with an expected net profit of \$ 196.082. In a five-year period, an NPV of \$ 1.341.771 and an IRR of 77% ensure the viability of the project.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract. ....</b>	<b>6</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>7</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Análisis del Macro Entorno.....</b>	<b>10</b>
1.1 Tendencias del Macro Entorno. ....	10
1.2 Análisis Sectorial. ....	11
1.3 Análisis de la competencia .....	12
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>14</b>
<b>2 Oportunidad de Negocio.....</b>	<b>14</b>
2.1 Insigth .....	14
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	15
2.2.1 Análisis Cuantitativo.....	15
2.2.2 Análisis Cualitativo.....	16
2.3 Tamaño de mercado.....	16
2.3.1 Volumétrico mercado potencial.....	17
2.3.2 Volumétrico capacidad a instalar.....	18
2.4 Negocio rentable .....	19
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>20</b>
<b>3 Definición Estratégica .....</b>	<b>20</b>
3.1 Estrategia genérica .....	20
3.2 Posicionamiento estratégico .....	21
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas. ....	23
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....	25
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>27</b>
<b>4 Plan Comercial .....</b>	<b>27</b>
4.1 Estrategia de marketing .....	27
4.2 Producto .....	27
4.3 Precio .....	28
4.4 Plaza.....	28
4.5 Promoción.....	29
4.6 Publicidad del Cine .....	29
4.7 Publicidad del Cine Didáctico .....	30

<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>31</b>
<b>5 Plan de Operaciones</b> .....	<b>31</b>
5.1 Implantación de los Cines.....	31
5.2 Logística.....	32
5.3 Horarios de atención .....	33
5.4 Personal.....	33
5.5 Inventario .....	33
5.6 Manejo de filas.....	34
5.7 Gestión de Calidad.....	35
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>37</b>
<b>6 Plan Financiero</b> .....	<b>37</b>
6.1 Supuestos Generales .....	37
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	38
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	39
6.4 Tasa de descuento .....	41
6.4.1 Gastos Administrativos y de ventas .....	43
6.5 Punto de equilibrio.....	46
6.6 Análisis de sensibilidad .....	47
<b>CAPITULO 7</b> .....	<b>49</b>
<b>7 Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>49</b>
7.1 Conclusiones.....	49
7.2 Comentarios.....	50
<b>ANEXOS</b> .....	<b>52</b>
Anexo 1.- Análisis Sectorial. ....	52
Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico	55
Anexo 3.- Resultados de la encuesta cuantitativa de definición de mercado para cines	57
Anexo 4.- Capacidad instalada en cines por ciudad. ....	59
Anexo 5.- Lienzo estratégico. ....	60
Anexo 6.- Descripción de roles del organigrama propuesto.....	60
Anexo7.- Plano de planta <i>MiCine</i> .....	63
Anexo 8.- Costos varios.....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>65</b>



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Las Fuerzas sectoriales de Porter .....	11
Gráfico 2: Mapa estratégico del sector de proyección de películas .....	12
Gráfico 3: Organigrama Funcional de <i>MiCine</i> .....	26
Gráfico 4: Matriz Proceso Servicio (Render & Heinzer, 1996). .....	32
Gráfico 5: Administración de colas en boletería y bar .....	34
Gráfico 6: Distribución de riesgo del VAN del proyecto .....	47
Gráfico 7: Efecto de las diferentes variables consideradas para el análisis de sensibilidad sobre el VAN .....	48
Gráfico 8: Coeficientes de correlación, impacto sobre el VAN del proyecto .....	48

## Índice de Tablas

Tabla 1: Tamaño del mercado potencial cines en Otavalo .....	17
Tabla 2: Volumétrico de capacidad de salas de cines .....	18
Tabla 3: Volumétrico de ventas del Bar .....	18
Tabla 4: Ingresos y beneficios supuestos .....	19
Tabla 5: Precios de los productos ofrecidos .....	28
Tabla 6: Costos de los combos ofrecidos en el bar.....	29
Tabla 7: Proyección de ventas a 5 años en escenarios .....	40
Tabla 8: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años .....	40
Tabla 9: Cálculos de varios parámetros.....	41
Tabla 10: Flujo de Efectivo .....	42
Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias .....	42
Tabla 12: Balance general año 0.....	43
Tabla 13: Factor de cálculo de costo de salarios .....	43
Tabla 14: Cuadro de salarios de <i>MiCine</i> .....	44
Tabla 15: Los Costos de Ventas .....	44
Tabla 16: Depreciaciones y Gastos financieros.....	45
Tabla 17: Tabla de amortización de préstamo de capital inicial .....	45
Tabla 18: Cálculo de punto de equilibrio .....	46

## **CAPÍTULO 1**

### **1 Análisis del Macro Entorno**

#### **1.1 Tendencias del Macro Entorno.**

El plan de negocios que se presenta en este documento, tiene como objetivo explotar la oportunidad de negocio que puede existir en el sector de servicio de proyección de películas aplicándolo específicamente en ciudades pequeñas.

Se pueden encontrar algunas tendencias que permiten desarrollar un proyecto de esta naturaleza: a) el crecimiento porcentual demográfico que presentan las ciudades pequeñas; b) el incremento en el consumo de servicios de entretenimiento por la sociedad ecuatoriana; y, c) el incremento en el salario mínimo vital de la población.

En primer lugar, de acuerdo a datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la población del Ecuador crecerá un 15.4% desde el 2010 hasta el 2020; mientras las 3 principales ciudades del país tendrán un crecimiento del 17.7%, las ciudades pequeñas, cuya población al año 2013 es de entre 80.000 y 150.000 personas, crecerán un 21.9% en promedio (INEC, 2013), es decir un porcentaje mayor que el promedio país. El ritmo de crecimiento de la población permite avizorar un crecimiento de la economía de las ciudades pequeñas, con lo cual se dinamiza la adquisición de bienes y servicios.

En segundo lugar, según el INEC, desde el año 2008 hasta el año 2013, la actividad del sector del entretenimiento, esparcimiento, cultural, cinematográfico, etc., ha crecido un 25.9%; esta situación, junto al hecho de que hay mayor capacidad adquisitiva, genera el espacio de mercado necesario para el mayor consumo de servicios de esparcimiento. (INEC, 2013). Si el porcentaje de crecimiento del sector se compara con el crecimiento del PIB en el Ecuador, el cual durante el mismo período ha tenido un crecimiento acumulado del 22.8% según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), equivalente a un crecimiento

anual de 4.4%, se encuentra que el sector del entretenimiento ha crecido a un ritmo incluso mayor al de la economía del país. (BCE, 2013)

Finalmente, en la actualidad (año 2013), el ingreso per cápita de la población ecuatoriana ha aumentado, así el salario mínimo vital es de \$318,00 (equivalente a un salario nominal promedio de \$370.82, incluidos los sobresueldos de ley). En base al Índice de Precios de Consumidor el salario mínimo vital del 2013, representa un salario real de 156.07 puntos, versus los 139.03 puntos de mes de julio de 2011 (referenciados ambos a diciembre 2004 = 100 puntos) lo cual presenta un panorama muy alentador para los bienes y servicios de consumo. (BCE, 2013)

En conclusión las tendencias muestran un mercado creciente que hacen posible la generación de un proyecto que sea viable y exitoso.

## 1.2 Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de servicios de proyección de películas, se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, Estrategia Competitiva, 1980). El gráfico 1 esquematiza el análisis de las fuerzas sectoriales.



Gráfico 1: Las Fuerzas sectoriales de Porter

El análisis sectorial revela que se trata de un sector neutro, o poco atractivo, donde resultará difícil superar el costo de oportunidad de capital a menos que se establezcan estrategias que posicionen favorablemente a la empresa en el sector. El análisis a profundidad se puede leer en el anexo 1.

### 1.3 Análisis de la competencia

La implementación de cines de bajo aforo en ciudades pequeñas podría no enfrentar una competencia directa, debido a la no existencia de cines en dichas ciudades, sin embargo la competencia puede llegar desde otras actividades de distracción como la práctica deportiva, el entretenimiento en casa, eventos deportivos, etc., así como salas de cine en ciudades grandes o medianas que se encuentren a una distancia relativamente corta.

Luego de hacer una ligera investigación de mercado cuyos resultados se pueden

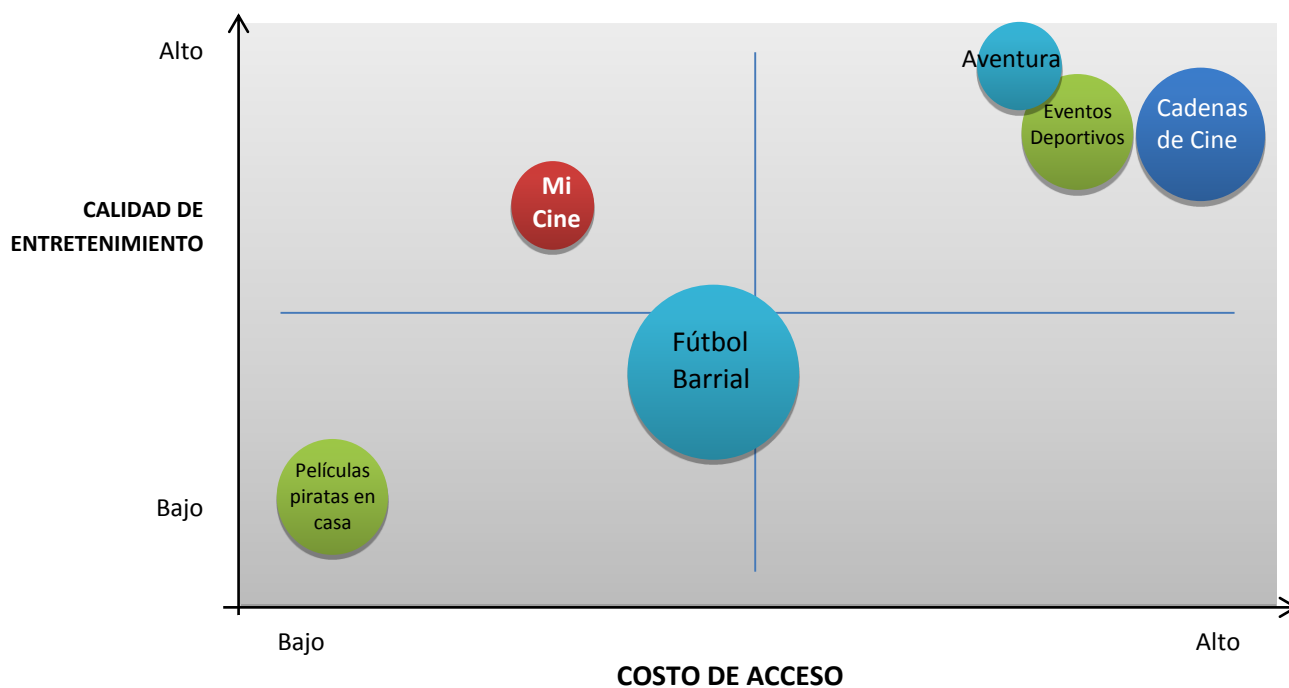


Gráfico 2: Mapa estratégico del sector de proyección de películas

mirar en el anexo 2, se han identificado dos variables relevantes que permitan conocer el posicionamiento relativo de los competidores que enfrenta la oportunidad de negocio planteada: la primera variable es la calidad de entretenimiento, la misma que mide el

servicio, la calidad de equipos, facilidades, instalaciones, servicios relacionados, etc. y la segunda variable es el costo de acceso al servicio, variable que se compone a su vez de elementos como los recursos utilizados para acceder al servicio (transporte, combustible, tiempo), costo del servicio en sí mismo y el costo de llegada al sitio de entretenimiento, desgaste por estrés, etc.

Las variables expuestas, permiten establecer un mapa estratégico de la competencia relevante para este plan de negocios. Dicha representación se muestra en el gráfico 2.

El presente plan de negocios planea ubicar su producto en un cuadrante desatendido, en el cual se tiene entretenimiento de calidad relativamente buena (sin llegar a la excelencia por los costos) y cuyo costo de acceso para el consumidor sea razonablemente bajo. Este posicionamiento atiende al hecho de competir, por ejemplo con las películas piratas, cuyo costo de acceso es muy bajo, pero así mismo es muy baja su calidad. Al mismo tiempo competir con cadenas de cines (Cinemark, Multicines, Supercines, Cinemática, etc.) cuya calidad es muy alta (tecnología de punta), pero su costo de acceso es también bastante alto. Caso similar para eventos deportivos y deporte de aventura. La práctica deportiva puede ser un competidor más cercano, pero su costo de acceso puede ser más alto (implementos, uniformes, accesorios, etc.) y regularmente no involucra a la familia, factor que según la encuesta realizada, baja la calidad del entretenimiento ya que la gente en su mayoría desea involucrar a la familia completa en sus momentos de entretenimiento.

## CAPÍTULO 2

### 2 Oportunidad de Negocio

Las pequeñas ciudades del Ecuador (con una población entre 80.000 y 150.000 habitantes) carecen de servicios fundamentalmente porque es un mercado pequeño para llamar la atención de las grandes cadenas, con lo cual acusan una serie de necesidades insatisfechas que ofrecen oportunidades de negocios.

Restaurantes, eventos, diversión, supermercados, etc., son algunos de los nichos de mercado que se podrían explotar de mejor manera en estas ciudades cuyas economías desvían muchos recursos a las grandes ciudades justamente por estas carencias.

La opción que se plantea es un océano azul, tal sería el caso del primer restaurante de la cadena norteamericana McDonald's, establecería en una ciudad pequeña una adaptabilidad a las nuevas costumbres, ¿daría esto un giro a las costumbres de la ciudad?.

De manera similar, establecer salas de cine en ciudades pequeñas, puede generar un cambio de costumbres en la gente, una revolución en el comportamiento social de pequeñas ciudades en el Ecuador. La idea global es poder establecer una cadena de salas de cine de bajo aforo en varias ciudades pequeñas, y como inicio, se ha considerado la ciudad de Otavalo.

#### 2.1 Insigth

*“Vamos al cine”*, es una frase por demás común para quienes vivimos en las ciudades grandes como Quito, Guayaquil o Cuenca. Algunas otras pocas ciudades se han ido integrando de a poco, pero hay ciudades que por su tamaño, no representan mercados atractivos para las grandes cadenas de cines establecidas en este país como Multicines, Cinemark o Súper Cines por ejemplo.

La gente de estas ciudades pequeñas ciudades, por lo tanto seguiría desatendida por el tamaño de mercado que representan. *MiCine*, es una respuesta a esta carencia, una

empresa establecida pensando en llevar un servicio de proyección de películas a un mercado desatendido. Es por lo tanto un Océano Azul, en el sentido que se va a crear mercado, un mercado lo suficientemente grande para generar negocio y lo suficientemente pequeño para no despertar a la competencia de las grandes cadenas.

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

Como base para determinar la factibilidad del presente proyecto, se he recurrido a técnicas cuantitativas de manera exclusiva debido a que el mercado de un cine se delinea por factores demográficos y socio-económicos. En ese sentido, el comportamiento de las sociedades en el Ecuador son relativamente similares en base a su capacidad de gasto en las ciudades grandes y en las pequeñas, por lo que nos basaremos en información de fuentes secundarias, encuestas y muestreo por observación.

### **2.2.1 Análisis Cuantitativo**

Para determinar los aspectos que toma en cuenta la gente a la hora de elegir diversión, se llevó a cabo una encuesta que determinó que el costo de acceso (compuesto por factores económicos, de tiempo y de esfuerzo para acceder al servicio, 50%) y la calidad de la diversión (79%) obtenida son factores determinantes a la hora de elegir la actividad de diversión. También se logró definir que el 87.5% de los encuestados aceptaron que si un cine estuviera más accesible (más cerca y/o menos tráfico y/o más barato), irían con mayor frecuencia.

Además se ha tomado en cuenta la población de la ciudad, en base a información disponible en el INEC, así también se ha discriminado en función de la clasificación socio-económica de la población, y se ha tomado como mercado objetivo a los segmentos A, B y C+.

Para complementar este trabajo de determinación del tamaño de mercado se llevó a cabo una encuesta que revele la frecuencia de asistencia a una sala de cine de personas que viven en la ciudad de Quito de las clases sociales B y C+, estos resultados, asumiendo comportamientos similares nos dan una cuantificación de la intención de compra del consumidor de una sala de cine. Los resultados de la encuesta en mención se detallan en el anexo 3.

Finalmente, y con el afán de determinar el tamaño de mercado del bar del cine, se hizo un ejercicio de observación a la entrada del Multicines del Centro Comercial Iñaquito, durante 30 minutos el día sábado 19 de Octubre de 2013 y en el Multicines del Centro Comercial Scala el día domingo 20 de Octubre de 2013, con el objeto de determinar el número de compras en el bar versus el número de personas que entran al cine.

### **2.2.2 Análisis Cualitativo**

Para la implementación de las salas de cine, el objetivo es llevar el concepto de salas de cine modernas a las ciudades pequeñas, por lo que se ha decidido imitar el concepto de un complejo de salas de cines a escala. La implementación se hará con 2 salas de aforo de 80 a 100 personas cada una, con un bar que ofrezca las opciones típicas de un cine, esto es: canguil, nachos, hot dogs, bebidas gaseosas y dulces categorizados.

### **2.3 Tamaño de mercado**

La estimación del tamaño del mercado se hizo en base a los datos recogidos de fuentes secundarias, encuestas y observaciones. El análisis que se presenta a continuación, determina que existe mercado potencial en la ciudad de Otavalo, mercado que se podrá atender de manera parcial por parte de la solución propuesta, asegurando una rentabilidad adecuada en el largo plazo.



Los datos de fuentes secundarias utilizados en estos cálculos, provienen de la página web del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Como dato relevante, en Quito, se tiene 4.18 asientos de cine por cada 1000 habitantes (no se considera los cines de las cadenas más pequeñas), aportadas en 3.12 Multicines, 0.60 Supercines y 0.46 Cinemark. Guayaquil a su vez cuenta con 4.75 asientos por cada 1000 habitantes, aportados por Supercines 3.13 y Cinemark 1.62. Cuenca cuenta con 2.64 y Ambato con 2.47 asientos por cada 1000 habitantes.

Si ponderamos estos datos, tomando el dato más bajo que es el de Santo Domingo de los Tsáchilas y pensamos en 2.35 asientos por cada 1000 habitantes en Otavalo, el aforo de las salas debería ser de 272 asientos disponibles. La intención inicial es salir con 200 asientos en 2 salas, es decir menos del 70% de la capacidad instalada disponible en la ciudad con menor número de asientos por cada mil habitantes. Los datos completos de las capacidades de las cadenas de cines en las principales ciudades los podemos ver en la tabla que se muestra en el anexo 4.

### 2.3.1 Volumétrico mercado potencial

Fuente Información	Descripción	Porcentaje	Dato	Unidad
INEC	Población del cantón Otavalo	-	115,725	habitantes
Estimado	Población urbana	70%	81,008	habitantes
INEC	Población entre 5 y 75 años	87.10%	70,558	habitantes
INEC	Segmentos socioec. A, B y C+	39.50%	27,870	habitantes
Encuesta	Índice de hogar	88.64%	24,704	habitantes
Encuesta	Visitas al cine	15.04	371,551	consumidores
Estimado	25% entradas por promoción	25%	278,663	Entradas
Propuesto	Valor entrada: \$5.00	-	1,393,315	US\$

Tabla 1: Tamaño del mercado potencial cines en Otavalo

La encuesta realizada y que se muestra en el anexo 3, determina que el 88.64% de los encuestados prefiere ir al cine en familia, con todos los miembros del hogar, razón por la cual, tomaremos ese factor como reductor de la población como un índice de hogar. Así

mismo de la encuesta se determina el número de veces que la gente va al cine en el año. Las encuestas fueron tomadas en Quito debido a que es una ciudad que ya cuenta con el servicio y nos puede dar una visión de comportamiento de estratos sociales similares.

### 2.3.2 Volumétrico capacidad a instalar

Sin embargo, la capacidad instalada, será mucho menor al mercado, lo cual se resume en la tabla 2. El horario típico de atención de un cine es en la tarde, con la sola excepción de los horarios de Vermut (horarios antes del medio día) en sábados, domingos y feriados. Con esta premisa, asumiendo una duración promedio de 3 horas por función y una atención desde las 14h00 y hasta las 24h00, se asume que cada sala puede atender 21 funciones por semana, más 2 funciones por sala en vermut.

Funciones/semana	Semanas	Aforo	Porcentaje utilización	Asistentes	Ingresos
21	50	200	60%	126000	\$630,000.00
2	50	200	70%	14000	\$ 42,000.00
<b>Total</b>				<b>140000</b>	<b>\$672,000.00</b>
			15% promociones		<b>\$571,200.00</b>

Tabla 2: Volumétrico de capacidad de salas de cines

Adicionalmente está el negocio de bar. De acuerdo a la observación realizada, por cada 100 usuarios (personas que entraron al cine pagando entrada), se realizaron 35 compras, cada una, de un valor promedio de \$ 8.00, con lo cual se volumetriza la venta del bar de la siguiente manera:

Asistentes	Ventas/100 asistentes	Valor venta promedio	Volumen ventas bar
126.000	35	\$ 8.00	\$ 302.400.00

Tabla 3: Volumétrico de ventas del Bar

Adicionalmente, se puede hacer funciones didácticas en convenio con colegios y escuelas del sector en las mañanas de los días de semana. Se asumirían precios bajos, y las ventas del bar no aportarían mucho dado el tipo de consumidor, los clientes serían las instituciones educativas. En este caso, la verdadera ganancia estaría en la promoción de los

cines, pasar antes de los documentales cortos de las películas de estreno y la creación del hábito de asistir a *MiCine* y la creación de la sensación de pertenencia.

5 funciones semanales, durante 30 semanas del año, considerando un 60% del aforo utilizado, llevarían 14400 usuarios de este tipo, con un ingreso adicional de \$28.800,00 asumiendo un precio por entrada de \$2,00. Probablemente solo se paguen costos.

## 2.4 Negocio rentable

A priori y sin hacer el análisis económico y financiero, lo que se llevará a cabo en el capítulo 5 de este documento, se puede concluir la implementación de salas de cine de bajo aforo en ciudades pequeñas **es un buen negocio**, asumiendo un margen del 15% en la operación de cine y un margen del 35% en la operación del bar. Con ello se consiguen los siguientes datos.

Rubro	Ingreso	Márgen	Beneficio supuesto
Cines	\$571,200.00	15%	\$ 85,680.00
Bar	\$302,400.00	35%	\$105,840.00
<b>Total</b>	<b>\$873,600.00</b>		<b>\$191,520.00</b>

Tabla 4: Ingresos y beneficios supuestos

Ello supondría un ingreso mensual de \$15,960.00, lo cual demuestra que es un mercado atractivo en el cual se puede invertir con esperanza de retornar la inversión de manera eficiente.

## CAPÍTULO 3

### 3 Definición Estratégica

Porter afirma que una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores (Porter, Estrategia Competitiva, 1980). Pero ¿qué quiere decir rendimientos superiores? Se puede afirmar que un rendimiento superior se alcanza cuando una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para proveer, en este caso, el servicio de proyección de películas.

Pero no se puede hacer una comparación tan simple, hay empresas que obtienen mejores rendimientos que otras, pero para poderlas comparar verdaderamente, deben estar dentro del mismo sector, dado que en cada sector empresarial existen fuerzas que hacen atractivo al sector, porque son favorables al desarrollo del negocio y fuerzas que son contrarias debido a que generan barreras o dificultades para el desarrollo del negocio y es precisamente el desarrollo de estrategias que logren vencer de manera adecuada estas barreras y que logren aprovechar de manera eficiente los incentivos, las que permitirán que una empresa alcance una ventaja competitiva.

#### 3.1 Estrategia genérica

En función de lograr la ventaja competitiva buscada, se ha escogido una combinación entre las estrategias de nicho (también llamada de enfoque o concentración) y océano azul.

La estrategia genérica de nicho, “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la estrategia de diferenciación, adopta múltiples modalidades. Al contrario de la estrategia de costos bajos y diferenciación, la estrategia de nicho o enfoque procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular” (Porter, Estrategia Competitiva, 1980)

En el caso del presente plan de negocios, el enfoque es de tipo geográfico, plantea la necesidad de atender zonas geográficas que se ubican fuera de las áreas metropolitanas, que no han sido atendidas con servicios de diversión y esparcimiento como es el caso de la proyección de películas en teatros.

De acuerdo al estudio de mercado realizado como sustento para este documento y que se muestra en el anexo 2, en la ciudad de Otavalo (ejemplo tomado como ciudad piloto para el proyecto), al igual que en las ciudades grandes, más del 83% de la población iría con más frecuencia al cine si lo tuviera más cerca o accesible, lo cual confirma que el negocio se debe concentrar en el enfoque geográfico del servicio.

Al mismo tiempo, el presente plan de negocios tiene características que permiten aplicar una estrategia de océano azul, ya que se ingresa a un mercado que no se había atendido, que no se había abierto por considerarse muy pequeño por parte de las grandes cadenas, donde la competencia será una preocupación menor (no así los sustitutos) ya que en general se crea demanda al generar la oferta. En el anexo 5 se incluye un lienzo estratégico que explica la diferenciación del enfoque de *MiCine* respecto de la industria de proyección de películas en general.

Históricamente, y con las distancias y diferencias del caso, se tiene el ejemplo de Wal-Mart, en los años 40, Sam Walton atacó un mercado despreciado por los grandes del sector, los pequeños pueblos donde aparentemente no había potencial de grandes volúmenes.

### **3.2 Posicionamiento estratégico**

Con el objetivo de identificar las dificultades a las que se enfrenta el sector de la proyección de películas, se realizó en el primer capítulo de este documento un análisis de las fuerzas de Porter, el mismo que reveló que la fuerza más contraria para este sector es la capacidad de negociación con los proveedores, sin descuidar que también hay cierta

hostilidad en el poder de negociación con los consumidores y el manejo de los sustitutos del sector.

Los altos niveles de competencia y los altos estándares de información que manejan los consumidores en las grandes ciudades obligan a las salas de proyección de películas (cines) a contratar los estrenos y preestrenos de las películas más importantes, las mismas que al tiempo que generan altos niveles de asistencia, también generan altos costos en los contratos de las películas con los proveedores que fijan sus tarifas en modalidad y monto sin lugar a negociación. El presente plan de negocios plantea ubicarse en zonas geográficas donde no hay competencia (al menos por el momento) y donde los niveles de exigencia son mucho menores, con lo cual, un estreno posterior de una película, puede reportar los mismos niveles de ingresos, pero reduciendo los costos de la contratación de las mismas, así también, los niveles culturales de una ciudad pequeña, permiten explotar ciertas películas que son clásicas (populares), que al no ser estrenos también son más baratas.

Los sustitutos también generan preocupación, debido a que son en la mayor parte de los casos de menor costo. Por ejemplo las películas piratas, tienen un costo mucho menor, sin embargo, el cine deberá combatir este hecho, con equipos de alta calidad en audio y sonido, pero sobre todo debe entregar un servicio al usuario que se perciba como de alta calidad. Es necesario entregar una experiencia nueva y diferente al hecho de quedarse en casa a mirar televisión regular o una película, por esa razón este documento focaliza su esfuerzo en las personas de estratos socioeconómicos de clase media, media-alta y alta (C+ en adelante).

Como se puede apreciar en el anexo 5, en el cual se muestra el lienzo estratégico del presente proyecto, **MiCine** presenta atributos diferenciadores que permiten explotar de mejor manera un mercado desatendido y que de hecho, ante la ausencia de salas de cine se ha acostumbrado a los sustitutos del producto que se ofrece.

Por ejemplo, uno de los sustitutos con el cual se debe competir es la transmisión del fútbol en vivo, *MiCine* puede transmitirlo en las salas de cine, en alta definición con audio intenso, y entregar la experiencia del estadio, donde la multitud contagia del entusiasmo y permite vivir el deporte de otra manera. Otra forma de lograr el reemplazo de un sustituto es la calidad de imagen y sonido que se tendrá en películas muy visuales como son las infantiles, aventura, ciencia ficción, donde los efectos especiales permiten amplificar la experiencia. Si bien los estrenos se presentarán con demora, siempre estarán antes que las películas piratas de “buena calidad”.

Este proyecto, apunta a ser parte de la comunidad, como un servicio integral, de allí, que parte importante será el trabajo de vinculación comunitaria, a partir de ofrecer servicios adicionales como documentales educativos, escenario para teatro, eventos colegiales, conciertos, etc., de forma que la gente piense en *MiCine* como un miembro de la comunidad, donde no solo se puede ir a disfrutar de una película, sino también como el lugar donde ocurren eventos culturales y emotivos.

En definitiva, en una ciudad grande, la gente va al cine y lo menos que le preocupa es quien es el dueño, o si la empresa está dispuesta a dar un servicio a cambio de pertenecer a la comunidad, porque la sociedad es muy grande y diversa y los servicios están en todos lados. En una sociedad pequeña, todos los miembros de la comunidad se conocen, por lo tanto es importante que un negocio que intenta dar un servicio sea parte de esta comunidad, y su participación debe ser activa, haciendo su negocio, pero entregando servicios que le permitan ser, efectivamente, parte de esa comunidad.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.**

“La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para

la compañía” (Porter, Estrategia Competitiva, 1980). Es muy importante que estas acciones aseguren que un posicionamiento perdurable mediante la observación constante de la estrategia genérica y la identificación de las fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades que se presentan debido a las fuerzas competitivas del sector. El presente plan de negocios considera de fundamental importancia convertirse en una empresa que cambie el modo de conseguir diversión de una comunidad, esto sin duda, creará lazos afectivos y llevará a *MiCine* al “top of mind” en la población. Es solo cuestión de tiempo la llegada de la competencia, de modo que ese tiempo es valioso para crear un vínculo duradero con la comunidad. Es allí donde se debe aprovechar el rasgo de océano azul que presenta este proyecto, rasgo que es temporal, como ha sucedido con cada océano azul de cualquier sector de la industria.

Dentro de la estrategia de posicionamiento de la marca mediante la vinculación con la comunidad, se incluyen proyectos educativos, los cuales no tienen por objeto mejorar los beneficios económicos de la empresa, pero si tienen el objetivo de generar una relación a largo plazo con la población, y qué mejor opción que hacerlo mediante el servicio a la niñez y juventud. Utilizar las salas de cine para proyección de documentales educativos en las mañanas de días laborables, tiempo en el cual un cine regularmente no trabaja, permitirá traer a los más jóvenes de las familias al cine, y serán el vínculo con el resto del núcleo familiar, idealmente serán una fuerza de ventas en cada núcleo familiar. Este activo intangible, constituye un elemento diferenciador en un tipo de negocio donde las exclusividades, los secretos, las recetas, no existen, la diferencia está en haber identificado la oportunidad primero, explotarla de manera adecuada y en base a ese trabajo lograr un posicionamiento que permita lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para lograr que el proyecto de vinculación se lleve adelante y se concrete alianzas con los centros educativos de forma de poder explotar adecuadamente la capacidad antes



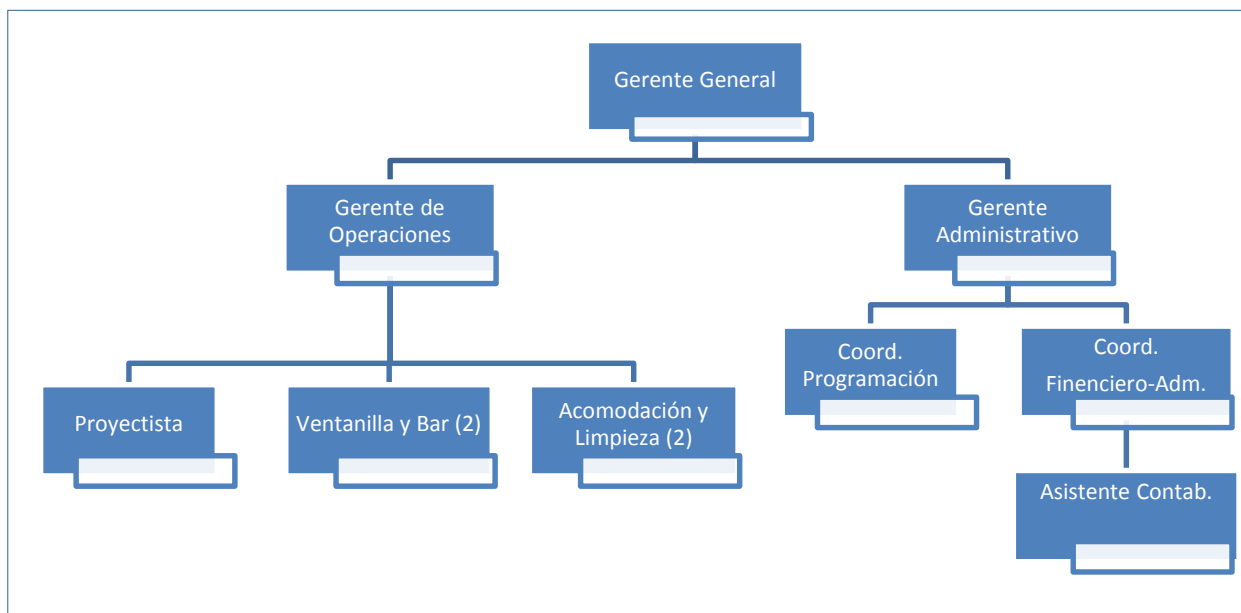
mencionada, se establecerá un plan de acercamiento a los rectores de las unidades educativas del sector para conseguir las relaciones adecuadas que permitan llevar adelante este proyecto, el recurso humano adecuado para realizar esta labor de venta-vinculación, que por otro lado sea capaz de contratar una programación de documentales adecuados para los temas necesarios desde el punto de vista académico en las escuelas y colegios del sector es fundamental y diferenciador, debe ser una persona con la capacidad de gestión con los proveedores de películas y documentales, pero también con la capacidad de gestión con el cliente (unidades educativas). Es un recurso intangible diferenciador, dado que desde el punto de vista físico, el recurso ofrecido será imagen y sonido de alta calidad, salas cómodas, acceso a material didáctico que no sería alcanzable de otra manera y precios accesibles que en el caso de los temas académicos, serían muy bajos, sin afán de lucro monetario, el beneficio buscado es la vinculación y por esta vía, la preferencia del consumidor.

### **3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.**

Para el presente proyecto se ha elegido un organigrama funcional el mismo que por ahora condensa muchas tareas en pocas personas ya que la empresa nacerá pequeña, en una sola ciudad, e irá creciendo de manera paulatina en diferentes ciudades de menos de 150 mil habitantes. Es una empresa de servicios que exige la contratación de personal que permita el desenvolvimiento de las tareas de operación de las salas de cine. Se ha elegido separar por ahora las tareas Operativas de las Administrativas, delegando las tareas de estas dos divisiones a 2 gerentes que estarán reportando al Gerente General, que por ahora, al inicio de la operación, realizará las veces del futuro gerente financiero.

El organigrama propuesto, se muestra en el gráfico 3 y las funciones específicas de cada persona se detallan en el anexo 6.

El organigrama propuesto, muestra un Gerente General, que en principio tomará las funciones del Gerente Administrativo, sin embargo, al ser funcional se le especifica desde ya. El autor del presente documento es cursante de una maestría en administración de negocios y tiene gran experiencia en tecnología y comunicaciones, por lo que tomará esta posición. El currículum se adjunta al final de este documento.



**Gráfico 3: Organigrama Funcional de MiCine**

El otro directivo clave debe tener experiencia en el manejo de logística ya que tendrá a cargo la administración de la logística de la proyección, el funcionamiento del bar, la atención en ventanilla y la limpieza de las salas. Es muy importante el cumplimiento de horarios para mantener en tiempo las programaciones.

## CAPITULO 4

### 4 Plan Comercial

La marca genera los niveles de recordación que un producto debe tener para posicionarse en la mente del consumidor, por lo tanto debe lograr un vínculo emocional que haga permanente este nivel de recordación. En el caso de *MiCine*, se debe tratar de conseguir el componente emocional que permita que el producto se diferencie de sus sustitutos y de sus eventuales competidores.

Es importante entonces, establecer una adecuada estrategia de marketing.

#### 4.1 Estrategia de marketing

El objetivo central de un plan de mercadeo es lograr la recordación de la marca por parte de los consumidores y generar en ellos el deseo de utilizar el producto, en este caso, el deseo de acudir a las salas de cine. Al haber atacado un océano azul, *MiCine* está en la posición de lograr ser el primero, por ahora hay ausencia de competencia directa, pero se deberá luchar por diferenciarse de los sustitutos que son varios y pueden estar arraigados en los consumidores.

Las 5 “P” del marketing nos dan el camino para conseguir un posicionamiento adecuado para el producto que ofrece *MiCine*, diversión.

#### 4.2 Producto

**Producto principal:** proyección de películas, y con este, el servicio del bar.

**Productos adicionales:** *MiCine*, abrirá servicio de fiestas infantiles, con o sin reserva de la sala completa. El portafolio de productos se fortalece con el servicio de proyección de documentales educativos bajo un esquema de venta a cliente (unidades educativas de la zona), con un producto completo: folleto didáctico de actividades previas y posteriores a la proyección del documental. También se prevé que *MiCine* pueda ser utilizado para eventos culturales eventuales.

### 4.3 Precio

*MiCine*, busca ser diferente, no trata de ser menos ni más costoso que un cine de ciudad grande, su fortaleza radica en su manera de relacionarse con la comunidad. Para fijar los precios se tomará en cuenta factores fundamentales como: los costos, la competencia (oferta), sustitutos, la demanda, el posicionamiento, los objetivos de rentabilidad, con lo cual, a continuación se presenta un detalle los precios propuestos para los productos primarios:

Producto	Subproducto	Precio Sugerido
<b>Entrada al cine</b>	Precio Regular	\$5,00
	Precio Vermut (sábados, domingos y feriados antes del medio día)	\$3,00
	Niños y tercera edad	\$2,50
<b>Bar</b>	Canguil Pequeño	\$1.75
	Canguil Mediano	\$2,00
	Canguil Grande	\$2,25
	Nachos	\$2,50
	Hot Dog	\$2,50
	Dulces Nivel 1	\$0.75
	Dulces Nivel 2	\$1,00
	Dulces Nivel 3	\$1,50
	Bebida Pequeña	\$1.75
	Bebida Mediana	\$2,00
	Bebida Grande	\$2,25
<b>Entrada a documental + refrigerio</b>	Precio para grupos de 20 o más niños	\$2.25

Tabla 5: Precios de los productos ofrecidos

### 4.4 Plaza

*MiCine* se implantará en una zona comercial de la ciudad de Otavalo que permita ofrecer las comodidades y la seguridad adecuada a sus consumidores. El sector deberá favorecer el acceso a la población objetivo, cuidando de no afectar el ornato de la ciudad, ni afectar a ningún monumento o tradición cultural del sector.

#### 4.5 Promoción

Se busca la mayor frecuencia posible de visitas, por lo tanto debe atraer a los consumidores, en tal virtud, **MiCine** ofrecerá las siguientes promociones:

- Para el lanzamiento: 2x1 en cualquier horario durante la primera semana.
- Tarjeta de fidelización **MiCine**, permitirá acumular puntos por cada compra de entradas, en el bar o eventos especiales (puntos serán canjeables por entradas).
- Regalo de entradas a través de estados de cuenta de tarjetas de crédito.
- El bar ofrecerá los famosos “combos” que reducen los precios de los productos, así se ofrecerá:

Combo	Combinación	Precio
<b>Combo 1</b>	Canguil + Bebida medianos	\$3,50
<b>Combo 2</b>	Hot Dog o Nachos + Bebida medianos	\$4,00
<b>Combo 3</b>	Canguil + Bebida medianos + Hot Dog o Nachos	\$5,75
<b>Combo Infantil</b>	Canguil + Bebida + Dulce Nivel 1+ Jugquete	\$4,00

Tabla 6: Costos de los combos ofrecidos en el bar

- Ofertas de temporada: combos para el bar como en paquetes de entradas al cine.
- Participación en eventos de las escuelas y colegios, entrega de entradas al cine como auspicios o aportes, es decir, formas de lograr fidelización del consumidor.

#### 4.6 Publicidad del Cine

Para explicar el uso y papel de la publicidad, se utiliza un “*Copy Strategy*”, documento corto mediante el cual se expresa el pensamiento de **MiCine** y el posicionamiento que espera tener en la mente del consumidor.

**Frase de Posicionamiento:** “*MiCine la nueva diversión en Otavalo*”.

**El rol de la publicidad:** La publicidad deberá convencer al consumidor de estratos socioeconómicos C y superiores, que *MiCine* es diversión sana cerca de casa para disfrutarse en familia y/o con amigos en Otavalo.

**Promesa básica:** Diversión familiar

**Razón (Reason why):** *MiCine* trae a Otavalo diversión familiar en salas cómodas y un ambiente diferente para disfrutar de las películas de estreno, clásicas, etc.

**Slogan:** “*MiCine: la emoción en Otavalo*”

#### 4.7 Publicidad del Cine Didáctico

**Frase de Posicionamiento:** “*En MiCine, el conocimiento a través de películas educativas*”

**El rol de la publicidad:** La publicidad deberá convencer al cliente (rectores, vicerrectores y profesores de las unidades educativas de la ciudad de Otavalo) que se puede aprovechar al cine como medio de enseñanza efectiva. Las ciencias, la historia y geografía, etc., pueden llegar mucho más y mejor a través de imágenes. Material didáctico para antes y después del documental.

**Promesa básica:** Aprender divirtiéndose

**Razón (Reason why):** En *MiCine*, viaja a todo el mundo y a cualquier época. Salas cómodas, Películas educativas.

**Slogan:** “*MiCine: Aprender es diversión!*”

## CAPÍTULO 5

### 5 Plan de Operaciones

La ventaja competitiva de este proyecto nace de una combinación de las estrategias de nicho y océano azul al tomar ventaja de la desatención de los mercados pequeños por parte de las grandes cadenas de cines en el Ecuador. La gente de las ciudades pequeñas del Ecuador, con una población superior a 80.000 habitantes, carece de lugares de esparcimiento, este hecho lo explota *MiCine* para asegurarse un adecuado posicionamiento en el mercado.

Eventualmente los competidores llegarán, pero se espera, mientras tanto, haber establecido una estrecha relación con la comunidad que sea difícil de romper, por ello, *MiCine*, sale al mercado con precios competitivos, comparables a los establecidos en las ciudades grandes, pero considerando que el poder adquisitivo en una ciudad pequeña, es menor.

#### 5.1 Implantación de los Cines

Las salas de cines del presente proyecto tienen un aforo previsto de 100 personas por cada una. Se han proyectado 2 salas, el aforo total es de 200 personas y se ha incluido un escenario en una de las salas para posibles obras de teatro o similares.

Bajo este criterio, según se puede ver en el anexo 7, la implantación requerirá de una construcción de 510 m<sup>2</sup>, en un terreno de 1100 a 1200m<sup>2</sup> (20 a 30 puestos de parqueo). Dado que la construcción será tipo galpón, con las consideraciones de decoración y aislamiento sonoro, se prevé un costo de \$300 por m<sup>2</sup>, con lo cual la construcción tendrá un costo previsto de \$153.000, el terreno se prevé tendría un costo de \$55.500 ya que se buscará una ubicación central de la ciudad.

Las salas contarán equipos de proyección de alta calidad, así como con sonido dolby 7.1 de alta definición, se estima un costo aproximado de \$24.000 por sala, la

iluminación para el escenario de la sala 1 tendrá un costo de \$10.000, las salas contarán con 200 sillas, cada una con un costo de \$50, alcanzan un costo de \$10.200 instaladas, el bar costará \$8.300 y la boletería \$7.040. La tienda en principio se prevé sea arrendada. Los parqueaderos y seguridad periférica del terreno, tendrán un costo de \$15.375.

Las oficinas tendrán un área de 60 m<sup>2</sup> sobre los baños, bar, con un costo de \$18.000. El mobiliario, instalaciones y equipos se valoran en \$8.000 adicionales. El sistema informático de manejo de boletería, ERP y página web, tendrá un costo previsto de \$20.000. Con ello, tenemos que se necesita una inversión inicial de \$356.335. El detalle de estos costos se muestra en la tabla 12.

### 5.2 Logística

El negocio se basa en la proyección de películas de estreno y “clásicas”, las mismas que se empaquetan en horarios definidos y en funcionamiento de las salas en forma continua, con intervalos para limpieza que deben ser lo más pequeños posible. En forma simultánea, el bar ofrece un pequeño grupo de productos que se categorizan de manera definida, reduciendo de esta manera los productos ofrecidos, así, se ofrece el “dulce tipo 2”, que puede abarcar algunos tipos de chocolates, en marca y tamaño, pero se lo ofrece de manera estandarizada (Mind Tools, 2014).

Por lo tanto, la matriz de procesamiento de *MiCine* se presenta en el gráfico 4:

		Grado de interacción y personalización	
		Low	High
Grado de intensidad de mano de obra	Low	<b>Service Factory:</b> provee un servicio estandarizado con alta inversión de capital	<b>Service Shop:</b> permite más personalización del servicio, pero lo hace en un ambiente de <u>alta inversión de capital</u>
	High	<b>Mass Service:</b> provee un servicio no-diferenciado en un ambiente intensivo en mano de obra	<b>Professional Service:</b> provee atención individualizada mediante especialistas altamente entrenados

Gráfico 4: Matriz Proceso Servicio (Render & Heinzer, 1996).



### 5.3 Horarios de atención

*MiCine*, atenderá como salas de cine de 14h00 a 24h00 todos los días de semana.

Los días sábado, domingo y feriados, se extiende con vermut desde las 10h00, con lo cual se completan 68 horas de atención al público por semana.

### 5.4 Personal

El personal necesario para el funcionamiento de la empresa se describe en el anexo 6, al tener 68 horas de atención, *MiCine* se obliga a tener doble turno para cada sitio de trabajo en el área operativa del cine.

El personal de atención al público deberá utilizar uniformes proporcionados por la empresa, mientras que el personal administrativo no necesitará uniforme.

### 5.5 Inventario

Se manejará inventario para el bar. Casi la totalidad de los productos adquiridos es perecible, por lo que logísticamente se utilizará un sistema “PEPS” (primero en entrar, primero en salir). Desde el punto de vista contable, el inventario será costado en base al Costo Promedio Ponderado porque de acuerdo al SRI en base a la norma NIC IAS 2, los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea menor. En este caso es el que mejor refleja el valor de un inventario de ítems genéricos, en este caso se suman los valores correspondientes al saldo del inventario inicial y los de las adquisiciones realizadas hasta el momento de realizar el cálculo y se divide para el número total de unidades existentes. La base de cálculo será periódica (IFRS, 2012). El inventario debe administrarse observando las normas dictadas por la Gerencia Administrativa/Financiera y tomando en cuenta que son productos perecibles. Se deberá contar con un control de caducidad de productos, así como también un punto mínimo de productos para la renovación de stock. En la actualidad se determinó el nivel de inventario inicial en base al supuesto de ventas del bar y de manera de tener en stock un equivalente a 2 a 3 semanas de

ventas (2.5 en números de cálculo del plan de negocio). El nivel óptimo de inventario se determinará cuando sea este negocio en marcha de acuerdo al movimiento de los productos.

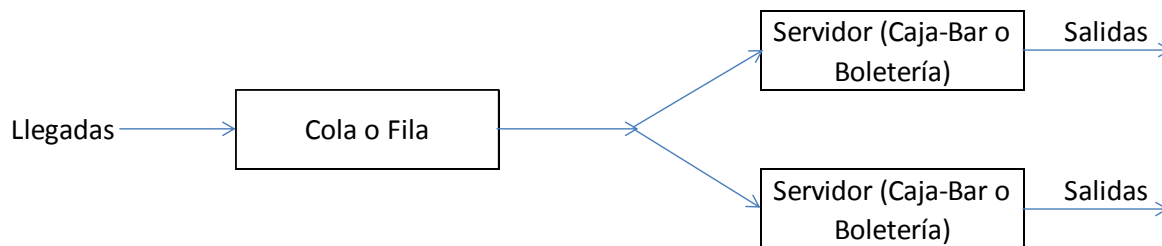
## 5.6 Manejo de filas

La capacidad de atención al consumidor es muy importante para dar la sensación de buen servicio. En *MiCine*, el usuario puede experimentar cuellos de botella en el parqueadero, en la compra de boletos, en el bar y a la entrada a la sala de cine. La solución al problema está en conocer que tan rápido o con que frecuencia llegarán los usuarios y que tan rápido pueden ser atendidos. Es muy importante saber las horas a las que se producirán picos y reducirlos en intensidad a cambio de tener más picos.

El problema de las filas, es que el ser humano detesta hacer fila (el tiempo de no hacer nada pasa mucho más lento que cuando está en actividad), y si esta situación se presenta, por supuesto deteriora la percepción de calidad de servicio. (Uzumeri, 2013)

Por lo tanto, una adecuada decisión es de-sincronizar las funciones de las 2 salas, de manera que se pueda manejar de mejor manera las filas reduciendo su intensidad.

Las filas serán atendidas según el método PEPS y se utilizará un modelo de una fila, múltiples servidores (boleterías o cajas). En la entrada a las salas, se mantendrá un modelo PEPS, pero con un solo servidor, es decir una única entrada. (Garduño, 2012)



**Gráfico 5: Administración de colas en boletería y bar**

Las funciones de las películas se han definido desplazadas una hora una sala respecto de la otra con el objetivo de acortar la longitud de las colas. El aforo total de cada sala es de 100 personas, de acuerdo a la encuesta realizada para este plan de negocios y que

consta en el anexo 2, el 66% de los usuarios prefiere ir con la familia, y solo el 3% prefiere ir solo, así mismo el número promedio de personas que acompañan al usuario es de 3. Con esto suponemos que tendremos unas 30 a 40 ventas máximo para cada función. Tomando el peor caso, 40 ventas, si se evacúa una venta cada 90 segundos y tenemos 2 boleterías (un cajero por boletería), se obtiene un tiempo de espera máxima (asumiendo nuevamente el peor escenario, es decir la llegada simultánea de todos los usuarios) de 30 minutos, con los cual se tiene la capacidad de atención del 100% de los usuarios. El caso es similar en el bar.

## **5.7 Gestión de Calidad**

La gestión de operación de un complejo de salas de cine demanda el cumplimiento constante de “dead-lines”, es decir, cronogramas muy estrictos, con eventos sucesivos que requieren un alto compromiso por parte de los directivos y de los colaboradores de la empresa.

En función de conseguir un adecuado crecimiento y alcanzar los resultados esperados, se define que el gerente de operaciones lleve adelante una programación de los eventos, de igual manera se espera que la labor del gerente administrativo en la consecución de las licencias de las películas sea eficiente de manera de poder aprovechar los niveles de expectativa de los consumidores. Para ello, las programaciones deberán ser generadas con varias semanas de anticipación, labor que se coordinará con la publicidad en la propia página web y las redes sociales.

Una vez que se ha detallado el plan de operaciones, queda claro el panorama para poder iniciar el trabajo de planificación financiera y con ello determinar finalmente la viabilidad del proyecto. Será importante obtener indicadores como el VAN y TIR que determinen si la inversión es atractiva para los inversionistas, si habrá utilidades una vez que se alcance la tasa de descuento, es decir el nivel de ganancia exigido por los

accionistas del proyecto. Así mismo se deberá establecer la estructura del capital que permitirá iniciar y operar el proyecto *MiCine*.

## CAPÍTULO 6

### 6 Plan Financiero

#### 6.1 Supuestos Generales

Se han definido los siguientes supuestos generales para los cálculos financieros del proyecto, cada supuesto es sustentado en una fuente confiable:

- La inflación anual según el Banco Central del Ecuador, hasta abril de 2014 es de 3.23% anual, y mantiene una ligera tendencia a la baja, partiendo de un 5.42% a abril de 2012 y un 3.03% a abril del 2013. Por lo tanto, se considera una inflación de 3.23% para todos los cálculos (Banco Central del Ecuador, 2014).
- Crecimiento poblacional en ciudades pequeñas del 21.9% (INEC, 2013). Este dato es importante para la determinación del crecimiento de las ventas proyectado a ser del 6% anual (aproximadamente 3 veces menos que el crecimiento poblacional).
- Se ha establecido un horizonte económico razonable de 5 años (2015-2019) para la proyección financiera del negocio, de manera que se obtenga una rentabilidad económica adecuada. Esto es porque se ha determinado una renovación tecnológica en un horizonte de 5 años, lo cual supone una inversión de capital interesante al inicio del ejercicio del año 6. Por otro lado, mientras más largo es el período de estimación, incrementa el riesgo del pronóstico. Una de las formas de cubrir este riesgo es la generación de escenarios, desde pesimista hasta optimista y el análisis de simulación que se realiza posteriormente en este documento. Sin embargo, se ha calculado una perpetuidad del negocio a partir del año 6, que ha sido incluido en el año 5 para el cálculo del Valor Presente Neto, esto porque la vida productiva del negocio es indeterminada. Otra manera de calcular el VAN es calcular el valor de venta de todos los activos al final del año 5 asumiendo que el negocio terminará su producción el año

- Se ha establecido una estructura de precios según las tablas 5 y 6 mostradas en el capítulo 4, las mismas que serán revisadas al año 3, con un incremento aproximado de 10%.
- La participación de utilidades por parte de los empleados en la actualidad es del 15%, no se podrá declarar utilidades antes de compensar el salario digno a todos los trabajadores.
- La tasa de interés para el sector productivo es de 9.53% y máximo 10.21%, para créditos productivos para PYMES es de 11.20% y máximo 11.83%. Se considerará una tasa del 11.20%.
- Según la ley de régimen tributario y la reforma al artículo 37, se prevé un 22% de pago de impuesto a la renta.
- La inversión inicial para la adquisición de bienes muebles e inmuebles necesarios para arrancar el proyecto es de \$356.335, a esto se le debe sumar un inventario de 3 semanas para el bar, con un costo aproximado de \$9.000 y un valor en caja de \$50.000 dado que se debe iniciar con tareas de mercadeo y promoción. Esto define un capital inicial total de \$415.335.
- De acuerdo al volumétrico realizado en base a datos oficiales y datos provenientes de una encuesta realizada para este proyecto, el potencial de venta es de 278.663 entradas anuales, sin embargo, debido al aforo programado, se tiene una proyección de venta de 140.000 entradas con un ingreso de \$571.200, mientras el bar puede aportar \$302,400 durante el primer año de operación de *MiCine*.

## **6.2 Estructura de Capital y Financiamiento**

El proyecto pretende arrancar con el aporte de capital de 5 socios, cada uno con un aporte de \$50.000, con lo cual la inversión inicial total será de \$250.000 (60.2% del capital inicial necesario), los restantes \$165.335 (39.8% del capital inicial necesario) se obtendrán

de un préstamo en la banca nacional pagadero en 4 años a una tasa de interés del 11.2%. De la misma manera, se ha determinado que el proyecto no entregue dividendos durante los primeros 5 años debido a que se necesita fortalecer el negocio y prepararse para la renovación tecnológica del año 6. Esto se basa en la teoría “pecking order” que se refiere al orden o jerarquía en la utilización de los recursos financieros en la empresa. En función del equilibrio que determina el costo por intereses y los costos por insolvencia. Las empresas se financian por utilidades retenidas, deuda y finalmente por ampliación de capital, en ese orden debido a los costes y también al nivel de apalancamiento y riesgo (Ross, Randolph, & Jaffe, 2012).

Se podría calcular la estructura de capital óptima de acuerdo a las proposiciones de Modigliani-Miller que indican que el riesgo de los accionistas aumenta con el apalancamiento y que por lo tanto el rendimiento requerido por los accionistas aumenta. (Ross, Randolph, & Jaffe, 2012). Esta estructura de capital óptima es más teórica que práctica y en definitiva no se puede alcanzar ya que los niveles de endeudamiento, valores de mercado, así como sus rendimientos cambian continuamente, por lo cual la mayoría de empresas optan por establecer un nivel objetivo de estructura de capital. La principal razón utilizada es el nivel de aversión al riesgo de los accionistas, la misma que demanda que la relación capital-deuda tenga una relación máxima, y en caso de superarse, es preferible encontrar más accionistas que deuda. Con estas premisas se ha llegado a establecer el nivel objetivo de estructura de capital para el presente plan de negocios en una relación 60%-40% en función del nivel de aversión al riesgo y la capacidad real de inversión previsible por parte de los accionistas.

### **6.3 Estados Financieros Proyectados**

El presente plan de negocios tiene fundamentalmente 2 fuentes de ingresos que consideraremos para estos cálculos: entradas y bar. Los demás ingresos por proyecciones

de documentales educativos, fiestas infantiles y obras de teatro se consideran marginales por ahora y no entran en la estructura inicial de ventas proyectadas. Con estas premisas, la proyección de ventas se muestra en la tabla 7, considerando un incremento en ventas de 5% anual con un incremento de precios de 10% en el tercer año de operación de las salas de cines en la ciudad de Otavalo. La base de los cálculos son las tablas 2 y 3 del presente documento:

Crecimiento		5%				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Entradas Cine	\$ 571,200.00	\$ 599,760.00	\$ 692,722.80	\$ 727,358.94	\$ 763,726.89	
Bar	\$ 302,400.00	\$ 317,520.00	\$ 366,735.60	\$ 385,072.38	\$ 404,326.00	
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 873,600.00</b>	<b>\$ 917,280.00</b>	<b>\$ 1,059,458.40</b>	<b>\$ 1,112,431.32</b>	<b>\$ 1,168,052.89</b>	
Crecimiento		3%				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas Cine	\$ 571,200.00	\$ 588,336.00	\$ 666,584.69	\$ 686,582.23	\$ 707,179.70	
Bar	\$ 302,400.00	\$ 311,472.00	\$ 352,897.78	\$ 363,484.71	\$ 374,389.25	
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 873,600.00</b>	<b>\$ 899,808.00</b>	<b>\$ 1,019,482.46</b>	<b>\$ 1,050,066.94</b>	<b>\$ 1,081,568.95</b>	
Crecimiento		7%				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas Cine	\$ 571,200.00	\$ 611,184.00	\$ 719,363.57	\$ 769,719.02	\$ 823,599.35	
Bar	\$ 302,400.00	\$ 323,568.00	\$ 380,839.54	\$ 407,498.30	\$ 436,023.18	
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 873,600.00</b>	<b>\$ 934,752.00</b>	<b>\$ 1,100,203.10</b>	<b>\$ 1,177,217.32</b>	<b>\$ 1,259,622.53</b>	

Tabla 7: Proyección de ventas a 5 años en escenarios moderado, pesimista y optimista

Se tomará como base de los cálculos posteriores el escenario de ventas moderado.

La tabla 8 permite ver en detalle los costos de ventas en los que se incurrirá durante los 5 primeros años de operación de las salas de cine.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$0.00	\$873,600.00	\$917,280.00	\$1,059,458.40	\$1,112,431.32	\$1,168,052.89
Costos de Ventas	\$0.00	\$374,000.00	\$379,684.50	\$387,144.65	\$395,598.95	\$404,466.83
Utilidad Bruta	\$0.00	\$499,600.00	\$537,595.50	\$672,313.75	\$716,832.37	\$763,586.05
GAyV	\$0.00	\$168,696.00	\$174,144.88	\$188,477.00	\$194,564.81	\$200,849.26
<b>EBITDA (uaiida)</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$330,904.00</b>	<b>\$363,450.62</b>	<b>\$483,836.75</b>	<b>\$522,267.55</b>	<b>\$562,736.80</b>
DAyA	\$0.00	\$22,642.75	\$22,642.75	\$27,171.30	\$27,171.30	\$28,077.01
<b>EBIT (uaii)</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$308,261.25</b>	<b>\$340,807.87</b>	<b>\$456,665.45</b>	<b>\$495,096.25</b>	<b>\$534,659.79</b>
Gasto Financieros	\$0.00	\$8,294.87	\$6,115.21	\$3,809.91	\$1,372.35	\$0.00
PUC (15%)	\$0.00	\$46,239.19	\$51,121.18	\$68,499.82	\$74,264.44	\$80,198.97
IR (22%)	\$0.00	\$57,644.85	\$63,731.07	\$85,396.44	\$92,583.00	\$99,981.38
<b>Beneficio Neto</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$196,082.34</b>	<b>\$219,840.41</b>	<b>\$298,959.28</b>	<b>\$326,876.47</b>	<b>\$354,479.44</b>
MARGEN DE VENTAS		22.4%	24.0%	28.2%	29.4%	30.3%

Tabla 8: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años

DAyA Depreciación de Activos y Amortizaciones  
PUC, Participación de utilidades de Colaboradores  
IR, Impuesto a la Renta



Los resultados que se obtienen son prometedores, permiten llegar a un 30% de beneficio neto sobre las ventas. Desde el primer año logra ofrecer beneficios, para el tercer año, la recuperación del capital inicial es completa y se generan beneficios adicionales.

#### 6.4 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del presente plan de negocio, se utiliza la fórmula de WACC (Weighted Average Cost of Capital) por sus siglas en inglés. En español es el costo promedio ponderado del capital (Ross, Randolph, & Jaffe, 2012).

La fórmula de la tasa de descuento es  $T_D = R_A + R_P$ , donde  $R_A$  es la tasa de descuento en Estados Unidos y  $R_P$  es la prima de riesgo país en el Ecuador.

El WAAC ((del inglés Weighted Average Cost of Capital) denominado en español Coste Medio Ponderado de Capital (CMPC), se calcula como se muestra en la ecuación:

$$WACC = \%D*\%C*(1-T_C) + \%P*T_D$$

Donde %D es el porcentaje del capital inicial que constituye deuda, %P es el porcentaje de inversión de los accionistas, %C es el costo del capital o tasa de interés,  $T_C$  es la tasa impositiva y  $T_D$  es la tasa de descuento.

Parámetros	Valores	Fuente
%D	60.2%	% C <sub>i</sub> deuda
%P	39.8%	% C <sub>i</sub> aporte socios
Beta	1.19	(New York University, 2014)
T-Bill (RF) 5a	1.53%	(U.S. Department of the Treasury, 2014)
Bonos Estado Ecuador. 5a	10.25%	(Bolsa de Valores de Quito, 2014)
RP=BEE-RA	8.72%	
Tasa rendimiento Mercado	8.71%	RM (Yahoo Finance, 2014)
RA=RF+(RM-RF)*β	10.07%	
<b>TD=RA+RP</b>	<b>18.79%</b>	
<b>WACC</b>	<b>14.27%</b>	

Tabla 9: Cálculos de varios parámetros

Con los datos anteriormente anotados y calculados, se tiene el siguiente cálculo de flujo de efectivo mediante el método indirecto.

Es importante recalcar que se toma en cuenta los supuestos antes enunciados al inicio de este capítulo:

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo por actividades corporativas</b>						
Utilidad neta	\$ -	\$ 196,082.34	\$ 219,840.41	\$ 298,959.28	\$ 326,876.47	\$ 354,479.44
Depreciaciones	\$ -	\$ 22,642.75	\$ 22,642.75	\$ 27,171.30	\$ 27,171.30	\$ 28,077.01
Capital de trabajo	\$ 50,000.00	\$ (36,000.00)	\$ (27,284.50)	\$ (19,624.65)	\$ (12,202.95)	\$ (4,401.03)
FAC	\$ 50,000.00	\$ 182,725.09	\$ 215,198.66	\$ 306,505.93	\$ 341,844.81	\$ 378,155.41
<b>Flujo por financiamiento</b>						
Aporte de capital	\$ 250,000.00					
Crédito	\$ 165,355.00	\$ (8,294.87)	\$ (6,115.21)	\$ (3,809.91)	\$ (1,372.35)	\$ -
FxF	\$ 415,355.00	\$ (8,294.87)	\$ (6,115.21)	\$ (3,809.91)	\$ (1,372.35)	\$ -
<b>Flujo del Período</b>	<b>\$ 465,355.00</b>	<b>\$ 174,430.22</b>	<b>\$ 209,083.45</b>	<b>\$ 302,696.02</b>	<b>\$ 340,472.46</b>	<b>\$ 378,155.41</b>

<b>WAAC</b>	<b>14.27%</b>
-------------	---------------

Tabla 10: Flujo de Efectivo

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 873,600.00	\$ 917,280.00	\$ 1,059,458.40	\$ 1,112,431.32	\$ 1,168,052.89
Costos de Ventas	\$ -	\$ 374,000.00	\$ 379,684.50	\$ 387,144.65	\$ 395,598.95	\$ 404,466.83
Gastos Admin. y Ventas	\$ -	\$ 168,696.00	\$ 174,144.88	\$ 188,477.00	\$ 194,564.81	\$ 200,849.26
Depreciación Act & Amort.	\$ -	\$ 22,642.75	\$ 22,642.75	\$ 27,171.30	\$ 27,171.30	\$ 28,077.01
<b>EBIT</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 308,261.25</b>	<b>\$ 340,807.87</b>	<b>\$ 456,665.45</b>	<b>\$ 495,096.25</b>	<b>\$ 534,659.79</b>
Impuestos	\$ -	\$ 103,884.04	\$ 114,852.25	\$ 153,896.26	\$ 166,847.44	\$ 180,180.35
depreciación y amortización	\$ -	\$ 22,642.75	\$ 22,642.75	\$ 27,171.30	\$ 27,171.30	\$ 28,077.01
<b>flujo de efectivo operativo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 227,019.96</b>	<b>\$ 248,598.37</b>	<b>\$ 329,940.49</b>	<b>\$ 355,420.12</b>	<b>\$ 382,556.45</b>
Inversiones	\$ (365,355.00)					\$ 2,035,646.15
capital de trabajo	\$ (50,000.00)	\$ (30,000.00)	\$ (20,000.00)	\$ (50,000.00)	\$ (30,000.00)	\$ 180,000.00
<b>flujo neto</b>	<b>\$ (415,355.00)</b>	<b>\$ 197,019.96</b>	<b>\$ 228,598.37</b>	<b>\$ 279,940.49</b>	<b>\$ 325,420.12</b>	<b>\$ 762,556.45</b>

<b>VAN</b>	<b>\$1,341,771.09</b>
<b>TIR</b>	<b>77%</b>

\$ 50,000.00    \$ 80,000.00    \$ 100,000.00    \$ 150,000.00    \$ 180,000.00

<b>Perpetuidad</b>	<b>\$ 2,035,646.15</b>
--------------------	------------------------

Tabla 11: Estado de Pérdidas y Ganancias

El balance general de la empresa para el año cero, se muestra en la tabla 12.

**BALANCE GENERAL**

<b>Activos Corrientes</b>		
Caja	\$	50,000.00
Inventario	\$	9,000.00
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$</b>	<b>59,000.00</b>
<b>Activos Fijos</b>		
Terreno	\$	55,500.00
Edificio	\$	186,375.00
Equipos proyección e ilumin.	\$	71,120.00
Computadores	\$	7,000.00
Mobiliario	\$	16,340.00
Software&Pag Web	\$	20,000.00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$</b>	<b>356,335.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$</b>	<b>415,335.00</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>		
<b>Pasivos Largo Plazo</b>		
Deuda Bancos	\$	165,335.00
<b>Total Pasivos LP</b>	<b>\$</b>	<b>165,335.00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$</b>	<b>165,335.00</b>
<b>Patrimonio</b>		
Patrimonio Propietarios	\$	250,000.00
Dividendos	\$	-
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>250,000.00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$</b>	<b>415,335.00</b>

Tabla 12: Balance general año 0

**6.4.1 Gastos Administrativos y de ventas**

Uno de los principales rubros de gastos constituyen los salarios a cancelar se al personal necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa. Se ha decidido dejar fuera a cargos que están considerados en el organigrama, pero que por ahora serán suplidos mediante contratación externa de los servicios equivalentes. Dos coordinadores y una asistente de contabilidad se reemplazan por servicios externalizados.

Para el cálculo del costo de salarios, se utiliza un factor de 1.45 del salario nominal.

Remuneración Unificada Actual	\$	340.00
Aporte Personal IESS	\$	32.13
<b>LIQUIDO A RECIBIR</b>	<b>\$</b>	<b>307.87</b>
Aporte Patronal IESS	\$	41.31
13er. Sueldo	\$	28.33
14to. SUELDO	\$	24.33
Fondo de reserva	\$	28.33
Vacaciones	\$	12.83
<b>TOTAL PROVISIONES</b>	<b>\$</b>	<b>135.13</b>
<b>Costo Total Empresa</b>	<b>\$</b>	<b>475.13</b>
Factor		1.45

Tabla 13: Factor de cálculo de costo de salarios

La nómina necesaria para iniciar las operaciones de *MiCine* se muestra en la tabla 13, allí se puede ver el costo anual de la nómina. Para el crecimiento se ha considerado un incremento anual de 3.23% debido a la inflación. En el año 3 se considera un incremento adicional de 5% debido al incremento de precios del 10% que se ha planificado:

Núm Pers.	Salario	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
8	\$ 400.00	1.45	\$ 4,637.63	\$ 4,787.43	\$ 5,204.25	\$ 5,372.34	\$ 5,545.87
2	\$ 600.00	1.45	\$ 1,739.11	\$ 1,795.29	\$ 1,951.59	\$ 2,014.63	\$ 2,079.70
2	\$ 1,450.00	1.45	\$ 4,202.86	\$ 4,338.61	\$ 4,716.35	\$ 4,868.69	\$ 5,025.95
1	\$ 2,400.00	1.45	\$ 3,478.23	\$ 3,590.57	\$ 3,903.19	\$ 4,029.26	\$ 4,159.40
<b>13</b>		<b>Mensual</b>	<b>\$ 14,057.83</b>	<b>\$ 14,511.90</b>	<b>\$15,775.38</b>	<b>\$ 16,284.92</b>	<b>\$ 16,810.92</b>
		<b>Anual</b>	<b>\$168,696.00</b>	<b>\$174,144.88</b>	<b>\$188,477.00</b>	<b>\$194,564.81</b>	<b>\$200,849.26</b>

Tabla 14: Cuadro de salarios de *MiCine*

COSTO DE VENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de las instalaciones	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 3,096.90	\$ 3,196.93	\$ 3,300.19	\$ 3,406.79
Servicio de internet oficinas	\$ -	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Suministros Oficina	\$ -	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Mantenimiento/Garantía de equipos.	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Permisos de funcionamiento	\$ -	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Gastoso de constitución	\$ -	\$ 11,066.67	\$ 11,066.67	\$ 11,066.67	\$ -	\$ -
Servicios básicos	\$ -	\$ 3,000.00	\$ 3,096.90	\$ 3,196.93	\$ 3,300.19	\$ 3,406.79
Gastos de mercadeo	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Serv. profesionales externos*	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 12,387.60	\$ 12,787.72	\$ 13,200.76	\$ 13,627.15
Licencias películas	\$ -	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00
Suministro Bar	\$ -	\$ 144,000.00	\$ 151,200.00	\$ 158,760.00	\$ 166,698.00	\$ 175,032.90
	<b>\$ -</b>	<b>\$ 374,000.00</b>	<b>\$ 379,684.50</b>	<b>\$ 387,144.65</b>	<b>\$ 395,598.95</b>	<b>\$ 404,466.83</b>

Tabla 15: Los Costos de Ventas

Donde, los gastos de constitución se amortizan a 3 años de acuerdo al máximo permitido por la ley. Dichos gastos se muestran a continuación:

Gastos de constitución	
Servicios básicos	\$ 1,800.00
Gastos de mercadeo	\$ 5,000.00
Servicios profesionales externos*	\$ 20,400.00
Licencias películas	\$ 6,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 33,200.00</b>

\*Gastos de elaboración de página web, apertura de datos en balance, etc.

De igual manera, los activos fijos se deprecian según la ley: Equipos electrónicos, de proyección, de iluminación e informáticos se deprecian a 5 años, mientras que el edificio se deprecia a 20 años. El terreno no se deprecia. El gasto financiero que supone el préstamo solicitado para completar la estructura de capital también se detalla a continuación. Se ha realizado el cálculo con una tasa de interés de 11.35%, tasa obtenida en el Banco Central del Ecuador y que es la tasa activa vigente para préstamos productivos en las Pymes, el plazo de 4 años, con pagos mensuales y un monto de \$165.355.

<b>Depreciación</b>						
<b>Bien</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Edificio (20 años)		\$ 9,318.75	\$ 9,318.75	\$ 9,318.75	\$ 9,318.75	\$ 9,318.75
Equipos (5 años)		\$ 15,324.00	\$ 13,324.00	\$ 18,252.55	\$ 17,852.55	\$ 18,838.26
	\$ -	\$ 24,642.75	\$ 22,642.75	\$ 27,571.30	\$ 27,171.30	\$ 28,157.01
<b>Gasto Financiero</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	\$ -	\$8,294.87	\$6,115.21	\$3,809.91	\$1,372.35	\$ -

**Tabla 16: Depreciaciones y Gastos financieros**

La tabla de amortización se muestra en la tabla 16:

<b>Período</b>	<b>Capital</b>	<b>Pago</b>	<b>Cap Pag</b>	<b>Interes</b>	<b>Saldo</b>
1	\$165,335.00	\$3,852.65	\$3,081.09	\$771.56	\$162,253.91
2	\$162,253.91	\$3,852.65	\$3,095.46	\$757.18	\$159,158.45
3	\$159,158.45	\$3,852.65	\$3,109.91	\$742.74	\$156,048.54
4	\$156,048.54	\$3,852.65	\$3,124.42	\$728.23	\$152,924.12
5	\$152,924.12	\$3,852.65	\$3,139.00	\$713.65	\$149,785.12
6	\$149,785.12	\$3,852.65	\$3,153.65	\$699.00	\$146,631.46
7	\$146,631.46	\$3,852.65	\$3,168.37	\$684.28	\$143,463.10
8	\$143,463.10	\$3,852.65	\$3,183.15	\$669.49	\$140,279.94
9	\$140,279.94	\$3,852.65	\$3,198.01	\$654.64	\$137,081.93
10	\$137,081.93	\$3,852.65	\$3,212.93	\$639.72	\$133,869.00
11	\$133,869.00	\$3,852.65	\$3,227.93	\$624.72	\$130,641.07
12	\$130,641.07	\$3,852.65	\$3,242.99	\$609.66	\$127,398.08
13	\$127,398.08	\$3,852.65	\$3,258.12	\$594.52	\$124,139.96
14	\$124,139.96	\$3,852.65	\$3,273.33	\$579.32	\$120,866.63
15	\$120,866.63	\$3,852.65	\$3,288.60	\$564.04	\$117,578.02
16	\$117,578.02	\$3,852.65	\$3,303.95	\$548.70	\$114,274.07
17	\$114,274.07	\$3,852.65	\$3,319.37	\$533.28	\$110,954.70
18	\$110,954.70	\$3,852.65	\$3,334.86	\$517.79	\$107,619.84
19	\$107,619.84	\$3,852.65	\$3,350.42	\$502.23	\$104,269.42
20	\$104,269.42	\$3,852.65	\$3,366.06	\$486.59	\$100,903.36
21	\$100,903.36	\$3,852.65	\$3,381.77	\$470.88	\$97,521.60
22	\$97,521.60	\$3,852.65	\$3,397.55	\$455.10	\$94,124.05
23	\$94,124.05	\$3,852.65	\$3,413.40	\$439.25	\$90,710.64
24	\$90,710.64	\$3,852.65	\$3,429.33	\$423.32	\$87,281.31
...	...	...	...	...	...
48	\$3,834.75	\$3,852.65	\$3,834.75	\$17.90	\$0.00

**Tabla 17: Tabla de amortización de préstamo de capital inicial**

## 6.5 Punto de equilibrio

El presente plan de negocios tiene dos productos principales de comportamiento diferente, esto es la taquilla correspondiente a la venta de entradas al cine y las ventas del bar. Cabe recalcar que existen productos adicionales periféricos que se irán habilitando en función del éxito del proyecto como las fiestas infantiles, presentación de obras de teatro, funciones didácticas dirigidas a escuelas y colegios en la mañana. Estos productos salen del análisis inicial ya que se consideran para optimizar la utilización de la infraestructura. La fórmula que se aplica para el cálculo del punto de equilibrio contable es:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Q = cantidad vendida

CF = Costos fijos

CV = Costos variables totales

P = Precio

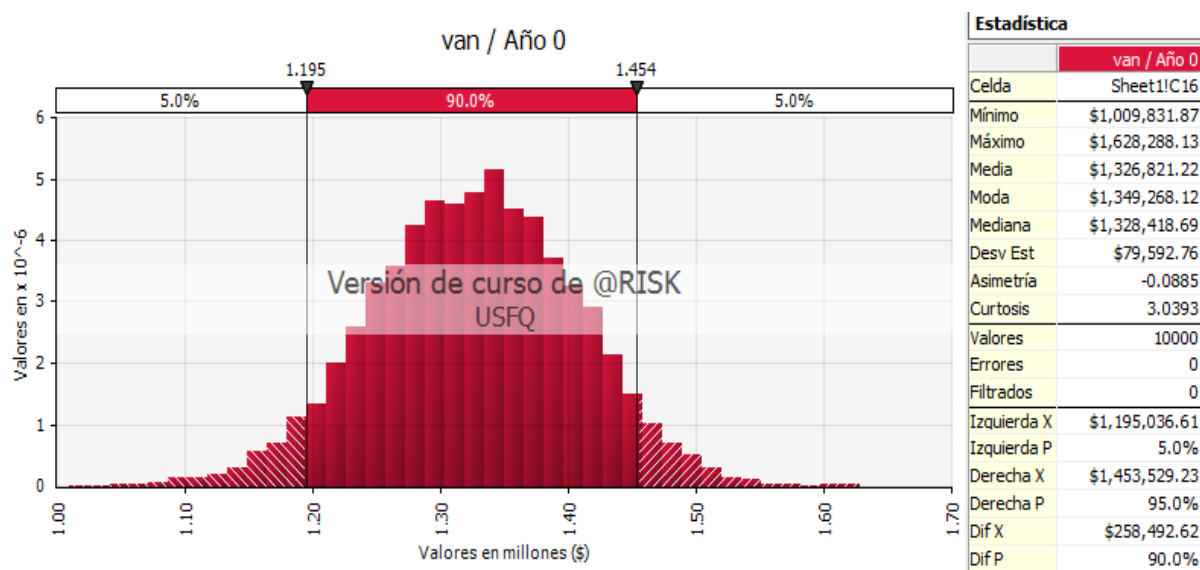
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio entrada	5.00	5.00	5.50	5.50	5.50
Asistentes	140,000	147,000	154,350	162,068	170,171
Ventas Bar	37,800	39,690	41,675	43,758	45,946
Ventas totales	\$ 873,600.00	\$ 917,280.00	\$ 1,059,458.40	\$ 1,112,431.32	\$ 1,168,052.89
CF	\$ 247,966.67	\$ 246,548.07	\$ 246,548.25	\$ 236,101.14	\$ 236,740.72
CFCINE	\$ 234,824.36	\$ 233,896.81	\$ 233,896.93	\$ 227,066.13	\$ 227,484.32
CFBAR	\$ 13,142.31	\$ 12,651.25	\$ 12,651.32	\$ 9,035.01	\$ 9,256.40
CVCINE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CVBAR	\$ 144,000.00	\$ 151,200.00	\$ 158,760.00	\$ 166,698.00	\$ 175,032.90
CUP Venta Bar	\$ 3.81	\$ 3.81	\$ 3.81	\$ 3.81	\$ 3.81
Q cine	46,965	46,779	42,527	41,285	41,361
Q bar	3,136	3,019	3,019	2,156	2,209

Tabla 18: Cálculo de punto de equilibrio

Si se toma como base en primer año de operaciones, el punto de equilibrio contable se encuentra con una asistencia de 46,965 personas pagando entrada completa (no se toma en cuenta promociones, menores de edad, tercera edad ni vermut), el bar debe realizar 3,136 ventas de \$8.00 de promedio.

## 6.6 Análisis de sensibilidad

En primer término se realiza un análisis de sensibilidad del VAN del proyecto versus la variabilidad de la inflación y el crecimiento de las ventas, para ello, se corre el modelo Montecarlo mediante el programa @RISK con 10,000 iteraciones en 2 simulaciones.

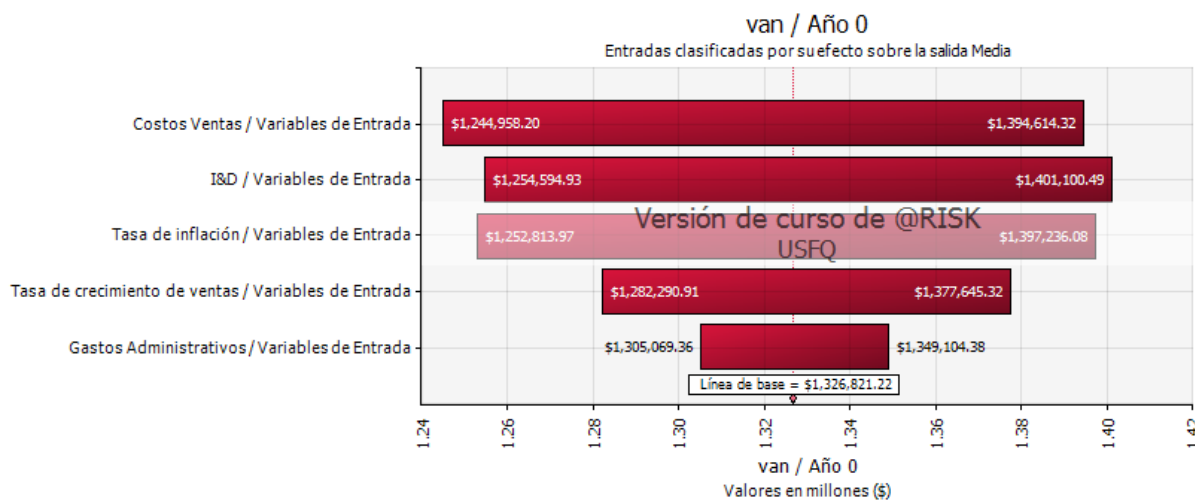


**Gráfico 6: Distribución de riesgo del VAN del proyecto**

Los resultados muestran que el proyecto es viable, con una probabilidad de cumplimiento del 95%, el VAN mínimo del proyecto es \$1,195,036.61 y con 99% de probabilidad de cumplimiento, el VAN mínimo es de \$1,136,209.85. El VAN más probable es de \$1,349,418.69, mientras que el promedio es de \$1,326,821.22.

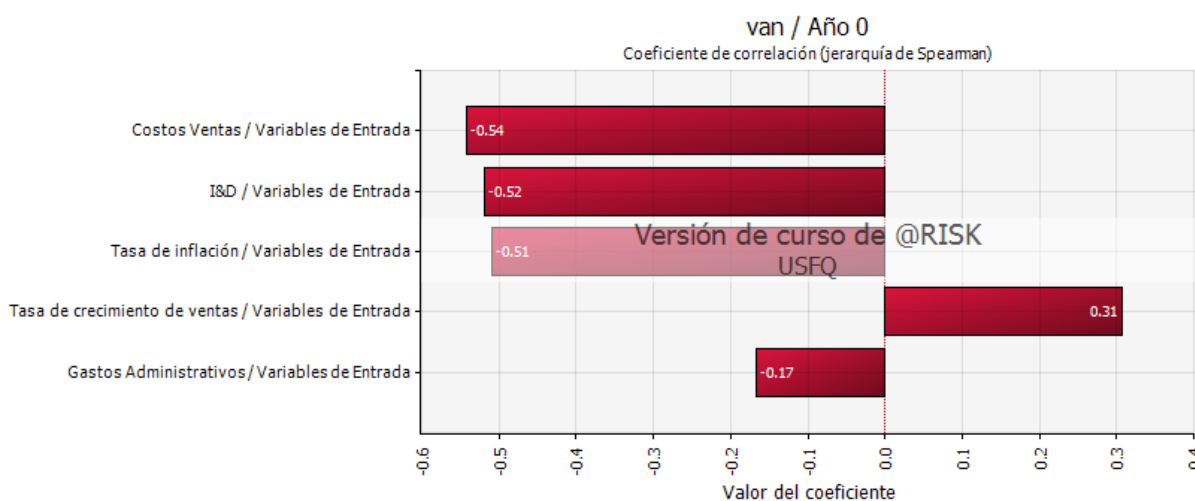
Para obtener estos resultados se plantearon las siguientes condiciones:

(en \$US)	Variables de Entrada	Distribución	min	MP	max	Promedio	P90
Inversión Inicial	\$ 419,000.00	pert	400000	416000	450000		
Tasa de crecimiento de ventas	5.00%	normal				5%	8%
Ventas base	\$ 860,733.33	pert	750000	873600	920000		
Costos Ventas	\$ 374,000.00	pert	350000	374000	420000		
Gastos Administrativos	\$ 168,696.00	pert	160000	169000	180000		
IBD	\$ 127,853.00	normal				128000	140000
Tasa de inflación	3.23%	normal				3.23%	5%
Costo de oportunidad	18.79%						



**Gráfico 7: Efecto de las diferentes variables consideradas para el análisis de sensibilidad sobre el VAN**

Como se puede observar en el gráfico 7, los impuestos y gastos financieros, así como los costos de venta y la tasa de inflación tienen las mayores influencias sobre el resultado final. Su influencia tanto positiva como negativa se muestra de modo porcentual en el gráfico 8 que describe los coeficientes de correlación en jerarquía de Spearman.



**Gráfico 8: Coeficientes de correlación, impacto sobre el VAN del proyecto**

El proyecto demuestra no ser muy sensible a los gastos administrativos, esto se da por la escasa especialización que se necesita en el personal operativo y a los bajos salarios que se manejan en ese aspecto. En todo caso, se confirma la viabilidad del proyecto ya que arroja valores mínimos positivos para el VAN con la tasa de descuento calculada.



## CAPITULO 7

### 7 Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1 Conclusiones

Es evidente que en el Ecuador ha existido de manera histórica una polarización en la entrega de servicios en las dos grandes ciudades del País, Quito y Guayaquil y que de manera reciente se ha empezado a mirar a las ciudades más pequeñas como una oportunidad de crecimiento. *MiCine* es un proyecto que busca explotar esa oportunidad, las ciudades pequeñas, generalmente están cubiertas en sus necesidades básicas, en mayor o menor grado, pero en actividades de esparcimiento sufren una desatención casi completa.

La estrategia de este proyecto se enmarca en un océano azul porque se llega a Otavalo, ciudad donde no existen cines, es decir, se abre un mercado nuevo, no se ingresa a competir. La actividad de esta empresa, debe ser de alta calidad, de manera que poder alcanzar un posicionamiento que la competencia, que eventualmente llegará si el proyecto es exitoso, no pueda igualar fácilmente, por ello se planea implementar programas de vinculación con la comunidad que generen un alto grado de identidad de la empresa con la ciudad y viceversa.

En función del éxito de este proyecto, este modelo es replicable en las diferentes ciudades pequeñas del país, tanto en la Sierra, Costa e inclusive Amazonía ecuatorianos. Evidentemente es importante hacer un diagnóstico de cada ciudad, para encontrar las particularidades de cada una que pudieran tomarse como factores de ajuste de las políticas y así asegurar una ventaja competitiva. Esta expansión puede llevarse a países vecinos en caso de encontrar el éxito.

El proyecto ha sido dimensionado de una manera técnica, manteniendo la prudencia en los resultados obtenidos tanto en encuestas como en estudios realizados. Por un lado, el

estudio arrojaba un tamaño de mercado (solo en entradas de cine) superior al 1.3 millones de dólares y el estudio de servicio de las ciudades ecuatorianas con salas de cine mostraba que el volumen más bajo se presenta en Santo Domingo de los Tsáchilas con 2.47 asientos por cada mil habitantes y eso nos daba una capacidad instalada máxima recomendada de 272 asientos. El proyecto arranca con un volumen de ventas previsto de 0.6 millones de dólares y un aforo de 200 asientos.

Con estos datos, el proyecto es totalmente viable desde el punto de vista financiero, con un valor presente neto de \$1,341,771.09 y una tasa interna de retorno de 77%, el valor a perpetuidad del proyecto es de \$2,035,646.15, después de satisfacer el Coste Medio Ponderado de Capital (WACC) del 14.27%.

La empresa ha decidido no entregar dividendos durante los 5 primeros años del proyecto de manera de permitir su consolidación de la empresa y estar preparado para la renovación tecnológica del sexto año.

El análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto es viable y que arrojará un VAN positivo con un 100% de probabilidades, así también se demuestra que es mayormente sensible a factores exógenos como la inflación, tasas de impuestos y de intereses y los costos de ventas, fundamentalmente por el costo de las licencias de las películas.

Por esta razón, es muy importante que se pueda realizar un contrato de largo plazo con los distribuidores de los derechos de las películas, o en su defecto proteger estos contratos con papeles financieros como opciones de compra por ejemplo.

## **7.2 Comentarios**

Este proyecto tiene un objetivo financiero, es decir, generar ganancias para sus accionistas, sin embargo, también tiene un fin social, entregar a los pobladores de las ciudades pequeñas del Ecuador, como es Otavalo, lugares de esparcimiento sano, que

permita mejorar la actividad familiar y entregue a la juventud utilizar su tiempo libre en actividades sanas.

Las actividades extras a la simple proyección de películas comerciales (proyección de documentales en un marco didáctico, obras teatrales y musicales, eventos especiales, fiestas infantiles, etc.) persiguen la vinculación con la comunidad, entregándole la posibilidad de tener mayor actividad cultural, reforzar la calidad de la educación en el sector, etc. En principio estas actividades no se han considerado en el análisis financiero, tienen el objetivo de generar valor al activo intangible, la marca, y no necesariamente de mejorar los indicadores financieros de manera directa, por lo tanto se deberán planificar de manera que puedan cubrir gastos y quizás un pequeño margen, pero sobre todo, generar imagen positiva.

## **Anexos**

### **Anexo 1.- Análisis Sectorial.**

En el año de 1980, Michael Porter elaboró el modelo estratégico de las Cinco Fuerzas con el objetivo de valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de un sector de la industria, entendiéndose por rentabilidad, el retorno sobre el capital invertido. Así mismo es necesario definir una industria o sector, como el conjunto de empresas que entregan bienes o servicios que son sustitutos próximos entre sí (Noboa, 2006). A continuación se presenta el análisis de fuerzas sectoriales aplicado al sector de servicios de proyección de películas.

Como un método de señalización se utilizará (+) para definir una fuerza como favorable, (O) para definir una fuerza como neutral y (-) para definir una fuerza como hostil.

**Grado de rivalidad.-** (+) Es importante determinar si la competencia dentro del sector es fuerte, si hay competidores dominantes o no, si es un mercado maduro en el cual los competidores han hallado su posicionamiento o si existen movimientos y reacciones en búsqueda de un mejor posicionamiento.

Las empresas que hoy compiten en el sector de servicios de proyección de películas son mayormente franquicias de grandes cadenas internacionales, las mismas que se han acomodado en el mercado nacional y su competencia se centra en ofrecer un mayor valor agregado. Las mayores cadenas inclusive han llegado a acuerdos tácitos al repartirse zonas geográficas del país. No se ha detectado una guerra de precios, ni un comportamiento agresivo, todos llevan sus campañas de promociones conocidas sin mayores variaciones.

La capacidad instalada se concentra en las grandes ciudades del país, si bien se evidencia una ligera tendencia a ubicarse en capitales provinciales de tamaño medio (Cuenca, Ambato, Riobamba, Manta, etc.).

El grado de rivalidad existente, es una fuerza que hace al sector atractivo.

**Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores.- (+)** En esta sección se analiza qué tan difícil es que nuevos competidores ingresen al mercado.

Para ingresar en el sector que de proyección de películas, se necesita de una alta inversión y de una relativamente alta renovación de tecnología, este factor puede actuar como disuasivo para el ingreso de competidores. Otro factor importante es la carga impositiva de los espectáculos públicos, estos impuestos son relativamente altos, pero en cualquier caso conocidos y se aplican a todos los espectáculos públicos, artísticos o deportivos.

Otro factor que puede disuadir la entrada de nuevos competidores es la lealtad de marca, si bien hay marcas que responden a franquicias con nombres muy importantes, no es menos cierto que no se denota una lealtad de marca definida puesto que es muy complicado lograr una clara diferenciación de producto.

El acceso a los canales de distribución puede ser un factor adicional que limite el acceso de nuevos competidores, sobre todo si estos no ofrecen un claro crecimiento en el mercado. Este puede ser un factor que entregue ventajas de costos a las cadenas ya establecidas en el mercado. Salvo para las franquicias de cadenas internacionales, las economías de escala no tienen mayor importancia en este mercado.

En definitiva, esta fuerza se muestra positiva para quienes están dentro, ya que presenta barreras importantes (inversión, carga impositiva, marcas reconocidas, acceso a los distribuidores) para su ingreso.

**Productos sustitutos.- (O)** Todo servicio o producto puede ser sustituido por otro que ofrezca satisfacer las mismas necesidades, o al menos en parte. Las amenazas más importantes para el sector son los sustitutos que ofrecen precios más bajos y/o tecnologías mejores.

Sin lugar a dudas, el mayor peligro en este sector está en las películas piratas que se expenden en el Ecuador con total libertad, estas satisfacen totalmente la necesidad a un precio más bajo si bien, la calidad queda muy castigada en este caso. También constituyen sustitutos otros tipos de espectáculos como conciertos, eventos deportivos, y por supuesto la programación de la televisión que tiene dos tipos: la televisión abierta, de baja calidad y variedad a bajo costo y la televisión pagada, que mejora la calidad y variedad pero con un costo mensual importante.

Es una fuerza que se muestra como neutral, ya que no son muchos los sustitutos, pero pueden llegar a ser fuertes.

**Poder de negociación de los Consumidores.- (O)** El consumidor aumenta o disminuye su capacidad de negociación en función de la información que maneja, su capacidad de asociación y su predisposición a fidelizarse por una marca.

Bajo estas premisas, el consumidor del sector de servicios de proyección de películas está altamente informado ya que cuenta con muchos medios para obtener datos referentes al sector: prensa, radio, TV, pero sobre todo internet permiten al usuario estar al tanto de lo nuevo, de los precios, de las opciones. Por otro lado, no hay mayor posibilidad de que los usuarios se organicen, lo que en cambio les limita su fortaleza.

En cuanto a la fidelización, las cadenas de cine tratan de conseguirla mediante la emisión de tarjetas que entregan al usuario ciertos beneficios (ejemplo es la tarjeta Multicines), sin embargo el consumidor atiende a sus propias necesidades y buscará a su favor la diferenciación en el producto que le convenga.

Por las razones expuestas, se considera el poder de negociación del consumidor una fuerza neutral.

**Poder de negociación de los Proveedores.-(-)** En esta sección se analiza qué tan fuerte es la posición de los proveedores, y esta relación de fuerza está en función de la diversidad que se pueda conseguir, si es abierta, escasa o incluso monopólica. El tamaño relativo entre proveedor y cliente también marca la relación de fuerzas.

El Ecuador en general es un mercado pequeño, para la industria del cine es así también, por lo que en general el poder de negociación frente a los distribuidores de películas es bajo. La consecución de un inmueble en la ubicación adecuada, también puede ser difícil de negociar. Sin embargo las películas no son lo único que se requiere, necesitaremos equipos de proyección, equipamiento en las salas, pantallas, sillones, etc., en este caso, en cambio sí se encuentra diversidad y es posible mejorar la capacidad de negociación.

La mano de obra necesaria, no es muy especializada, con poco entrenamiento se puede conseguir a costos relativamente bajos y en buenas cantidades.

Por todo lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores se puede considerar como una fuerza hostil.

En conclusión, las Fuerzas de Porter muestran un panorama medianamente alentador para emprender un negocio en el sector de servicios de proyección de películas.

## **Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico**

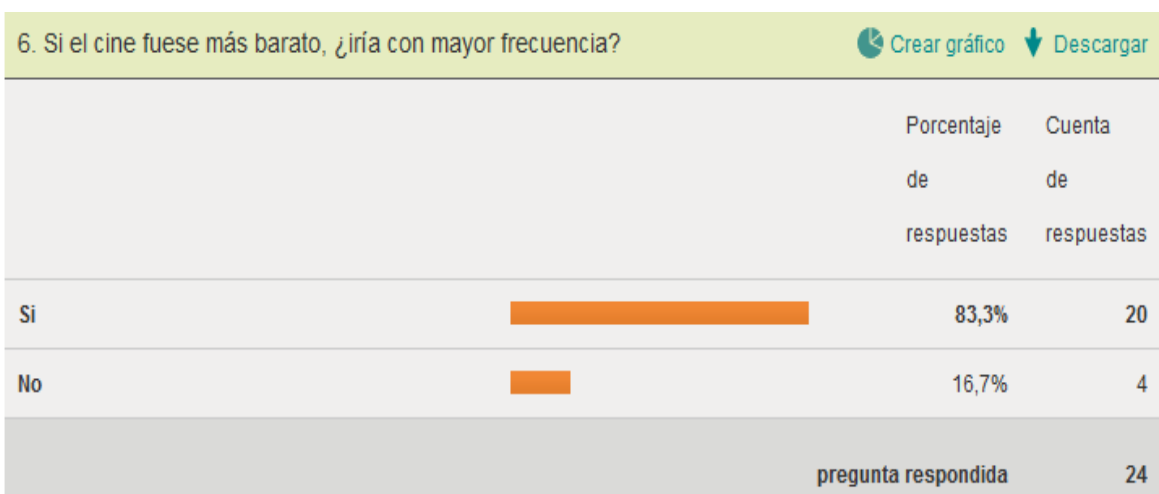
La encuesta que se llevó a cabo realizó varias preguntas que servirán no solo para este tema, sino también para la definición de la volumetría del plan de negocios.



Para la definición del mapa estratégico, se preguntó a la gente que factores valora más al ir al cine, la respuesta fue la siguiente:

Luego en base a esta respuesta, el mapa estratégico queda definida como Calidad de la diversión versus el Costo de acceso que tienen los usuarios para alcanzar el servicio.

A continuación se muestran otras preguntas que tienen relevancia para este tema ya que determinan la disposición del usuario a asistir a una sala de cine:





7. Si el cine fuera más fácil de acceder (más cerca, menos tiempo para llegar, más barato, etc.) ¿iría con mayor frecuencia? [Crear gráfico](#) [Descargar](#)

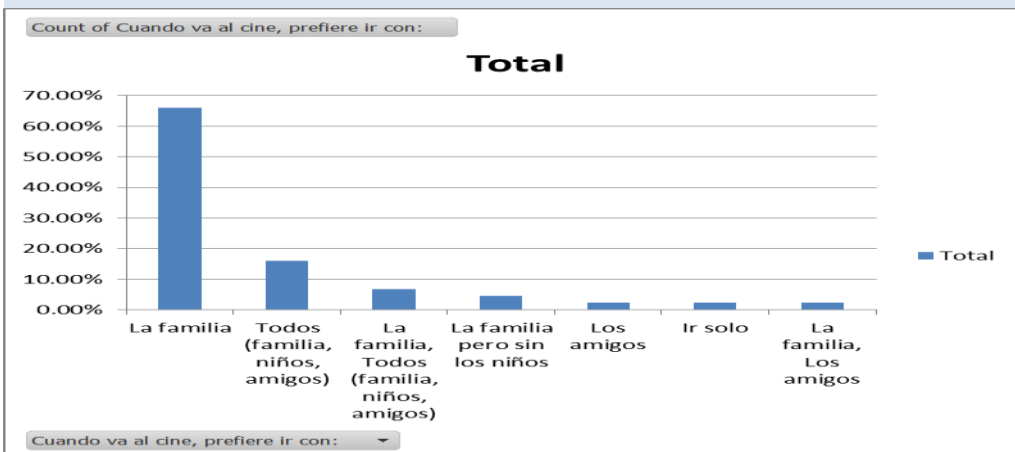
	Porcentaje de respuestas	Cuenta de respuestas
Si	87,5%	21
No	12,5%	3
pregunta respondida		24

La gente prefiere compartir los momentos de diversión con la familia como lo demuestra la pregunta que se muestra a continuación. El factor común es siempre la familia. Si se puede involucrar a los amigos, mejor, pero la familia es primordial.

### Anexo 3.- Resultados de la encuesta cuantitativa de definición de mercado para cines

Los resultados obtenidos en la encuesta, se muestra a continuación:

Opción	Cuando va al cine, prefiere ir con:
La familia	65.91%
Todos (familia, niños, amigos)	15.91%
La familia, Todos (familia, niños, amigos)	6.82%
La familia pero sin los niños	4.55%
Los amigos	2.27%
Ir solo	2.27%
La familia, Los amigos	2.27%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>

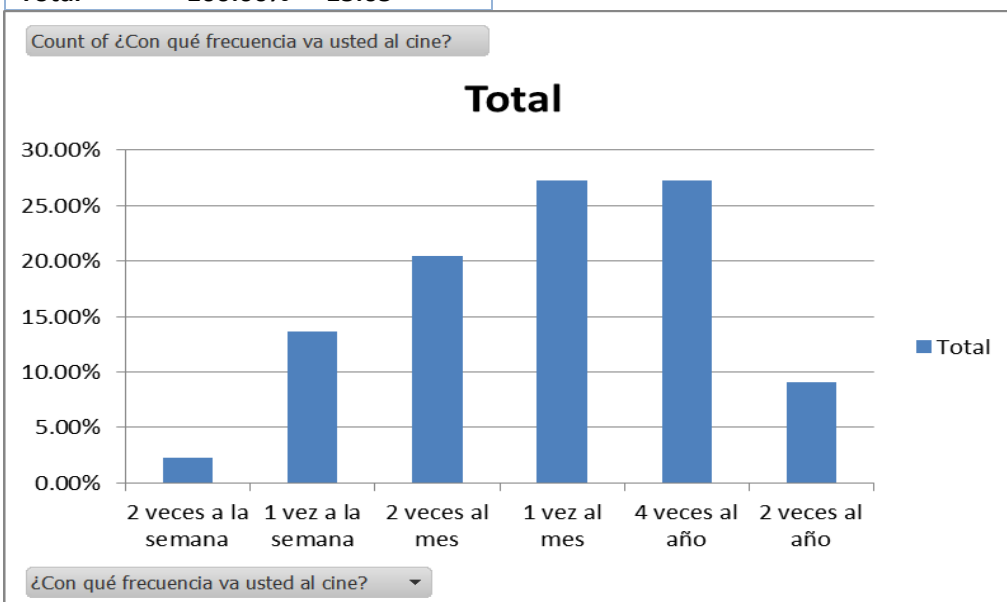


Opción	¿Con qué frecuencia va usted al cine?
--------	---------------------------------------

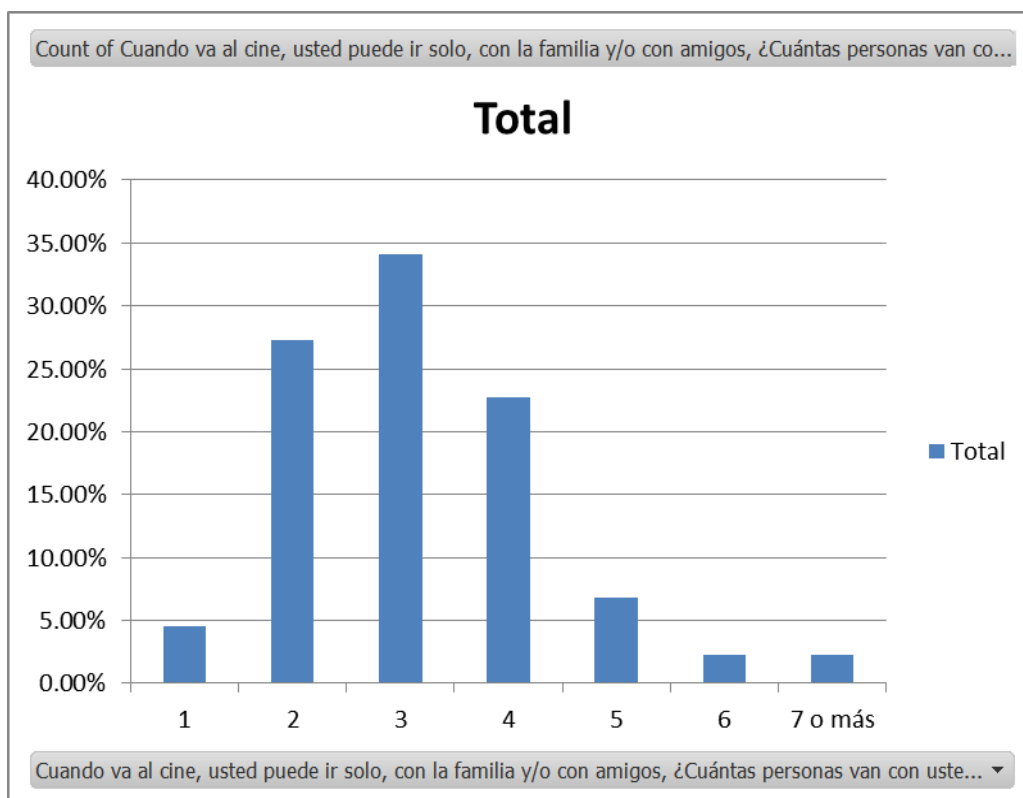
2 veces a la semana	2.27%
1 vez a la semana	13.64%
2 veces al mes	20.45%
1 vez al mes	27.27%
4 veces al año	27.27%
2 veces al año	9.09%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>

#### Ponderación visitas/año al cine

Visitas/año	%	Ponderado
80	2.27%	1.82
40	13.64%	5.45
20	20.45%	4.09
10	27.27%	2.73
3	27.27%	0.82
1.5	9.09%	0.14
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>15.05</b>



Cuando va al cine, usted puede ir solo, con la familia y/o con amigos, ¿Cuántas personas van con usted regularmente?	
Número de personas	
1	4.55%
2	27.27%
3	34.09%
4	22.73%
5	6.82%
6	2.27%
7 o más	2.27%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>

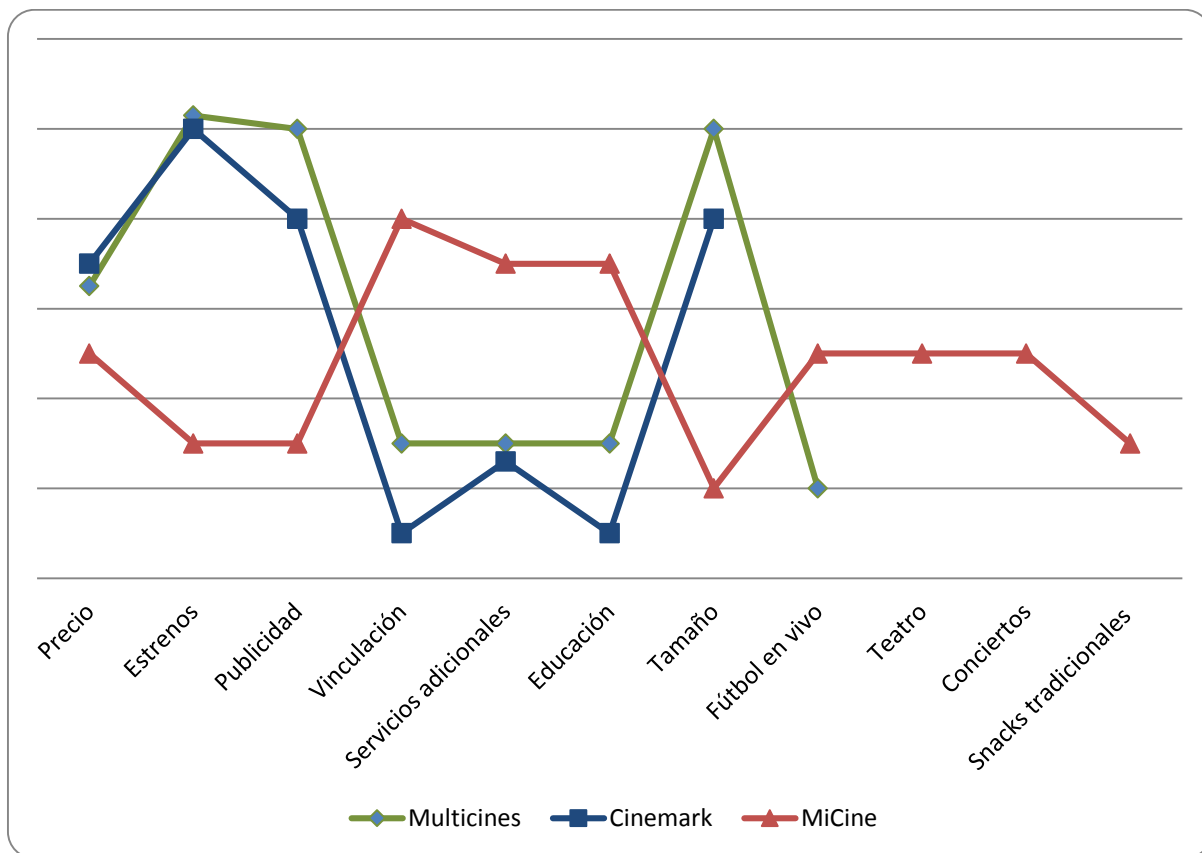


#### Anexo 4.- Capacidad instalada en cines por ciudad.

Ciudad	AFORO	Población	Asientos/1000 habitantes
Guayaquil	12,163	2,560,505	4.75
Quito	10,469	2,505,344	4.18
Cuenca	1,504	569,416	2.64
Milagro	1,042	183,848	<b>5.67</b>
Manta	995	247,463	4.02
Machala	970	270,047	3.59
Sto. Domingo	964	411,009	<b>2.35</b>
Ambato	888	360,544	2.46
Portoviejo	843	304,227	2.77
La Península	806	164,196	4.91
<b>Grand Total</b>	<b>30,644</b>	<b>7,576,599</b>	<b>4.04</b>

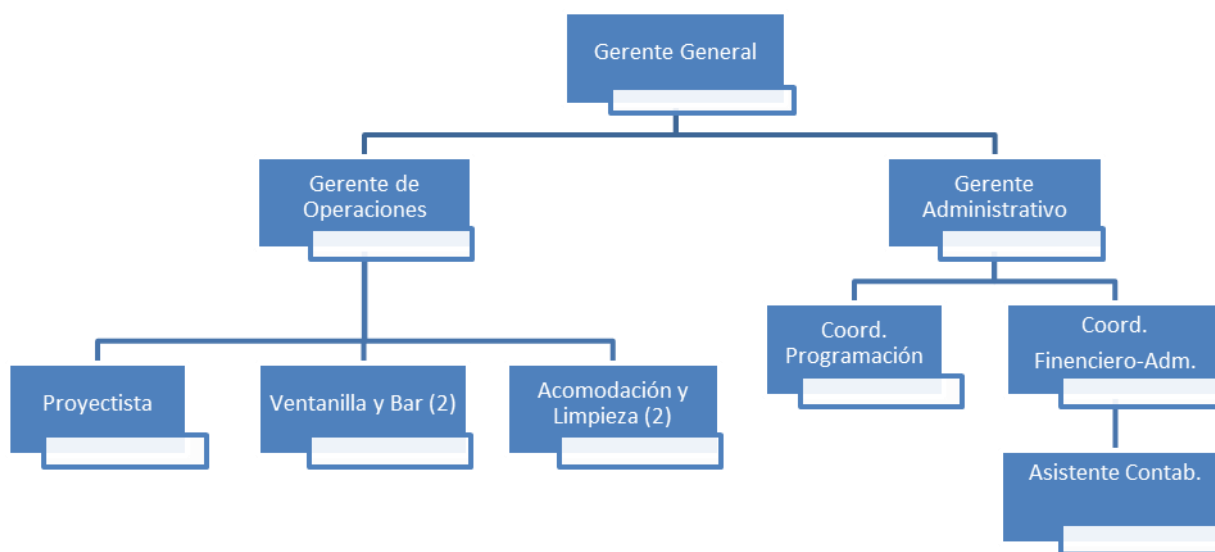
Fuente.- Agencia de publicidad Carat. 2012 (única modificación existencia de Multicines en Scala Shopping)

**Anexo 5.- Lienzo estratégico.**



Matriz Eliminar-Reducir-Elevar-Crear, que identifica la diferencia de estrategia que llevará *MiCine* en su operación.

**Anexo 6.- Descripción de roles del organigrama propuesto.**



**Gerente General.-** Tendrá la responsabilidad de ser el representante legal de la empresa y de responder ante los accionistas por el rendimiento de la empresa. En principio, tomará a su cargo las áreas: administrativa y financiera, así como la de adquisiciones, mercadeo y gestión tecnológica, para lo cual contará con un par de coordinadores. Además deberá supervisar las actividades del Gerente de Operaciones.

**Gerente de Operaciones.-** Será el responsable directo del funcionamiento del negocio en el día a día, es similar al trabajo que tendría un jefe de planta de una fábrica. Deberá estar pendiente de la proyección de las películas bajo cronograma previsto, atención de ventanilla, para ventas de boletos, atención en bar y acomodación y limpieza de las salas. Por lo tanto, es su responsabilidad la relación con los proveedores de provisiones para las ventas del bar, y coordinará con el Coordinador de programación la disponibilidad del sistema de ventas. Tendrá a su cargo al personal de limpieza y acomodación.

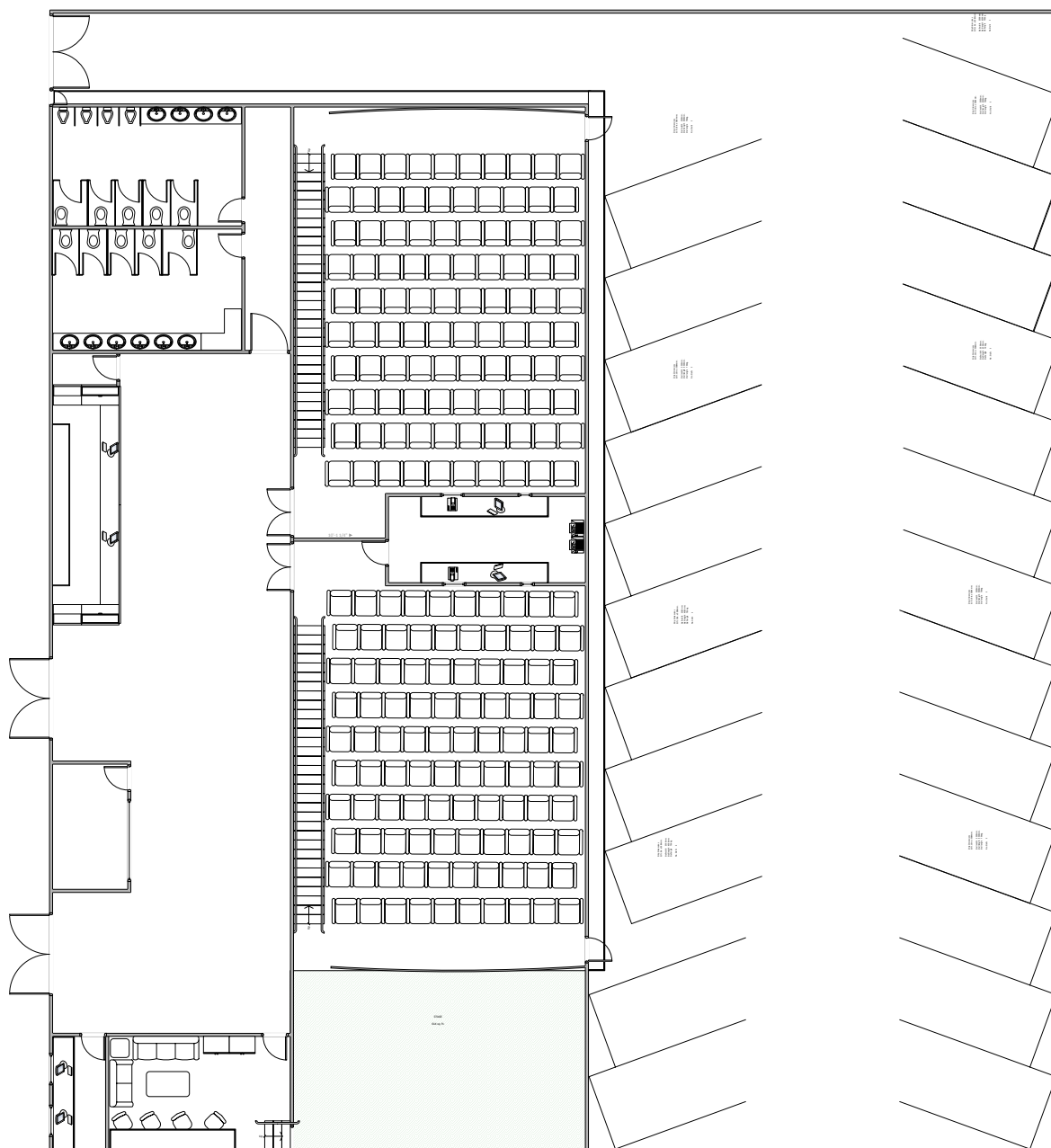
**Gerente Financiero-Administrativo.-** Tendrá a su cargo el financiamiento del negocio, deberá por lo tanto mantener una estrecha relación con bancos, financieras, accionistas, etc. Así también será el encargado de la relación comercial con los proveedores. Adicionalmente se encargará del manejo de personal, contratación y definición de funciones. En principio esta tarea será asumida por el Gerente General.

**Coordinador de Programación.-** Será el encargado de la adquisición de los derechos de las películas que se han de proyectar, por lo tanto planificará la programación tanto de películas comerciales, como de documentales para las mañanas, así también coordinará la ejecución de las ventas de la programación de tipo académico en las escuelas y colegios. Se encargará de realizar las tareas de marketing y promoción y será el responsable de la contratación del sistema de ventas de boletos, que en lo posible estará integrado con el ERP.

**Coordinador Financiero-Administrativo.-** Será el apoyo del Gerente y estará a cargo de la operación financiera, tendrá a su cargo un asistente contable.

**Proyectista.-** Será el responsable de los equipos de proyección, comprende equipos de audio también. Se encargará de operar las salas y estará pendiente de que estén en perfecto estado de funcionamiento, mantendrá una bitácora de horas de servicio de las lámparas de los proyectores para asegurar la operación continua de las salas.

**Personal de Bar, Ventanilla, Acomodación y Limpieza.-** Serán 4 personas que rotarán las funciones descritas que se encargarán de la operación misma de las salas bajo la supervisión del Gerente de Operaciones.

Anexo7.- Plano de planta *MiCine*

**Anexo 8.- Costos varios**

Costeo Salas	Cantidad	C.U.	C.Total
Pantallas (u)	2	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00
Proyección (u)	2	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00
Audio (u)	2	\$ 9,000.00	\$ 18,000.00
Equipos adicionales (u)	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
Cableado (m)	2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
			\$ 48,000.00

Sillas (lotes de 100)	2.2	\$ 5,100.00	\$ 11,220.00
Instalación (u)	200	\$ 10.00	\$ 2,000.00
			\$ 13,220.00

Boletería	Cantidad	C.U.	C.Total
Computador + POS (u)	2	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00
Impresora de boletos (u)	2	\$ 250.00	\$ 500.00
Data fast (u)	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Línea telefónica (u)	2	\$ 70.00	\$ 140.00
Mueblería (u)	2	\$ 1,250.00	\$ 2,500.00
			\$ 7,040.00

Bar	Cantidad	C.U.	C.Total
Pop corn machine 8 onz. (u)	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Mueblería (u)	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Computador + POS (u)	2	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00
Nachos Machine (u)	2	\$ 300.00	\$ 600.00
HotDogs Machine (u)	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Sodas Machines (u)	2	\$ -	\$ -
			\$ 8,300.00

Construcción exterior	Cantidad	C.U.	C.Total
Cerramiento (m)	175	\$ 25.00	\$ 4,375.00
Cerca eléctrica (m)	165	\$ 15.00	\$ 2,475.00
Adoquinado (m <sup>2</sup> )	315	\$ 8.00	\$ 2,520.00
Puertas (u)	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Varios	1	\$ 2,005.50	\$ 2,005.50
			\$ 15,375.50



## Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Reporte Mensual de Inflación:  
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201404.pdf>
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Bolsa de Valores de Quito. (mayo de 2014). *Bonos del estado*. Obtenido de Bolsa de Valores de Quito: <http://www.bolsadequito.info/estadisticas/cotizaciones-historicas/bonos-del-estado/>
- Garduño, A. (2012). *La Catarina*. Obtenido de Universidad de las Américas de Puebla:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lem/garduno\\_a\\_f/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lem/garduno_a_f/capitulo2.pdf)
- IFRS. (2012). *NIC 2 Inventarios, resumen técnico*. Obtenido de IFRS: International Financial Reporting Standards : <http://www.ifrs.org/Documents/IAS02.pdf>
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Jaramillo, N. (2011). *La otra P, fundamentos de Publicidad*. Quito.
- Mind Tools. (Mayo de 2014). *The Product-Process Matrix: Using the Right Process for the Volume of Work You're Doing*. Obtenido de MindTools:  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_50.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_50.htm)
- New York University. (Enero de 2014). *Beta by Sector*. Obtenido de New York University:  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Noboa, F. (2006). *Fuerzas sectoriales y rentabilidad*.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.

Render, B., & Heinzer, J. (1996). *Principles of Operations managment*. New Jersey: Prentice Hall.

Ross, S., Randolph, W., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc GrawHill.

U.S. Departament of the Treasury. (Mayo de 2014). *U.S. Departament of the Treasury*. Obtenido de Daily Treasury Yield Curve Rates: <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Uzumeri, V. (2013). *How to Reduce Flow Variation*. Atlanta.

Yahoo Finance. (2014). *S&P 500, estrategias de inversión*. Obtenido de Yahoo Finance: <http://www.invertia.com/mercados/bolsa/indices/sp-500/portada-ib017sp500>