

CREACIÓN GERENCIAL DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA INTEGRAL DE  
PLANET GAMES

GERMÁN ANDRÉS LÓPEZ LÓPEZ  
JIUBER MIGUEL RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2005

CREACIÓN GERENCIAL DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA INTEGRAL DE  
PLANET GAMES

GERMÁN ANDRÉS LÓPEZ LÓPEZ  
JIUBER MIGUEL RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

TRABAJO DE GRADO

ASESOR  
MANUEL FRANCISCO SANTOS KERGUELEN  
DOCENTE DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2005

Agradecimientos Germán Andrés López López:

A mis profesores por sus enseñanzas a lo largo de la carrera, nuestro director de trabajo de grado y jurados, el señor decano de la facultad, rector y demás trabajadores administrativos, amigos, compañeros y mis socios por su apoyo al igual que a mi familia por su colaboración y paciencia.

Agradecimientos Jiuber Miguel Rodríguez Rodríguez:

A mi madre y hermanos, profesores, compañeros y amigos que me apoyaron a lo largo de estos cinco años en la consecución de este logro.

A nuestras  
familias, amigos,  
compañeros,  
profesores y socios

## Tabla de Contenido

	<b>Pags.</b>
Introducción.	2
1. Estudio de Mercados.	5
1.1. Definición del problema de investigación.	5
1.2. Planteamiento de los objetivos.	5
1.3. Diseño de la Investigación.	5
1.4. Procedimiento de segmentación del mercado.	6
1.5. Aplicación de la prueba piloto.	6
1.6. Selección del mercado meta.	10
1.7. Fuentes de Información.	11
1.7.1. Fuentes Secundarias.	11
1.7.1.1.Fuentes Secundarias Internas.	11
1.7.1.2.Fuentes Secundarias Externas.	11
1.7.2. Fuentes Primarias.	12
1.8. Aplicación del diseño de investigación de mercados.	12
1.9. Población y muestra.	13
1.10. Tabulación.	14
1.11. Análisis de Resultados.	14
1.12. Fundamentos de Marketing.	17
1.13. Factores que influyen en la conducta del consumidor.	22
1.14. Mezcla de Marketing.	23
1.14.1. Producto (Servicio).	24
1.14.2. Marca.	27
1.14.3. Precio.	30
1.14.3.1. Benchmarking.	35
1.14.3.1.1. Benchmarking Funcional.	35

1.14.3.1.2.	Proceso de Benchmarking.	36
1.14.3.1.3.	El modelo del proceso de Benchmarking de cinco etapas.	36
1.14.4.	Distribución.	38
1.14.4.1.	Distribución del servicio.	38
1.14.4.2.	Promoción.	39
1.15.	Diseño y administración de servicios.	40
1.16.	Pasos del proceso de planeación en mercados.	44
1.17.	Planeación Estratégica Orientada al Mercadeo.	45
1.18.	Diseño de estrategias competitivas.	48
1.19.	Estrategias de marketing en el ciclo de vida del producto.	50
1.20.	Como enfrentar la competencia.	53
2.	Estudio Administrativo.	56
2.1.	Principios corporativos.	56
2.2.	Cultura organizacional.	57
2.3.	Cómo se forma una cultura corporativa.	58
2.4.	Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).	59
2.5.	Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio).	63
2.6.	Análisis DOFA.	65
2.7.	Visión.	69
2.8.	Misión.	71
2.9.	Objetivos corporativos.	73
2.10.	Estrategias Corporativas.	74
2.10.1.	PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones).	77
2.10.2.	Formulación de estrategias.	81
2.10.3.	Matriz de Correlación.	81
2.11.	Estructura Organizacional.	86
2.12.	Funciones.	87
2.13.	Procedimientos.	88

3. Estudio Legal.	90
3.1. Prohibiciones.	90
4. Estudio Financiero.	92
4.1. Presupuesto.	92
4.1.1. Desarrollo Financiero (Plaza de las Américas).	93
4.1.2. Pronóstico Financiero (Chapinero).	105
4.1.3. Valor Presente Neto (VPN).	110
4.1.4. Tasa Interna de Retorno (TIR).	112
4.2. Indicadores.	115
5. Conclusiones y Recomendaciones.	119
6. Bibliografía.	121
7. Anexos.	122
8. Gráficas.	

## **Introducción**

Dada la situación actual del país se hace necesario y casi imperativo fomentar la creación de empresa para brindar empleos, generar desarrollo, crecimiento económico y en general elevar los niveles productivos de la nación. Mediante el fomento empresarial, no se contrarrestan todos los factores que han influido para la baja productividad del país pero sí uno de los más importantes, el espíritu emprendedor.

Durante la década de los noventa Colombia afrontó una crisis económica que generó la caída en el PIB per cápita dando paso a un aumento en el desempleo entre otras consecuencias; esto dio paso al surgimiento de ideas de negocio para la generación de un ingreso adicional. Una de estas ideas de negocio se centró en la satisfacción de las necesidades de niños y jóvenes para ocupar su tiempo libre (entretenimiento por la vía de los videojuegos). A causa de los elevados costos que tiene la adquisición de las consolas de videojuegos para las familias de los estratos más bajos se gestó la idea de brindar este servicio a los niños y jóvenes con recursos limitados. En un principio estos negocios se dieron de manera informal lo cual conllevaba a un proceso administrativo bastante mediocre pero en el transcurso de la última década esto fue cambiando.

Durante el transcurso de la carrera de administración de empresas se adquieren los conocimientos básicos para la puesta en marcha o la optimización de una empresa en cualquiera de los tres sectores económicos (agropecuario, industrial y de servicios). Los conocimientos adquiridos están distribuidos en cinco áreas: administración, finanzas, producción, mercados y talento humano, estas cinco áreas se desarrollan en un todo llamado proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). A lo largo del avance de la carrera se han ido implementando gran cantidad de trabajos de campo que promueven la aplicación de los conocimientos adquiridos en diferentes organizaciones, estas experiencias han creado en los estudiantes grandes inquietudes sobre las situaciones que actualmente afronta la empresa colombiana generando un espíritu empresarial.



Por medio de la creación gerencial de la estructura administrativa integral de Planet Games se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la carrera y se cumplirá con uno de los objetivos básicos que la facultad se ha encargado de inculcar: creación de empresa. La meta propuesta por los investigadores a corto plazo es la implementación del proceso administrativo para Planet Games ya existente y la apertura de un nuevo local de entretenimiento. La meta a largo plazo será la apertura de diversos locales en Bogotá en aras de la ampliación del mercado siempre manteniendo la idea que desde un principio se planteó por los gestores.

Este proyecto se desarrollará en la zona oriental de la ciudad de Bogotá para el mercado de estudiantes universitarios. La implementación se hará para el local que actualmente está funcionando y para un segundo local ya en funcionamiento gracias a los frutos del trabajo investigativo.

El desarrollo del proyecto se fundamentará en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) implementado a cada una de las áreas de la administración elegidas. En el área administrativa se plantearán las estrategias, que de la mejor manera lleven a la consecución de los objetivos propuestos y la elección de los modelos administrativos que se usarán para conseguir tal fin. En el área de finanzas se analizó la situación actual basados en datos históricos (se elaborará un presupuesto para el actual y el futuro), con el fin de saber el grado de ingresos necesario para el proyecto y con la ayuda de la TIR y VPN conocer la viabilidad económica del mismo. Para el área comercial se realizó un estudio de mercados para reconocer las necesidades que presenta el mercado meta en relación a la recreación (por medio de videojuegos) en la zona oriental (Chapinero), se seleccionaron los medios publicitarios pertinentes para el negocio. Para la conformación legal de la empresa se dispuso de las organizaciones correspondientes.

Mediante la creación de una empresa con las características vistas el proyecto pretende revolucionar el campo del entretenimiento en videojuegos, se quiere cambiar la visión que se tiene sobre estos negocios, volverlos mucho más productivos, generar un grado alto de

competitividad, modificar el aspecto que caracteriza los locales y generar una fuente de ingresos con la implementación de una de las primeras empresas dedicadas a estos negocios buscando que salgan de su características informalidad. La creación de este tipo de negocio incluye la generación de ingresos más elevados sacándolo de su visión como negocio familiar y de ingreso complementario.

Todo lo anterior se puede resumir en una sola frase “creación de empresa”. Buscando el desarrollo profesional de los socios, la satisfacción de quienes sean usuarios del servicio que se prestará y en una visión macro el de todo el país que necesita de personas emprendedoras y en el caso particular de los administradores de empresas, personas que generan empleo y que no se empleen en organizaciones ya existentes. El grupo de trabajo busca poner un grano de arena para hacer de Colombia un país de progreso y un lugar cada vez mejor para vivir cumpliendo con la responsabilidad social de los administradores de empresas.

## **Preámbulo al Estudio**

En búsqueda de resaltar lo que se logró por medio de este estudio se compararon algunos apartes de lo planeado con lo ejecutado dando mayor claridad a la razón de ser de este trabajo.

En cuanto al diseño de la estructura gerencial de todas las áreas de la administración comprendidas como la financiera, legal administrativa y comercial (estas cuatro fueron las utilizadas para el desarrollo del trabajo por su importancia, se omitió el área de talento humano por su poca aplicación en el inicio de PLANET GAMES). La gran mayoría de los capítulos del trabajo están dedicados a los estudios de mercados, administrativo, legal, y financiero respectivamente explicando las diferentes decisiones y alternativas tomadas para la ejecución del proyecto basados en la teoría administrativa.

Los objetivos propuestos como antesala al proyecto también son ejecutados dentro del trabajo, la definición del mercado meta, los presupuestos, análisis financiero, selección de estrategias, marco legal, análisis de la viabilidad del negocio, entre otros. De forma más general el trabajo pretende llevar un propósito motivador para los estudiantes de administración de empresas publicando la experiencia adquirida en la ejecución del mismo desde un punto de vista explícitamente administrativo, incentivando así la creación de empresa.

## **1. Estudio de Mercados**

### **1.1. Definición del problema de investigación:**

¿Cuáles son las preferencias de los clientes potenciales en los juegos, consolas y servicio en la localidad de Chapinero para un nuevo establecimiento de videojuegos que se abrirá al público?

### **1.2. Planteamiento de los objetivos:**

Determinar la inclinación por este tipo de entretenimiento.

Establecer el rango de edad de nuestro mercado objetivo para la zona de Chapinero.

Identificar la preferencia de consolas para el segmento de mercado.

Reconocer el gusto por las diferentes clases de juegos de videojuegos para el mercado meta.

Identificar los factores más importantes para los clientes en este tipo de servicio.

Reconocer el horario de preferencia en el que el mercado meta frecuenta establecimientos de videojuegos.

### **1.3. Diseño de la Investigación:**

Para determinar las fuentes de información en el desarrollo del diseño de la investigación se implementó un diseño de tipo descriptivo.

Al ser una investigación descriptiva el método investigativo por el cual se optó es la encuesta<sup>1</sup>, pues lo que buscamos es la recopilación de datos específicos<sup>2</sup> lo cual se ve

---

<sup>1</sup> GATES, Roger, Investigación de Mercados Contemporánea, p. 70.

<sup>2</sup> Ibid., p. 356.

reflejado en los objetivos de la investigación de mercados y en las preguntas del cuestionario.

#### **1.4. Procedimiento de segmentación del mercado:**

La segmentación de mercado consiste en identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir el servicio de entretenimiento por medio de videojuegos. Los segmentos del mercado se pueden identificar examinando factores demográficos psicológicos y de comportamiento, luego se decide que segmento presenta la mejor oportunidad para satisfacer las necesidades<sup>3</sup>.

Existen dos pasos<sup>4</sup>.

- Etapa de estudio: se realizan entrevistas de exploración y se organizan sesiones experimentales de grupo para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores.
- Etapa de análisis: se aplica análisis de factores a los datos recopilados en el paso anterior y se crean segmentos preliminares.

El grupo de investigadores realizó una prueba piloto en la localidad de Chapinero a un grupo de once niños y jóvenes, para realizar la encuesta se escogieron personas al azar dentro de la localidad. El motivo por el cual se realizó esta prueba piloto fue confirmar que el segmento del mercado al cual deseamos llegar en esta localidad y corroborar que el diseño de la encuesta es el apropiado (de fácil entendimiento).

#### **1.5. Aplicación de la prueba piloto:**

Por favor marcar con una X la respuesta que escoja:

---

<sup>3</sup> KOTLER, Phillip Dirección de Marketing, p. 8.

<sup>4</sup> Ibid, p. 262.

¿Le gusta jugar videojuegos (Play Station 2, X-Box y/o Play Station 1)?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa resuelva desde la pregunta tres en adelante, si su respuesta es negativa responda hasta la pregunta dos del cuestionario:

¿Por qué no gusta de los videojuegos?

---



---

¿Cuántos años tiene?

14-16 \_\_\_\_ 20-22 \_\_\_\_ 25-Más \_\_\_\_

17-19 \_\_\_\_ 23-25 \_\_\_\_

¿Qué videojuego prefiere?

Play Station 1 \_\_\_\_

Play Station 2 \_\_\_\_

X-Box \_\_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿De los siguientes juegos en video cuál le gusta jugar más?

Juegos de Deportes (fútbol) \_\_\_\_ Juegos de Autos \_\_\_\_

Juegos de Aventura \_\_\_\_ Juegos de Pelea \_\_\_\_ Juegos de Terror \_\_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿En un local de videojuegos dentro de los siguientes factores para usted cuál es el más importante?

Precio \_\_\_\_ Atención \_\_\_\_ Comodidad \_\_\_\_ Cantidad de juegos \_\_\_\_  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿De los siguientes horarios en cuál de estos prefiere frecuentar un establecimiento de videojuegos?

9:00-12:00 \_\_\_\_ 12:00-3:00 \_\_\_\_ 3:00-6:00 \_\_\_\_ 6:00-9:00 \_\_\_\_ 9:00-Más \_\_\_\_

Prueba Piloto

Los resultados que se obtuvieron en la prueba piloto fueron:

- 1- El 90.9% de la muestra asegura jugar videojuegos.
- 2- El 9.09% de la muestra no siente gusto por los videojuegos pues no le llaman la atención.
- 3- El 18.18% de la muestra se encuentra entre los 14 y 16 años de edad. Mientras que el 72.72% se encuentra entre los 17 y 19 años de edad.
- 4- El 41.66% de la muestra prefieren el Play Station 2, mientras que el 58.33% prefiere la consola X-Box. El 18.18% siente preferencia por las dos consolas Play Station 2 y X-Box.
- 5- El gusto por los diferentes juegos en video se divide en:
  - Deportes: 38.46%
  - Autos: 30.76%
  - Aventura: 23.07%
  - Pelea: 0%
  - Terror: 7.69%
  - Autos y Terror: 9.09%
  - Deportes y Aventura: 18.18%
- 6- Factores importantes dentro de un local de videojuegos:
  - Precio: 13.33%
  - Atención: 26.66%

- Comodidad: 53.33%
- Cantidad de Juegos: 6.66%
- Precio y Atención: 9.09%
- Atención y Comodidad: 27.27%
- Comodidad y Cantidad de Juegos: 9.09%

7- Del total de la muestra tomada, el 72.72% prefiere frecuentar un establecimiento de videojuegos entre las 3:00 p.m. y las 6:00 p.m., mientras que el 18.18% prefiere el horario entre las 6:00 p.m. y las 9:00 p.m.

#### Análisis:

- Las preguntas fueron de fácil comprensión para los encuestados y no tuvieron problemas al momento de responderlas.
- Los segmentos preliminares que arrojó la prueba piloto están comprendidos entre los 14 y 19 años de edad dentro del mercado de hombres.
- Existe una reñida competencia por las consolas Play Station 2 y X-Box y no parece haber cabida para un tercer competidor dentro de la zona.
- Al igual que en las consolas, los juegos también presentan preferencias diversas entre los encuestados sobresaliendo los juegos de deportes, autos y aventura, mientras los juegos de pelea y terror presentan poca aceptación entre los encuestados.
- La comodidad y la atención son de gran importancia para los encuestados por encima de la cantidad de juegos y el precio dando a conocer la prioridad de los clientes de este tipo de negocios, pues siendo un servicio accesible para mercados entre estas edades los clientes prefieren otros factores sin priorizar demasiado en el precio.
- La preferencias por los horarios son exclusivamente por la tarde entre las 3:00 p.m. y las 9:00 p.m.
- En el momento de la aplicación de las encuestas no hubo ninguna dificultad en la comprensión de las preguntas, razón por la cual el modelo de la encuesta no fue modificado para la ejecución de la investigación.



### 1.6. Selección del mercado meta:

Una vez se han identificado las oportunidades, se decide en cuantos y cuales segmentos nos concentraremos.

Luego se seleccionan los segmentos de mercado. La empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercado meta<sup>5</sup>:

- Concentración en un solo segmento: mediante un marketing concentrado, la empresa adquiere un conocimiento amplio de las necesidades del segmento y logra una presencia fuerte en el mercado. Sin embargo el marketing concentrado conlleva riesgos superiores a los normales, el segmento del mercado podría echarse a perder, por el cambio en los gustos de los clientes o por un competidor que invade el segmento, por estas razones es preferible operar en más de un segmento.
- Especialización selectiva: acá la empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y acorde con los objetivos organizacionales. Es posible que haya poca o ninguna similitud entre los segmentos, pero cada uno podría generar utilidades. Esta estrategia de cobertura tiene la ventaja de diversificar el riesgo de la empresa.
- Especialización de producto: aquí la empresa se especializa en un producto que vende a varios segmentos. En esta estrategia la empresa crea una reputación en el área de producto que comercializa. El riesgo que presenta es que el producto sea sustituible por un producto totalmente nuevo.
- Especialización de mercado: acá la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular. La empresa adquiere una reputación sólida de servir a este grupo de clientes y se puede convertir en un canal para otros productos que el mismo grupo podría usar. El riesgo que presenta esta estrategia es cortar el presupuesto de los clientes.
- Cobertura total del mercado: aquí la empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podría necesitar. Solo empresas muy grandes pueden implantar esta estrategia.

---

<sup>5</sup> Ibid, p. 274-275.

El patrón de selección del mercado meta elegido por los investigadores es la especialización selectiva donde se tomaron varios segmentos de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Se tomaron los siguientes segmentos: 14-16, 17-19, 20-22, 23-25 años de edad para solo personas del género masculino.

### **1.7. Fuentes de Información:**

Las fuentes de información utilizadas para resolver el problema de investigación son:

#### **1.7.1. Fuentes Secundarias:**

Se entienden como fuentes que contienen información correspondiente al problema y han sido elaboradas con anterioridad. Dentro de las fuentes secundarias existe una división en internas y externas, para la investigación se utilizarán las fuentes secundarias internas las cuales han sido producidas previamente por Planet Games y las secundarias externas generadas por entidades ajenas a este negocio. Para la investigación de mercados sus realizadores acudirán en primera medida a las secundarias internas y luego a las secundarias externas.

##### **1.7.1.1. Fuentes Secundarias Internas:**

La base de datos históricos que ha recopilado Planet Games desde el momento de su fundación son<sup>6</sup>:

- Ingresos por Consola.
- Ingresos Totales.
- Ingresos Mensuales.
- Horas jugadas por Consola.
- Preferencias de los clientes en juegos de video.

---

<sup>6</sup> STANTON, William J., Fundamentos de Marketing, p. 91.

### **1.7.1.2. Fuentes Secundarias Externas:**

Encuestas del DANE (Encuesta de Calidad de Vida 2003, Cuadro 24. población por Grupos de Edad, según Localidades de Bogotá D.C.)

Investigación de mercados Contemporánea.

Fundamentos de Marketing.

### **1.7.2. Fuentes Primarias:**

Una vez agotadas las fuentes secundarias disponibles, los investigadores no disponen de suficiente información, por ende hay que recurrir a fuentes primarias para completar la la misma<sup>7</sup>. Esta fuente de información es extraída por Planet Games directamente de su mercado meta por medio de la encuesta. El tipo de encuesta a implementar es la entrevista personal, que brinda flexibilidad pues los entrevistadores pueden hacer preguntas en caso tal que alguna respuesta sea incompleta y resolver dudas de los entrevistados en caso de que alguna pregunta no se comprenda<sup>8</sup>. La encuesta se aplicará dentro de la localidad de Chapinero.

## **1.8. Aplicación del diseño de investigación de mercados**

Para la aplicación de la investigación de mercados se tomó la encuesta por el fácil de acceso que presenta a este tipo de investigación. Luego de aplicar la prueba piloto anteriormente expuesta se decidió adoptar este mismo esquema de encuesta (Ver Anexo 1) puesto que abarca todos los objetivos y busca resolver las inquietudes expuestas para el desarrollo de la investigación.

---

<sup>7</sup> Ibid., p. 91.

<sup>8</sup> Ibid., p. 92.

### 1.9. Población y muestra:

Para el establecimiento que actualmente está abierto al público la población que se toma está comprendida por los niños y jóvenes varones entre los 14 y los 25 años que residen en el sector de Américas Central.

La población se define entre niños y jóvenes varones entre los 14 a 25 años que residen en la localidad de Chapinero, de acuerdo con la encuesta de calidad de vida del 2003, el cuadro de la población por sexo según las localidades de Bogotá D.C. en Chapinero habitan 135.895 personas, de las cuales el 43.4% son hombres y el restante 56.6% son mujeres<sup>9</sup>; dentro de este universo, las personas que están entre los 14 y 25 años en total son 21.189 conforme a la encuesta de calidad de vida del 2003, el cuadro de la población por grupos quinquenales de edad, según localidades de Bogotá D.C.<sup>10</sup>, y de estas personas el 43.4% son hombres lo cual para efectos del trabajo nos arroja una población de 9.196 niños y jóvenes varones entre los 14 a 25 años que residen en la localidad de Chapinero.

Para efecto de la investigación se tomaran los siguientes datos:

Población finita: menor de 100.000

Nivel de confianza: 96% (tres desviaciones estándar)

p	0,434
q	0,566
e	0,08
N	9.196

$$n = \frac{4pqN}{(e^*e)*(N-1)+4pq}$$

$$n = \frac{9.035,8}{59,831}$$

$$n = 151,02$$

<sup>9</sup> DANE, Encuesta de Calidad de Vida 2003, Cuadro 26.

<sup>10</sup> Ibid, Cuadro 24.

La muestra establecida conforme a lo anterior es de 151 niños y jóvenes varones entre los 14 a 25 años que residen en la localidad de Chapinero.

### **1.10. Tabulación**

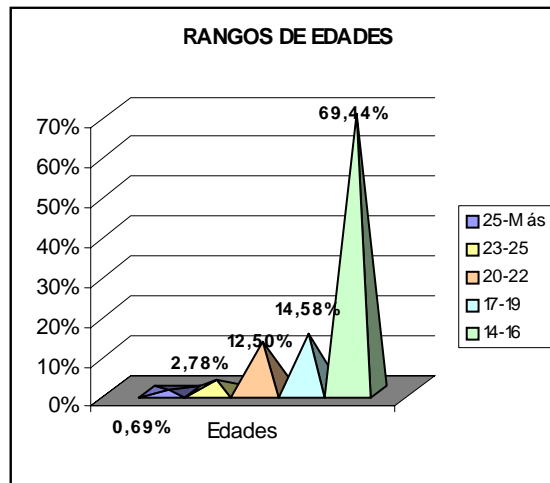
Dentro del trabajo investigativo se desarrollo una encuesta previamente expuesta con base en una muestra de 151 niños y jóvenes dentro de la localidad de Chapinero entre los 14 y 25 años de edad o más si era el caso, utilizando un método no probabilístico por conveniencia gracias a las características de la población..

Se indican tanto las cifras numéricas como porcentuales de los datos recogidos dentro de la zona (Anexo 1), la pregunta número dos se omite al ser abierta y a partir de la pregunta tres en adelante solo se tiene en cuenta las personas que manifestaron gusto por este tipo de entretenimiento.

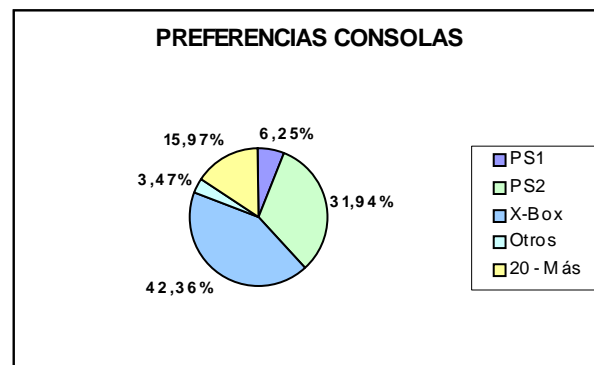
### **1.11. Análisis de Resultados**

El análisis contiene cuadros explicativos con los rangos de edad estudiados (14 a 19 años) discriminando este nicho con el resto de rangos (20 – más).

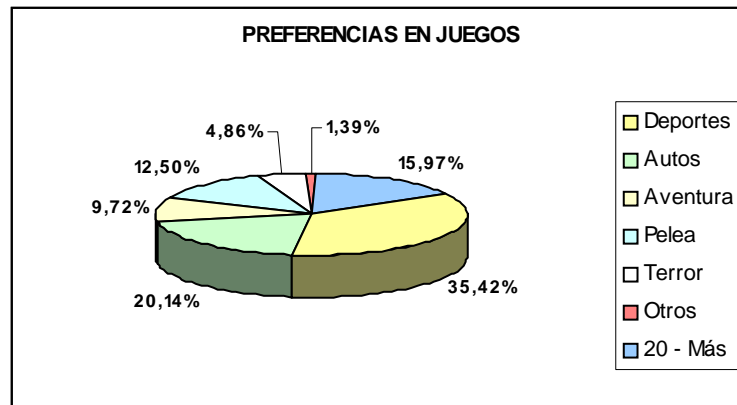
- Del total de personas encuestadas, 95,4% muestran agrado hacia los videojuegos, lo cual indica la aceptación que tiene el servicio dentro de la población de estudio.
- Dentro de los rangos de edades presentados en la encuesta el 84,03% se encuentra entre los 14 y 19 años de edad indicando que esta parte de la población es el nicho de mercado a tener en cuenta para la toma de decisión de acuerdo al nivel de aceptación que tiene este grupo.



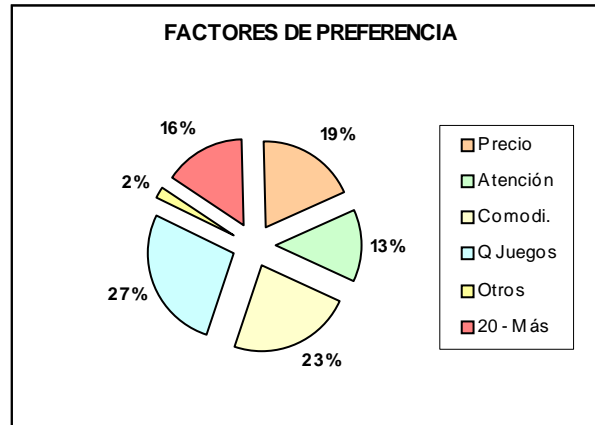
- Para el nicho seleccionado la consola que muestra más aceptación es el X-Box con un 42,2% seguida por el PS2 con un 31,9% de preferencia. La oferta del sector se concentra en la consola X-Box, por esta razón optamos por atacar el mercado del PS2 dado su alto grado de acogida.



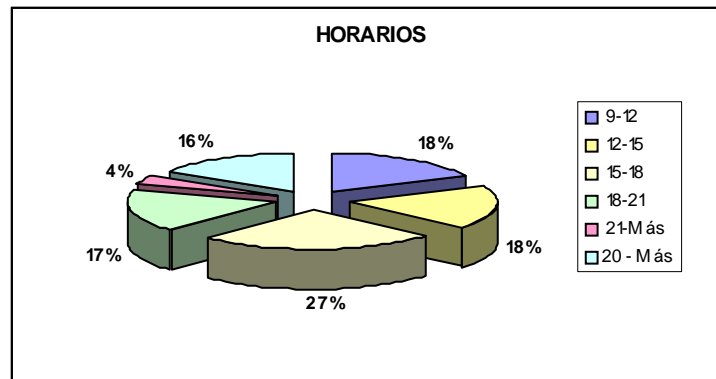
- Las categorías de juegos que tienen mayor aceptación para el nicho del mercado son los deportes con un 35,4%, seguido por los autos con 20%. La gama de juegos a ofrecer debe estar en su compuesta en su mayoría por juegos de deportes y de autos.



- Los factores de más importancia para el nicho de mercado son la cantidad de juegos con 27,1%, seguida de la comodidad con 22,9% y el precio con 18,8%. Siendo la cantidad de juegos el factor más importante y teniendo en cuenta la preferencia por los juegos de deportes y autos, la oferta de juegos debe estar concentrada principalmente en estos. Por otra parte se debe ofrecer adecuadas instalaciones y un precio acorde con los del sector.



- El horario de preferencia para jugar es entre las 3:00 p.m. y las 6:00 p.m. con el 26,4%, seguido por las 9:00 a.m. a 12:00 m y 12:00 m a 3:00 p.m. con el 18,1% de aceptación, lo cual indica el horario en el que podría haber mayor afluencia de clientes pertenecientes al nicho del mercado seleccionado y las pautas para tener en cuenta el horario de atención.



### 1.12. Fundamentos de Marketing

Para el desarrollo del estudio de mercados es necesario tener en cuenta algunos conceptos básicos para lograr una mayor comprensión en el desarrollo de este estudio.

Marketing: Proceso social por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la oferta y libre cambio de productos y servicios con otros<sup>11</sup>.

Administración de marketing: Proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los individuos y las organizaciones. La administración de marketing se centra en escoger mercados meta y captar, conservar y hacer crecer el número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación al cliente de un alto valor<sup>12</sup>.

Intercambio: Es el concepto central del marketing, implica obtener de alguien un producto deseado ofreciendo algo a cambio. Para que se de el intercambio deben haber cinco condiciones: 1. existen por lo menos dos partes 2. cada parte tiene algo que podría ser valioso para la otra parte 3. cada parte tiene capacidad de comunicación y entrega 4. cada parte está en libertad de aceptar o rechazar el ofrecimiento de intercambio 5. cada parte cree que es correcto tratar con la otra parte. Que se efectúe un intercambio depende de si las

<sup>11</sup> Op cit, KOTLER, p. 8.

<sup>12</sup> Ibid, p. 8.



partes se pueden poner de acuerdo o no en términos que los dejarán en una mejor situación o por lo menos no en una peor aunque se procura que se genere la primera situación<sup>13</sup>.

Competencia: Incluye todos las propuestas reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiera considerar. Se pueden distinguir cuatro niveles de competencia<sup>14</sup>:

- ❑ Competencia de marca: los competidores son las empresas que ofrecen un producto y/o servicio similar a los mismos clientes, a precios similares.
- ❑ Competencia de industria: los competidores son todas las empresas que generan el mismo producto o clase de productos.
- ❑ Competencia de forma: los competidores son las empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio.
- ❑ Competencia genérica: los competidores son todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los competidores.

Valor para el cliente: el valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el mismo; es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar, y disponer del producto y servicio<sup>15</sup>.

Satisfacción del cliente: son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comprar al desempeño percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño consiste con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho<sup>16</sup>.

Niveles de riesgo:

---

<sup>13</sup> Ibid, p. 12.

<sup>14</sup> Ibid, p. 14-15.

<sup>15</sup> Ibid, p. 34.

<sup>16</sup> Ibid, p. 36.

El Grado de novedad para la empresa determina su competitividad o su capacidad competitiva entre más se aventure en nuevos terrenos mayor es el riesgo para la compañía, por ello existen cuatro niveles de riesgo<sup>17</sup>:

- Mercado y tecnología conocida. El riesgo es limitado pues la empresa se basa en sus competencias distintivas.
- Mercado nuevo pero tecnología conocida. El riesgo es comercial únicamente y pone en tela de juicio el marketing de la compañía.
- Mercado conocido pero tecnología nueva. Riesgo técnico y pone en duda el saber hacer tecnológico de la empresa.
- Mercado nuevo y tecnología nueva. Los riesgos se acumulan y se encuentran características de una estrategia de diversificación.

El nivel de riesgo que se maneja en este trabajo de grado es el mercado nuevo pero tecnología conocida, dado que las consolas de juego ofrecidas al público son de venta libre (entendido por venta libre como la adquisición por cualquier persona del producto), y el mercado al que será lanzado el servicio es desconocido.

Marketing de productos de alta tecnología:

El Marketing de los productos de alta tecnología es una herramienta de ayuda para este tipo de servicio donde se emplean las consolas tecnológicamente más avanzadas que el mercado ofrece. Aunque el negocio está basado en un servicio y no somos productores ni comercializadores de las consolas es vital para el crecimiento y subsistencia del negocio estar a la vanguardia ofreciendo las últimas consolas que están en el mercado. Este tipo de servicio estructurado en la oferta de entretenimiento de última tecnología tiene unas determinadas características<sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing Estratégico, p. 363.

<sup>18</sup> Ibid, p. 367-368.

- Ciclos de vida cortos: Generalmente los productos de alta tecnología tienen un ciclo de vida de tres a cinco años frente a otros productos con ciclos de vida de diez a cinco años.
- Oferta creativa: No es fácil prever el éxito inmediato de una tecnología nueva que entra al mercado, pero una vez estabilizada dentro del mercado la tecnología debe ser desembocada rápidamente con aplicaciones comerciales para empalmarla con la plataforma tecnológica ya creada.
- Entorno competitivo fluctuante: En el mercado tecnológico existe una elevada incertidumbre, los competidores entran y salen constantemente y las fronteras del mercado están mal delimitadas pues se desconoce hasta donde pueden llegar los horizontes tecnológicos.

Entorno de marketing:

Todas las empresas y el público operan en un macro entorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y riesgos, estas fuerzas representan factores no controlables que la organización debe vigilar y a los que debe responder. Se describirán estas fuerzas individualmente, ya que estas preparan el escenario para nuevas oportunidades y riesgos<sup>19</sup>.

- Entorno demográfico: este aspecto genera interés en el tamaño y la tasa en relación de diferentes ciudades, regiones y países; distribución por edad y composición étnica; niveles de educación; conformación de los hogares; y características y movimientos regionales.
- Entorno económico: los mercados requieren poder de compra además de personas. El poder de compra con que cuenta una economía depende de los ingresos actuales, precios, ahorros, deuda y disponibilidad de crédito. Se debe poner mucha atención a las principales tendencias en cuanto al ingreso y los patrones de gasto de los consumidores.

---

<sup>19</sup> Op cit, KOTLER, p. 138-152.

- Entorno natural: el deterioro del medio ambiente es una preocupación a nivel global. Se deben conocer las oportunidades y amenazas asociadas a cuatro tendencias del entorno natural: la escasez de materias primas, el costo creciente de la energía, el aumento en los niveles de contaminación y el cambio en el papel de los gobiernos. En cuanto a la energía podemos decir que es un recurso finito no renovable.
  
- Entorno tecnológico: una de las fuerzas más impresionantes que moldean la vida de las personas es la tecnología. Para este entorno se debe vigilar las siguientes tendencias en cuestión de tecnología: el ritmo de cambio, las oportunidades de innovación, la variación en los presupuestos de investigación y desarrollo y el aumento en la regulación.
  
- Entorno político legal: en las decisiones de marketing influyen considerablemente los acontecimientos del entorno político y legal. Este entorno consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan. Hay ocasiones en esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocio. Las leyes en materia de negocios tienen tres propósitos principales: proteger a las empresas contra una competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios desleales y proteger los intereses de la sociedad contra una conducta única por parte de los negocios. Un propósito importante de las leyes en materia de negocios y de su cumplimiento es cobrarle a las empresas los costos sociales de sus productos.
  
- Entorno sociocultural: la sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe de forma casi inconsciente una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismo, con otros, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.

### 1.13. Factores que influyen en la conducta del consumidor:

En la cultura de compra de un consumidor influyen factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Los factores culturales son los que ejercen la influencia más amplia y profunda<sup>20</sup>.

- Factores culturales: podemos distinguir tres subfactores culturales; la cultura es el determinante fundamental de los deseos y la conducta de una persona, al crecer el niño adquiere un conjunto de valores, percepciones, preferencias y conductas a través de su familia y otras instituciones; las subculturas proporcionan a sus miembros una identificación y socialización más específica, incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas, cada una de estas puede generar un segmento de mercado; las clases sociales generadas por la estratificación generalmente son divisiones homogéneas que se ordenan jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. Las clases sociales no reflejan únicamente el nivel de ingresos, sino también otros indicadores como ocupación, educación y áreas de residencia, y difieren en cuanto a su vestir, patrones de lenguaje, preferencias de recreación y demás. Los miembros de una misma clase social tienden a parecerse en su forma de comportamiento que los miembros de dos clases sociales distintas, y por esto se muestran claras preferencias de productos y marcas según la clase en que se encuentren.
- Factores sociales: los grupos de referencia de una persona consiste en todos aquellos grupos que tienen una influencia directa (familia, amigos vecinos y compañeros de trabajo) o indirecta (grupos religiosos, profesionales y sindicales) e influyen en las personas en cuanto a sus conductas, estilos de vida y conformidad que podrían afectar las decisiones de compra en cuanto a productos y marcas. La familia es la organización de compras de consumo más importante de la sociedad, sus miembros son el grupo de referencia directo más influyente.

---

<sup>20</sup> Ibid, p. 161-175.

- Factores personales: para la toma de una decisión de compra también influye sus características personales. Estas incluyen la edad del comprador, su ocupación y circunstancias económicas, su estilo de vida (patrón de vida expresado en actividades, intereses y opiniones) y la personalidad (características psicológicas distintas).
- Factores psicológicos: en la decisión de compra de una persona influyen cuatro factores psicológicos importantes; la motivación parte de una necesidad que es lo bastante urgente como para hacer que una persona actúe; la percepción es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo, luego de que una persona es motivada va a adquirir o no un producto de acuerdo a la percepción de la situación; el aprendizaje implica cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia, si la experiencia frente a una situación específica ha generado beneficios se procurará tenerla nuevamente y eso es lo que se busca cuando los consumidores tienen el primer contacto con un producto o servicio; las creencias son ideas descriptivas de una persona frente a algo, está basada en conocimientos, opiniones o fe que puede influenciar las imágenes de marca, producto y hacer que se adquieran o no; y la actitud comprende las evaluaciones de una persona favorables o desfavorables, los sentimientos emocionales y las tendencias de acción perdurables hacia un objeto o idea, difícilmente la actitud de una persona cambiará frente a sus hábitos de compra, por ello es más conveniente tratar que el servicio encaje en las actitudes existentes.

#### **1.14. Mezcla de Marketing**

La mezcla de marketing es la combinación de un producto (bien o servicio), la manera en que se distribuirá, se promoverá y su precio. El fin de la mezcla de marketing consiste en

que estos cuatro elementos logren satisfacer las necesidades del mercado y al mismo tiempo cumplir los objetivos de la empresa<sup>21</sup>.

Son herramientas de marketing que sirven para obtener las respuestas u objetivos deseados de nuestro mercado meta. Mc Carthy clasificó estas herramientas en cuatro grupos amplios denominados cuatro P's de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Las variables de cada p son<sup>22</sup>:

- Producto: variedad de producto, calidad diseño, características nombre de marca, empaque tamaños servicio garantía devoluciones.
- Precio: precio de lista descuentos complementos periodo de pago condiciones de crédito.
- Plaza: canales cobertura surtidos ubicaciones, inventario transporte.
- Promoción: promoción de ventas publicidad fuerza de ventas relaciones públicas marketing directo.

#### **1.14.1. Producto (Servicio):**

El producto de forma genérica abarca bienes, servicios, lugares, personas o ideas, siendo una serie de atributos conjugados en forma identificable. En marketing el producto más que una serie de atributos son beneficios que satisfacen las necesidades del cliente en este caso el servicio de entretenimiento; un servicio, se entiende como actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Requiere bienes de soporte (se necesita de las consolas y los juegos para prestar el servicio de entretenimiento), y los bienes requieren servicios de apoyo (para vender una camisa se necesita al menos el servicio de la cajera)<sup>23</sup>. Para Planet Games el servicio de entretenimiento está acompañado por bienes y servicios adicionales como:

---

<sup>21</sup> Op cit, STANTON, p. 64.

<sup>22</sup> Op cit, KOTLER, p. 15-16.

<sup>23</sup> Op cit, STANTON, p. 567.

- Comida y bebida.
- Atención personalizada.
- Llamadas telefónicas (celular).
- Variedad en juegos.
- Variedad en consolas.
- Opción de multijugador (hasta cuatro personas en una sola consola).

#### Innovación del servicio:

La finalidad de toda empresa en este caso Planet Games es satisfacer a los consumidores y al hacerlo obtener una ganancia, este doble propósito se logra por medio de la venta del servicio<sup>24</sup>. Los cambios tecnológicos que se dan en las consolas hacen obsoletas las anteriores, lo cual hace necesario una renovación en consolas de última tecnología para prestar un servicio innovador.

Dentro del mercado del entretenimiento de videojuegos las consolas, al igual que todos los mecanismos electrónicos, evolucionan y mejoran con el paso de los años, por esta razón se espera para este año la llegada del Play Station 3 y el X-Box 2 al mercado de los países desarrollados (EE.UU. y Japón principalmente). Es por esto necesaria la adquisición de estas nuevas consolas tan pronto lleguen al mercado colombiano para mantener los ingresos, las ganancias y procurar una mayor participación en el mercado.

#### Mezcla y Línea de Productos:

Al conjunto de productos (servicios) que la empresa ofrece al público se llama mezcla de productos. La estructura de la mezcla tiene amplitud y profundidad. La amplitud se mide por el número de líneas que se ofrecen y su profundidad por la diversidad de juegos en cada uno de las mismas. Una línea de productos es un grupo de productos, que se diseñan para usos esencialmente semejantes<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibid., p. 219.

<sup>25</sup> Ibid., p. 240.



Para Planet Games la mezcla de productos contiene un solo servicio entendido como el servicio de entretenimiento por medio de los videojuegos. La amplitud comprende tres líneas, Play Station 1, Play Station 2 y X-Box. Por último la profundidad de cada una de las líneas está dada por la cantidad de categorías de juegos en cada línea (deportes, autos, aventura, pelea, y terror).

Decisiones de línea de producto<sup>26</sup>:

- Análisis de línea de productos: es necesario conocer las ventas y utilidades de cada producto por línea para determinar que productos apoyar, mantener, invertir o desinvertir. Los productos con altos porcentajes de ventas y/o utilidades deben ser monitoreados cuidadosamente dado que este hecho indica que la línea a la cual pertenece el producto es vulnerable en el momento en que las condiciones cambien (competencia, ingreso de productos sustitutos, etcétera). El seguimiento a los productos de cada línea (ventas y utilidades) se realizará en el estudio financiero.
- Profundidad de línea de productos: la profundidad es el número de productos por línea. Una forma de lograr mayor participación en el mercado es tener líneas largas, pero para lograr tener una mayor rentabilidad es recomendable trabajar en líneas cortas con productos escogidos cuidadosamente. En Planet Games se opta por ofrecer líneas profundas, con lo que se busca atraer la mayor cantidad de mercado (diversidad en los juegos).
- Modernización de líneas: para mantener la competitividad en el mercado es indispensable mantener la modernización en las líneas de producto. Si el proceso de modernización se implanta poco a poco es posible ver la reacción en el mercado, las ventas y las utilidades pero se da tiempo a la competencia de ver los cambios generados y rediseñar sus propias líneas. Si el cambio es de golpe, se puede lograr el incremento de la participación en el mercado pero este dependerá de la seguridad que tenga la empresa de la aceptación que tendrá la nueva tecnología en el mercado

---

<sup>26</sup> Op cit, KOTLER, 400-404.

(previa investigación, pruebas piloto, investigación de mercados, benchmarking, etcétera). Para este tipo de negocios es de vital importancia estar a la vanguardia dado los continuos avances tecnológicos en las consolas de juegos y con esto generar altos grados de competitividad.

- Presentación de la línea: para presentar una línea por lo general se escoge uno o varios artículos de la misma para darle mayor relevancia, lo importante es identificar cual o cuales productos pueden ser más reconocidos y recordados entre los clientes, en este caso los juegos mas novedosos y los de mayor demanda, empleando métodos de publicidad como afiches, las carátulas exhibidas dentro de los locales y la demostración de los juegos por los empleados.
- Depuración de la línea: el seguimiento que se hace producto por producto en cada línea (ventas/utilidades) indica que artículos están generando ganancias y/o pérdidas con lo cual se pueden enfocar esfuerzos para mejorar los peores y mantener los mejores. Luego de este seguimiento es posible decidir que producto sacar del mercado dado que han caído en la etapa de decrecimiento. El seguimiento a los productos de cada línea (ventas y utilidades) se realizará en el estudio financiero.

### **1.14.2. Marca**

La marca es un aspecto importante en la mezcla de producto. La marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. La marca puede comunicar hasta seis niveles de significado: 1- Atributos, 2- beneficios, 3- valores, 4- cultura, 5- personalidad, 6- usuario. Esto se logra en parte cuando la marca es reconocida y tiene poder de recordación en el mercado<sup>27</sup>.

Decisión del nombre de la marca

---

<sup>27</sup> Ibid, p. 404-405.

Existen cuatro posibles estrategias para tomar el nombre del producto<sup>28</sup>:

- Nombres individuales: la ventaja que ofrece esta estrategia es que la empresa no vincula su reputación con la del producto en caso de que este fracase.
- Nombres genéricos: esta estrategia tiene la ventaja que el costo de publicidad es menor para crear reconocimiento del nombre de la marca.
- Nombres de familia separados para todos los productos: es común que las empresas inventen diferentes nombres de familia para diferentes líneas dentro de la misma clase de producto.
- Nombre comercial de las empresas combinado con nombres de productos individuales: se vincula el nombre de la empresa a un nombre de marca individual para cada producto.

Una vez seleccionada la estrategia de marca se debe elegir el nombre, el cual en lo posible debe tener una o varias de las siguientes cualidades<sup>29</sup>:

1. Debe sugerir algo acerca de los beneficios del producto.
2. Debe sugerir cualidades del producto como acción o color.
3. Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar.
4. Debe ser distintivo.
5. Debe carecer de connotaciones negativas en otros países e idiomas.

El producto (servicio) que ofrece la empresa es el entretenimiento por medio de videojuegos, es por esto que el nombre de la marca del producto es el mismo de la compañía “Planet Games”. Teniendo esto claro, la estrategia para la decisión de nombre del producto que se tomó es el nombre comercial de las empresas combinado con nombres de productos individuales.

Decisión sobre la estrategia de marca: se tienen cinco opciones para la estrategia de marca<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Ibid, p. 411.

<sup>29</sup> Ibid, p. 412-413.

- Extensiones de línea: consiste en introducir artículos adicionales en la misma categoría de productos bajo el mismo nombre de marca (nuevos sabores, formas, colores tamaños, juegos, etcétera). El aspecto negativo de esta estrategia es que las extensiones podrían hacer que el nombre de marca pierda su significado específico. El aspecto positivo radica que su posibilidad de sobrevivir es mayor que la de productos nuevos y con esto se puede hacer crecer el negocio.
- Extensiones de marca: consiste en usar el nombre de una marca actual para lanzar nuevos productos en otras categorías. El riesgo de esta estrategia está en que el nuevo producto podría decepcionar a los compradores y reducir el respeto que sienten hacia los otros productos de la empresa.
- Multimarcas: consiste en introducir marcas adicionales en la misma categoría de productos. El riesgo con esta estrategia está en que las nuevas marcas, en lugar de atraer la demanda de los competidores atraiga la propia en la misma línea y se genere competencia entre las marcas de la empresa.
- Marcas nuevas: es el lanzamiento de productos en una nueva categoría y ninguno de sus nombres de marca actual es apropiado. Una marca totalmente nueva genera muchos costos.
- Marcas compartidas: aquí dos o más marcas conocidas se combinan en una misma oferta. El ideal es fortalecer una de las marcas por medio de la otra. Las marcas compartidas se pueden dar de varias formas: con marcas de diferentes empresas, de la misma empresa o alianzas estratégicas.

Dada la naturaleza de la empresa, la decisión sobre la estrategia de marca que más se acomoda para las necesidades de la organización son las extensiones de línea. Bajo el nombre de Planet Games y las tres líneas de servicios que se manejan (Play Station, Play

---

<sup>30</sup> Ibid, p. 413-417.

Station 2, X-Box) las extensiones de línea que se tienen son los nuevos juegos que se ofrecen en cada una de las líneas. Con esta estrategia la empresa no se corre el riesgo de perder su significado específico de marca ya que las extensiones de línea siempre van dirigidas hacia el divertimento sin afectar el nombre de marca gracias a la amplia relación entre nombre de marca y las extensiones de línea (nuevos juegos).

### **1.14.3. Precio:**

El precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos que se requiere para adquirir un producto y/o servicio. Para fijarlo se deben establecer los objetivos antes de hacerlo y para que sea útil el objetivo que se escoja necesita ser compatible con las metas globales de la compañía y con las de su programa de marketing. Los objetivos de la fijación de precios son<sup>31</sup>:

- Orientados a las utilidades: Alcanzar un rendimiento meta y maximizar las utilidades.
- Orientados a las ventas: Aumentar el volumen de ventas y mantener o incrementar la participación en el mercado.
- Orientados a la situación actual: Estabilizar los precios y hacer frente a la competencia.

El objetivo a implementar para Planet Games está orientado a la situación actual que abarca la estabilización de precios y hacer frente a la competencia ya que es un nuevo establecimiento dentro de esta zona y necesita fijar un precio de introducción acorde con el mercado. Una manera de tener en cuenta tanto la demanda del mercado como los costos en la determinación de precios consiste en utilizar el análisis del punto de equilibrio para determinar desde que precio se puede empezar a fluctuar. Para establecer el precio se usará el Benchmarking con el fin de estabilizar estos con los de la competencia dado que dentro de estos negocios los precios son impuestos por la ubicación o zona.

---

<sup>31</sup> Op cit, STANTON, p. 300-304.

Diseño de estrategias para la fijación de precios:

Existe un procedimiento de seis pasos para la fijación de precios<sup>32</sup>:

1- Selección del objetivo de fijación de precios: cuanto más claro sea el objetivo, más fácil será fijar el precio. Existen cinco objetivos principales:

- a) Supervivencia: este objetivo se toma cuando existe sobrecapacidad, existe una intensa competencia o los deseos de los consumidores están cambiando. Con este objetivo las utilidades son menos importantes que la supervivencia, en tanto los precios cubran los costos variables y algunos costos fijos para seguir operando. Este objetivo es a corto plazo.
- b) Utilidades actuales máximas: para este objetivo se estima la demanda y los costos, luego se escoge el precio que produce utilidades, flujo de efectivo o rendimiento sobre la inversión más alta en el momento actual. Este objetivo requiere un conocimiento amplio de la demanda y los costos. El objetivo aplica en el corto plazo dado que subestima otras variables como la competencia, la mezcla de marketing y demás.
- c) Participación máxima de mercado: en este objetivo se tiene la concepción que un precio bajo aumentará las ventas y reducirá el costo unitario, generando un incremento en las utilidades a largo plazo. Para que este objetivo funcione el mercado debe ser sensible al precio.
- d) Captura máxima del segmento superior del mercado: se usa un precio de descreme. Este objetivo se adopta así: existe alta demanda, el precio alto da imagen de producto superior, genera estatus a los clientes, tiene un nivel alto de tecnología y/o es novedoso.
- e) Liderazgo en calidad de productos: para este objetivo se debe tener posicionada la marca en el mercado, ser innovadores y aunque el precio sea alto, se vende bajo la imagen de alta calidad.

El objetivo seleccionado para la fijación del precio es el basado en utilidades actuales máximas ya que al tener en cuenta el precio que se maneja dentro del sector y el estudio de costos, un precio por encima del promedio del

---

<sup>32</sup> Op cit, KOTLER, p. 458-471.

mercado no generaría utilidades pues los consumidores del servicio preferirían buscar un precio menor por la sensibilidad del precio que demuestra el estudio de mercados. Por esto que el precio debe estar cercano al promedio del sector, con este objetivo se generaría maximizar las utilidades.

- 2- Determinación de la demanda: se debe tener claro que la mayoría de las veces la relación entre demanda y precio es inversa (sensibilidad al precio en el mercado). Para nuestro caso la demanda es elástica (el aumento de precios reduce considerablemente la demanda), dado que es un servicio que tiene sustitutos y presenta altos niveles de competencia. Esto se demuestra mediante la investigación de mercados donde el 95% del total encuestado afirma tener agrado por los videojuegos, indicando así un nivel de demanda alto para este tipo de entretenimiento.
- 3- Estimación de costos: los costos establecen el límite inferior para el precio (punto de equilibrio) donde los costos fijos son iguales a las ventas. Para fijar el precio de forma inteligente, se debe saber como varían los costos con diferentes niveles de producción. La estimación de costos se realizará en la parte financiera de este trabajo de grado.
- 4- Análisis de costos, precios y ofertas de los consumidores: la relación entre diferentes costos y precios puede brindar una visión en varios escenarios, también tomando en cuenta las posibles reacciones de los competidores. Si nuestra oferta es similar a la de nuestra competencia, el precio puede ser cercano al de ella. Si la empresa ofrece menos que la competencia, el precio debe ser menor y si ofrece más el precio debe ser mayor. Dentro del análisis de costos, precio y oferta nos basaremos en el Benchmarking teniendo en cuenta los diferentes competidores de la zona y los precios que ofrecen al mercado.
- 5- Selección del método de fijación de precios: esta elección parte del límite inferior generado en el análisis de costos, el precio de los competidores y los bienes sustitutos como referencia. Tenemos seis métodos para fijar precios:

- a) Fijación de precios por sobreprecio: es un porcentaje sobre las ventas esperadas. Para aplicar este método se requiere el conocimiento de: costo variable unitario, costos fijos, porcentaje de ventas esperadas y estimación del porcentaje de sobreprecio. Luego se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Unitario} = \text{CVu} + \frac{\text{CF}}{\text{Núm. Vtas. Esperadas}}$$

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \% \text{ sobre vtas esperadas})}$$

El resultado de la fórmula del sobreprecio arroja el precio final.

- b) Fijación de precios por rendimiento objetivo: la empresa determina el precio que producirá su tasa objetivo de rendimiento sobre la inversión (ROI). Se debe conocer: costo unitario, ROI, capital invertido y número de ventas esperadas.

$$\text{Precio de Rendimiento} = \text{Costo Unitario} + \left[ \frac{\text{ROI} * \text{I}}{\text{Núm. Vtas. Esperadas}} \right]$$

- c) Fijación de precios por valor percibido: en este método la empresa considera las percepciones del cliente en cuanto al valor, no el costo del que se produce. Para aumentar este valor se utilizan otros elementos de la mezcla de marketing como la publicidad para aumentar el valor percibido en la mente de los compradores. La clave en este método es determinar con exactitud la forma en que el mercado percibe el valor de la oferta. Si se infla este valor se podría colocar un precio excesivo al servicio. Para lograr establecer la verdadera percepción del valor percibido por los clientes y usarla como guía para fijar precios se debe hacer una investigación de mercados.



- d) Fijación de precios económica: consiste en cobrar un precio relativamente bajo con una oferta de alta calidad. En este método, al cobrar un precio bajo constante, no se usan estrategias de descuento ni rebajas temporales. También se puede cobrar precios altos con descuentos y rebajas ocasionales.
- e) Fijación de precios por tasa vigente: en este método la empresa basa su precio primordialmente en los precios de los competidores. Las empresas pequeñas siguen al líder en las bajas o subidas del precio. Para que el método funcione, el precio debe reflejar el conocimiento del sector por parte de la empresa, para mantener la armonía en el mismo.
- f) Fijación de precios por licitación sellada: la empresa basa su precio en lo que cree que sus competidores pedirán, no en sus costos ni demanda. La empresa busca el contrato y para ello normalmente se requiere presentar una cotización más baja, siempre y cuando el precio que estipule no está por debajo del costo.

El método para la fijación del precio que esta acorde con los objetivos organizacionales es la fijación de precios por tasa vigente sin que esto implique seguir al líder pues no se cuenta definido un líder dentro de este sector del mercado.

- 6- Selección del precio final: usando los anteriores métodos para fijar el precio, se reduce el intervalo dentro del cual la empresa debe seleccionarlo. Es recomendable para esta parte final del proceso tener en cuenta otros factores como:
  - a) Fijación de precio psicológica: los consumidores usan el precio como indicador de calidad, comparándolo con los de la competencia.
  - b) Influencia de otros elementos de la mezcla de marketing: el precio final debe tener en cuenta la calidad y la publicidad frente a la competencia.
  - c) Políticas de precio de las empresas: el precio debe estar acorde con las políticas de precio que la empresa ha estipulado con anterioridad.
  - d) Impacto del precio sobre terceros: que actitudes tomarán los empleados, competidores, proveedores, gobierno, etcétera.

La determinación final del precio se hará teniendo en cuenta los pasos para la fijación de precio anteriormente expuestos. El precio final será dado dentro del estudio financiero.

#### **1.14.3.1. Benchmarking:**

Para el establecimiento de la mezcla de mercados a nivel de precios se implementará el Benchmarking, entendido este como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de efectuar mejoras a la organización<sup>33</sup>. Dentro de la definición general de Benchmarking se evalúan todos los procesos de una compañía a profundidad, en este caso la aplicación de esta herramienta administrativa se centrará únicamente en el precio y con los competidores de la zona, no con la mejor compañía del mercado, pues estos negocios abastecen pequeños sectores de la ciudad y la mayoría de sus clientes son los habitantes del mismo barrio donde reside el establecimiento.

##### **1.14.3.1.1. Benchmarking Funcional:**

En aras de conseguir un estudio más específico nos concentraremos en el Benchmarking Funcional. El Benchmarking Funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de compañías que podrían ser o no ser competidoras directas Planet Games. El objetivo del Benchmarking Funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de compañía que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a Benchmarking<sup>34</sup>, en este caso el precio. Esta clasificación del Benchmarking se adapta mejor al objetivo buscado por los investigadores de ejercer un estudio específico en el precio para la mezcla de marketing.

---

<sup>33</sup> SPENDOLINI, Michael J., Benchmarking, p. 11.

<sup>34</sup> Ibid., p.24.

#### **1.14.3.1.2. Proceso de Benchmarking:**

La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Este modelo debe tener una estructura definida y un lenguaje común donde todas las personas de la organización entiendan y adquieran experiencia<sup>35</sup>.

#### **1.14.3.1.3. El modelo del proceso de Benchmarking de cinco etapas:**

Para la aplicación de un modelo que facilite el desarrollo del Benchmarking se toma como base un modelo de cinco etapas compilando varios modelos en uno solo y extrayendo lo más significativo y general de los mismos creando un modelo más práctico que se pueda implementar en cualquier organización. El modelo consta de las siguientes etapas<sup>36</sup>:

- Determinar a que se le va a hacer Benchmarking.
- Formar un equipo de Benchmarking.
- Identificar los socios de Benchmarking.
- Recopilar y analizar la información de Benchmarking.
- Actuar.

Para este trabajo investigativo no se necesitará de la aplicación concreta de los cinco pasos, por el tamaño del tipo de negocio como es Planet Games. Sin embargo se explicaran los cinco pasos aunque no se apliquen todos.

- Determinar a que se le va a hacer Benchmarking: Esta primera etapa comprende información sobre el cliente o usuario al cual va dirigido nuestro servicio de entretenimiento. Detectada la necesidad que presenta nuestro cliente se procede a definir el factor al cual se le hará el Benchmarking (funcional). Como se ha venido explicando, la necesidad del cliente se detectó por medio de la investigación de mercados durante el desarrollo del método investigativo escogido como fue la encuesta, igualmente el punto en particular a ejecutar por medio de este proceso es

---

<sup>35</sup> Ibid., p. 46-47.

<sup>36</sup> Ibid., p. 58.

el precio y los recursos son la información extraída de otros establecimientos con la misma razón social del sector como punto de referencia para nuestro estudio del precio.

- Formar un equipo de Benchmarking: Esta etapa en particular dentro de la ejecución del Benchmarking no tendrá más personal encargado que las mismas personas a cargo de la investigación, por lo tanto ellos serán el equipo encargado de la creación del proceso, asignación de tareas, recopilación de información y demás labores.
- Identificar los socios del Benchmarking: Los socios del Benchmarking son todas las personas involucradas en el proceso, desde los competidores hasta el personal que colabore en la obtención de información. Los socios comprenden toda persona, establecimiento de entretenimiento de la zona, clientes y en general la zona que se disponga para la creación de una red de información, la identificación de recursos de información y la búsqueda de mejores prácticas<sup>37</sup>, para la obtención de información pertinente sobre el manejo de los precios en la zona a estudiar.
- Recopilar y analizar la información de Benchmarking: Esta parte del proceso para nuestro objeto de estudio se ve reducida a la recopilación de información por medio de la entrevista personal aplicada durante el método de la encuesta (sensibilidad al precio), y el estudio de los competidores de la zona donde se encontraron tres establecimientos definidos como competidores directos por su cercanía y razón social similar, donde se encontró la siguiente información:

	Consolas	Precio
Competidor 1	- Play Station 2	\$ 2.000
	- X-Box	
Competidor 2	- Play Station 2	\$ 2.000
	- X-Box	
Competidor 3	- Play Station 2	\$ 2.000
	- X-Box	

Al momento de fijar el precio debe tenerse en cuenta el que maneja la competencia para así mismo manejar una base dentro del parámetro de precios de la zona.

---

<sup>37</sup> Ibid., p. 129-134.

- Actuar: Para conocer los alcances, beneficios y lo más importante, para cometer el menor número de errores posibles durante la ejecución del proceso es necesaria la creación de un plan de acción coherente con informes, soluciones, exposición de resultados, búsqueda de oportunidades, comunicación de hallazgos<sup>38</sup>, entre otros. Los resultados se ven reflejados dentro de la creación de estrategias de ventas presentadas más adelante. Dentro de la zona se manejan tres competidores directos definidos así:

\* Clan X-Box: Ubicado en la carrera 7ª con calle 46, 12 consolas de X-Box, establecimiento destinado únicamente para la entretención por medio de consolas X-Box.

\* Video Club: Ubicado en la calle 46 con carrera 8ª, 3 X-Box, presenta servicio de alquiler de películas como razón social primordial mientras que las consolas de videojuegos son tomadas como ingreso adicional.

\* Goku: Ubicado en la Transversal 17 con Calle 45, 8 consolas de Play Station 2 y 2 consolas de X-Box, destinado exclusivamente para la entretención por medio de videojuegos.

#### **1.14.4. Distribución:**

La distribución se entiende como la forma de llegar al cliente final que está formado por personas o empresas que ayudan a la transferencia del bien o servicio hasta el consumidor final.

##### **1.14.4.1. Distribución del servicio:**

La naturaleza intangible del servicio da origen a necesidades especiales en su distribución. Existen dos canales comunes para los servicios<sup>39</sup>:

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 222.

<sup>39</sup> Op. cit, STANTON, p. 383.

Productor consumidor.

Productor agente consumidor.

El canal acorde con la naturaleza de Planet Games es el productor consumidor, dada la intangibilidad del servicio, el proceso de producción (actividad de venta) requiere un contacto personal entre el productor y el consumidor, en este caso entre la persona que atiende el local y el cliente, por tanto se emplea un canal directo.

Canales de marketing en el sector servicios

El productor de servicios se enfrenta al problema de poner su producción al alcance del mercado meta<sup>40</sup> (colocar el local en un sector residencial). Para el primer negocio se seleccionó una zona residencial pues se vio la oportunidad de negocio definida por la alta afluencia de niños y jóvenes varones. Para la apertura del segundo local se seguirá con el mismo mercado meta comentado antes.

#### **1.14.4.2. Promoción:**

La promoción se entiende como un intento de influir en el público, más exactamente es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor.

Herramientas de promoción:

Para Planet Games aplican las siguientes:

- Publicidad: tiene las siguientes cualidades:
  - i. Presentación pública: muchas personas reciben el mismo mensaje.

---

<sup>40</sup> Op. cit, KOTLER, 493-494.

- ii. Capacidad de presentación: la publicidad permite al que vende repartir el mensaje muchas veces.
  - iii. Impersonal: el público no se siente obligado a prestar atención ni responder a la publicidad, esta es un monólogo frente al público, no un diálogo con él.
- Promoción de ventas: las herramientas para la promoción son muy variadas (cupones, concursos, premios, etcétera), pero todas ofrecen tres beneficios:
1. Comunicación: captar la atención y proporcionar la información del servicio.
  2. Incentivo: atractivo que proporciona valor al cliente.
  3. Invitación para realizar la transacción en el momento.
  4. Venta personal: tiene dos cualidades:
    - Confrontación personal e inmediata que permite ver la reacción del cliente.
    - Se cultivan relaciones que van desde la práctica de la venta hasta una empatía o amistad.

### **1.15. Diseño y administración de servicios**

Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico<sup>41</sup>.

Categorías de mezclas de servicios: se pueden distinguir cinco categorías de oferta:

- El bien tangible puro: la oferta contiene primordialmente un bien tangible. El producto no va acompañado de un servicio.
- El bien tangible con servicios anexos: la oferta consiste en un bien tangible, acompañado por uno o más servicios.
- El híbrido: la oferta contiene bienes y servicios por partes iguales.

---

<sup>41</sup> Ibid, p. 428.

- El servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos: la oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo.
- Servicio puro: la oferta consiste primordialmente en un servicio.

Para Planet Games la categoría de oferta del servicio es el bien tangible con servicios anexos. El bien tangible (la consola) y los servicios anexos (comida, bebida y servicio de llamadas).

Dada la variabilidad en la mezcla de bienes y servicios se pueden hacer distinciones adicionales:

Los servicios varían en cuanto si son basados en equipos (lavado de autos) o basados en personas (servicios contables). Los servicios basados en personas varían en cuanto a los trabajadores que los prestan: capacitados, no capacitados o profesionales. El servicio prestado por Planet Games está basado en equipos (entretenimiento por medio de consolas de videojuegos).

Este servicio requiere la presencia del cliente (entretenimiento por videojuegos) como son los niños y jóvenes entre los 14 y los 29 años de edad.

Los servicios pueden satisfacer una necesidad personal o una necesidad de negocios.

Los proveedores de servicios difieren en sus objetivos (lucro o sin ánimo de lucro) y su propiedad (públicos o privados)<sup>42</sup>, en este caso Planet Games es una entidad con ánimo de lucro perteneciente al sector privado.

Características de los servicios: los servicios tienen cuatro características principales<sup>43</sup>:

- Intangibilidad: los servicios son intangibles, lo que hace que los indicios de calidad de basen en el lugar, personal, equipos, símbolos y precios. Estos indicios son las pruebas físicas en las que el ambiente de marketing se basa para ser tangible lo intangible.

---

<sup>42</sup> Ibid, p. 428-429.

<sup>43</sup> Ibid, p. 429-433.



- Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen simultáneamente, por ello la relación proveedor del servicio y cliente es una característica especial del marketing de servicios (ambos pueden afectar el resultado).
- Variabilidad: esta característica se da dado que los servicios dependen de quien los presta y en donde se presta, es por esto que las personas que se contratan deben ser las correctas, esto sumado a una buena capacitación. También es vital estandarizar el proceso de prestación de servicio. Finalmente se debe monitorear la satisfacción del cliente mediante el sistemas de quejas y sugerencias principalmente.
- Imperdurabilidad: los servicios no pueden almacenarse, esto no es un problema cuando la demanda es constante en el tiempo. Si la demanda fluctúa se deben revisar las siguientes estrategias para mejorar la congruencia entre la demanda y la oferta en un negocio de servicios.

Para la demanda de Planet Games:

Las diferencias de precios desplazan una parte de la demanda a los periodos flojos.

Los sistemas de reservación son una forma de controlar la demanda.

Estrategias de marketing para empresas de servicios: hasta hace poco, las empresas de servicios no se valían del marketing, creyendo que era solo para empresas manufactureras. Al enfoque de las cuatro p's, se agrega para las empresas de servicios el personal, las pruebas físicas y los procesos. Dado que el servicio lo prestan personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados es muy importante para la satisfacción de los clientes. Lo ideal es que los empleados muestren aptitud, actitud atenta, responsabilidad, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad. También se demuestra calidad a través de la presentación que equivale a la prueba física. Por último se debe escoger el proceso para prestar el servicio más eficiente, eficaz y rápido. Por esto el marketing de servicios requiere de marketing externo (preparar, poner precio, distribuir y

poner el servicio ante los clientes) y marketing interno (capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente)<sup>44</sup>.

Control de calidad de los servicios: se pueden manejar cinco determinantes de la calidad del servicio<sup>45</sup>:

1. Confiabilidad: la capacidad para prestar el servicio prometido de forma confiable y exacta.
2. Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y dar servicio rápidamente.
3. Tranquilización: los conocimientos, cortesía de los empleados y su capacidad para comunicar confianza.
4. Empatía: prestar atención personalizada y humana a los clientes .
5. Aspectos tangibles: instalaciones físicas, equipo y personal.

Los servicios vistos desde el punto de vista de los compradores son un conjunto de atributos y beneficios que se buscan por esto existen los componentes de calidad de un servicio que el comprador busca al momento de adquirirlo y se centran en los siguientes<sup>46</sup>:

- Competencia: La organización prestadora del servicio dispone de el conocimiento, los medios, el saber hacer y las capacidades necesarias para el suministro del servicio, es el profesionalismo de la empresa en la prestación de su servicio.
- Fiabilidad: Los resultados son regulares, seguros y de un nivel constante todo el tiempo, la empresa satisface completamente.
- Reactividad: Los miembros de la organización responden rápidamente el sistema no se paraliza.
- Accesibilidad: Los miembros son de acceso directo, contacto fácil y agradable para el cliente.

---

<sup>44</sup> Ibid, p. 434-435.

<sup>45</sup> Ibid, p. 438-440.

<sup>46</sup> Op. Cit, LAMBIN, 407-408.

- **Comprensión:** La compañía busca comprender las necesidades específicas de los clientes y adaptarse a ellas lo mejor posible.
- **Comunicación:** Se vela por tener a los clientes informados del contenido preciso de las ofertas del servicio en un lenguaje comprensible adaptado a los diferentes tipos de clientes.
- **Credibilidad:** Referente a la reputación, garantía y honestidad de la compañía prestadora del servicio.
- **Seguridad:** Los clientes deben estar al abrigo de todo riesgo físico, financiero o moral.
- **Cortesía:** El personal que mantiene contacto con los clientes mantiene relaciones de cordialidad, cortesía y consideración.
- **Tangibilidad:** Se trata de materializar los servicios ofertados creando sustitutos a la tangibilidad de los servicios ofrecidos.

### **1.16. Pasos del proceso de planeación en mercados:**

Esta planeación debe partir y estar acorde con los planes establecidos para toda la empresa<sup>47</sup>.

- **Análisis de oportunidades del mercado:** es necesario manejar un sistema de investigación e información en marketing. La investigación de mercados es una herramienta de marketing indispensable para evaluar los deseos y las conductas de los compradores. También se pueden investigar fuentes secundarias. Se debe tener en cuenta el entorno de la empresa en aspectos demográficos, económicos, físicos, tecnológicos, político-legales y socio culturales que afectan sus ventas. La investigación de mercados y el análisis de sus resultados fue la primera parte desarrollada dentro del trabajo.
- **Desarrollo de estrategias de marketing:** partiendo de la planeación corporativa y la posterior planeación en mercados se puede seleccionar la estrategia más apropiada

---

<sup>47</sup> Op. Cit, p. 86-88.

para alcanzar los objetivos propuestos. Las estrategias se van modificando de acuerdo al ciclo de vida el producto. A medida que los temas se han ido desarrollando dentro del estudio de mercados las estrategias se han seleccionado de acuerdo a la planeación corporativa.

- Planeación de programas de marketing: para transformar una estrategia de marketing en programas de marketing se deben tomar decisiones básicas en cuanto a gastos de marketing, mezcla de marketing y asignación de marketing. Lo referente a la mezcla de marketing se realizó luego del estudio de mercados y los gastos se estimarán en el estudio financiero.
- Gestión de la labor de marketing: el paso final del proceso de marketing es organizar los recursos de marketing y luego implementar y controlar el plan de marketing. Existen tres tipos de control de marketing:
  1. El control del plan anual: asegura que la empresa está alcanzando sus metas en cuanto a ventas, utilidades y otros. Se deben plantear metas bien definidas para periodos definidos (mes trimestre), y luego determinar las desviaciones importantes en el desempeño para luego escoger acciones correctivas.
  2. El control de rentabilidad: consiste en medir la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedido. El control de rentabilidad brinda la posibilidad de medir diferentes actividades de la empresa por separado y con ello tomar los correctivos adecuados para cada una.
  3. El control estratégico: consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado. Debido a los rápidos cambios en el entorno de marketing, toda empresa necesita reevaluar su eficacia de marketing periódicamente empleando un instrumento de control llamado auditoria de mercado.

### **1.17. Planeación Estratégica Orientada al Mercadeo:**

Matriz de crecimiento/participación:

Es una herramienta que combina la tasa de crecimiento de un producto en el mercado con su respectiva participación con el fin de localizarla en una celda específica para generar las estrategias necesarias. La matriz de crecimiento participación se divide en cuatro celdas<sup>48</sup>:

- Interrogantes: las interrogaciones son productos que operan en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación en el mercado relativamente baja. Casi todos los productos inician como interrogantes cuando una empresa trata de ingresar en un mercado de rápido crecimiento. Una interrogación requiere mucho efectivo para impulsar la participación en el mercado.
- Estrellas: si un producto que es una interrogación tiene éxito, se convierte en estrella. La estrella es el líder de un mercado de rápido crecimiento. Una estrella no necesariamente produce un flujo de efectivo positivo para la empresa, esta debe gastar grandes fondos para seguir con el ritmo de crecimiento y defenderse de la competencia.
- Vacas de dinero: cuando la tasa de crecimiento anual de un mercado baja menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de dinero si sigue teniendo la participación relativa más alta del mercado. Una vaca de dinero produce mucho efectivo para la compañía. Los productos ubicados en esta celda generan grandes márgenes de utilidad.
- Perro: los perros son productos que tienen participación baja en mercados de lento crecimiento, estos productos por lo regular generan bajas utilidades o pérdidas. Las empresas con estos productos deben considerar si se están aferrando a ellos por razones de peso (como por ejemplo se espera un crecimiento en la participación).

En un principio Planet Games ofrecía tres tipos de consolas diferentes, Play Station 1, Play Station 2 y Nintendo 64. Luego de seis meses de la apertura del primer local se cambió el Nintendo 64 por un Play Station 2. Luego del primer año se cambió uno de los Play Station

---

<sup>48</sup> Ibid, p. 69-70.

1 por una nueva consola: el X-Box, finalmente al llevar dos años de funcionamiento se cambió el único Play Station 1 que quedaba por otro X-Box y se adicionó otro Play Station 2 para un total de seis consolas dos X-Box y cuatro Play Station 2, para el primer local, el segundo local se inauguró con cuatro Play Station 2 y un X-Box.

Gracias a la experiencia adquirida se ubicaron las consolas en la matriz crecimiento-participación de la siguiente manera para el momento actual del antiguo local y el nuevo:

- Vacas de dinero: en esta celda se ubican las dos consolas que más generan flujo de efectivo, Play Station 2 y X-Box sin necesidad que su crecimiento en el mercado sea considerable como en el comienzo (estrellas) generando grandes márgenes de utilidades.
- Perros: durante los primeros seis meses se sacó de la oferta de servicios la consola Nintendo 64 ya que la demanda no era considerable por encontrarse esta consola desactualizada con respecto a las otras que ofrecía el mercado. De la misma manera una de las dos consolas Play Station 1 se sacó de la oferta del primer local luego de un año y la segunda consola (Play Station 1) luego de dos años de existencia del negocio, de esta forma el año que solo se ofreció el servicio de una consola Play Station 1 esta generó el mismo ingreso que generaban las dos consolas. Esta última consola de Play Station 1 salió por su desigualdad tecnológica reflejado esto en la disminución de los ingresos producidos por esta y una demanda considerable de otro tipo de consolas más avanzadas como el X-Box.

Formulación de estrategias:

Michael Porter a condensado tres tipos genéricos de estrategias que son<sup>49</sup>:

1. Liderazgo general de costos: la empresa se esfuerza por reducir al mínimo sus costos a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante del mercado. El problema que presenta esta estrategia es que por lo regular surgen empresas con costos todavía más bajos, las cuales perjudican a las empresas que fijan todo su futuro en esta estrategia.

---

<sup>49</sup> Ibid, p. 80.

2. Diferenciación: esta estrategia se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora. La empresa puede escoger el área para ser líder entre servicio, calidad, estilo o tecnología, pero no es posible ser líder en todo.
3. Enfoque: aquí la empresa se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta.

Dentro de los tres tipos genéricos de estrategias de Porter para Planet Games la seleccionada es la diferenciación en cuanto a la adición de servicios aparte del entretenimiento por medio de videojuegos como es la comida y bebida, la prestación del servicio de telefonía celular, la ambientación de los locales en cuanto a iluminación y decoración para generar en el cliente el agrado por el establecimiento.

### **1.18. Diseño de estrategias competitivas:**

Según la participación de la empresas en el mercado meta hay diferentes<sup>50</sup>.

1. Estrategia de líder de mercado: la expansión del mercado es la primera acción que puede tomar un líder de un mercado y consiste en atraer nuevos usuarios que no saben del producto o se resisten a adquirirlo debido a características específicas de este. La segunda acción consiste en defender la participación actual del mercado y esto se logra principalmente manteniendo y mejorando las características del producto y la compañía que la diferencian de las demás. La tercera y última acción consiste en tratar de incrementar más su participación de mercado, aunque el tamaño del mercado no cambie, para lograr esto es necesaria la continua innovación que permita atraer a las personas que se resisten a adquirir el producto.
2. Estrategias de retador de mercado: esas empresas son las que se encuentran en segundo y tercer lugar de participación en el mercado. Lo primero que deben hacer es definir el objetivo estratégico dentro de los cuales puede optar por: atacar al líder del mercado (esta es una estrategia de alto riesgo pero que puede generar grandes

---

<sup>50</sup> Ibid, p. 231-247.

recompensas ya que el líder no está atendiendo bien al mercado); puede atacar a las empresas de su mismo tamaño que no están cumpliendo (poseen productos que están envejeciendo a altos precios y no satisfacen a los clientes); puede atacar las empresas locales y regionales pequeñas (haciendo esto se puede aumentar la participación del mercado para luego poder competir fuera de la región en la que actualmente está). Luego se debe seleccionar una estrategia general de ataque dentro de la que están: ataque frontal (igual a precio y publicidad); ataque por los flancos (buscar las debilidades de la competencia y crear características de la empresa y/o producto para combatir las debilidades de la competencia), tiene una probabilidad de éxito mucho mayor que un ataque frontal; ataque de envolver (intento por capturar una amplia parte del mercado del competidor mediante un ataque relámpago en varios frentes que este ha descuidado); ataque de desvío (pasar por alto al competidor y atacar mercados más fáciles, diversificando nuevos mercados geográficos con productos no relacionados y adoptar nuevas tecnologías); ataque de guerrilla (ataques pequeños e intermitente para acosar y desmoralizar al competidor y en algún momento lograr afianzarse de forma permanente en algunos segmentos con recortes de precios y promociones intensas). Finalmente se selecciona una estrategia específica entre las siguientes: descuento de precio, productos más baratos (de calidad más baja), productos de prestigio (mayor calidad y mayor precio), proliferación de productos, innovación de productos, mejores servicios, innovación en distribución, reducción en costos de fabricación y promoción publicitaria intensiva.

3. Estrategia de seguidor de mercado: se adopta cuando la organización prefiere seguir al líder del mercado en lugar de retarlo. Se distinguen cuatro estrategias amplias: falsificador, clonador, imitador y adaptador. Estas estrategias acarrearán perjuicios éticos para la empresa.
4. Estrategias de ocupante de nicho del mercado: consiste en ser el líder en un mercado pequeño y no seguir al líder en un mercado grande, dado que estos nichos no generan ningún interés para el líder. Si se ocupa de forma inteligente un nicho puede ser muy rentable, así la participación en el mercado total no sea



representativa. La base para ocupar con éxito un nicho es la especialización que se logra enfocándose en uno o varios aspectos del servicio o la organización, potencializando las ventajas competitivas.

La estrategia competitiva que más se acopla a los objetivos corporativos es el retador del mercado donde el objetivo estratégico se basa en atacar las empresas locales, aumentando la participación del mercado. Para la estrategia general de ataque se optó por un ataque por los flancos buscando las debilidades de la competencia y crear características de la empresa y/o producto para combatir las debilidades de la competencia. La definición de la estrategia específica se concentrará en la mejora de los servicios prestando al cliente mayores comodidades como la comida, la bebida y el servicio de llamadas.

#### **1.19. Estrategias de marketing en el ciclo de vida del producto:**

El ciclo de vida del producto comprende cuatro etapas<sup>51</sup>:

1. **Introducción:** periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No se generan utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos para la introducción del producto.
2. **Crecimiento:** periodo de rápida aceptación del producto en el mercado y considerable mejora de las utilidades.
3. **Madurez:** periodo en el que se frena el crecimiento y las ventas dado que el producto a logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido a la competencia. La gama de servicio que presta Planet Games en este momento ofrece dos líneas de producto: Play Station 2 y X-Box que hacen parte de la última tecnología hasta el momento y llevan más de año y medio dentro del mercado generando un constante crecimiento que se ha ido estabilizando con el tiempo pero igual siguen teniendo un gran nivel de aceptación dentro de los consumidores por ello en este momento se encuentra en etapa de madurez.

---

<sup>51</sup> Ibid, p. 304.

4. Decrecimiento: periodo en el que las ventas muestran una disminución así mismo como las utilidades.

Estrategias de marketing: etapa de introducción<sup>52</sup>.

Tomando en cuenta el precio y la promoción, se pueden adoptar una de cuatro estrategias:

- Descremado rápido: el producto nuevo se lanza con un precio alto y un alto nivel de promoción. Esta estrategia tiene sentido cuando una buena parte del mercado potencial no tiene conocimiento del producto, los que se enteran están ansiosos por tenerlo y están en capacidad de pagar el precio que se pide.
- Descremado lento: el producto nuevo se lanza con un precio alto y pocas promoción. Esta estrategia sirve cuando el mercado potencial no es muy grande, casi todo el mercado tiene conocimiento del producto y los compradores están dispuestos a pagar un precio alto.
- Penetración rápida: el producto se lanza con un precio bajo y gastando mucho en promoción. La estrategia funciona cuando el mercado es grande y no tiene conocimiento del producto, la mayoría de los compradores es sensible al precio y la competencia potencial es intensa.
- Penetración lenta: el producto se lanza con un precio bajo y poca promoción. La estrategia funciona cuando el mercado es grande y sabe de la existencia del producto, es sensible al precio y podría haber cierta competencia.

Estrategias de marketing: etapa de crecimiento.

Durante esta etapa se pueden utilizar varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado en el mayor tiempo posible:

- Mejorar la calidad del producto, añadiendo nuevas características.
- Añadir nuevos modelos y productos flanqueadores (es decir productos de diferentes tamaños, estilos, etcétera; que protejan al producto principal).

---

<sup>52</sup> Ibid, p. 306-307.

- Ingresar en nuevos segmentos del mercado.
- Ampliar la cobertura de distribución aumentando los canales.
- Cambiar la publicidad.
- Bajar los precios para atraer el siguiente nivel de compradores sensibles al precio.

Estas estrategias de expansión de mercado fortalecen la posición competitiva de la empresa. La empresa que está en la etapa de crecimiento debe decidir entre una alta participación de mercado o utilidades altas a corto plazo, si la empresa gasta dinero en mejoras del producto, su promoción y distribución, podrá capturar una posición fuerte renunciando a una parte de las utilidades con la esperanza de obtener utilidades más altas en la siguiente etapa<sup>53</sup>.

Estrategia de marketing: etapa de madurez.

- Modificación de mercados: la empresa puede tratar de expandir el número de usuarios de varias maneras: convertir a no usuarios, ingresar en nuevos segmentos del mercado, quitarle cliente a los competidores, tratar que los clientes actuales usen el producto con mayor frecuencia y descubrir más usos para el producto. Para expandir el número de usuarios Planet Games ofrecerá membresías para clientes regulares con mayores beneficios (hora gratis por cada seis horas de consumo, rifas para los clientes que hallan consumido las seis horas y reclamen su hora gratuita durante el mismo mes quedaran inscritos en una rifa) a los de un cliente ocasional.
- Modificación de productos: esta estrategia se aplica mediante las mejoras en calidad, de las funciones o del estilo. El mejoramiento de la calidad del servicio se centra en: durabilidad, confiabilidad, velocidad, etcétera. El mejoramiento de funciones busca añadir nuevas características (como tamaño, peso, materiales, aditivos, accesorios, etcétera), que aumentan la versatilidad, seguridad o comodidad del servicio. El mejoramiento del estilo busca aumentar el atractivo estético del producto. La implementación de estrategias en modificación de productos consiste en la creación de un ambiente agradable y cómodo para los clientes en los locales, la oferta de añadidos como comida, bebida y servicio de telefonía celular.

---

<sup>53</sup> Ibid, p. 309-310.

- **Modificación de la mezcla de marketing:** para el precio se debe tener en cuenta si un recorte atraerá nuevos compradores, de ser así se debe decidir si la disminución será en el precio o se ofrecerán rebajas, descuentos por volumen o créditos para los clientes o por el contrario si será mejor elevar el precio para indicar más calidad. En la publicidad se puede considerar un incremento en su gasto o un cambio en el mensaje o los tiempos frecuencias o tamaños de los anuncios<sup>54</sup>. El nivel de precios dentro de la zona es igual entre todos los competidores, sin embargo la implementación de descuentos por volumen (pague una hora y juegue hora y media) atraería a nuevos consumidores e incentivaría a los actuales a consumir más.

Estrategia de marketing: etapa de decrecimiento.

Se han identificado cinco estrategias que puede seguir una empresa para enfrentar esta etapa del ciclo de vida del producto<sup>55</sup>:

- Incrementar la inversión de la empresa para dominar el mercado o fortalecer su posición competitiva.
- Mantener el nivel de inversión de la empresa hasta que se resuelva la incertidumbre de la industria.
- Reducir selectivamente el nivel de inversión de la empresa, desechando grupos de clientes no rentables, a tiempo que se fortalece la inversión en los nichos lucrativos.
- Cosechar (ordeñar) la inversión de la empresa para recuperar efectivo rápidamente.
- Desinvertir el negocio con rapidez disponiendo de sus activos de la forma mas ventajosa posible.

### **1.20. Como enfrentar la competencia:**

El concepto mercadológico de competencia: los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> Ibid, p. 310-312.

<sup>55</sup> Ibid, p. 313-314.

<sup>56</sup> Ibid, p. 223-228.

- Análisis de competidores: una vez se identifiquen los competidores primarios se deben precisar sus características, específicamente sus estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades y patrones de reacción.
- Estrategias: es recomendable agrupar a las empresas competidoras en grupos estratégicos, donde cada grupo corresponde a organizaciones que siguen la misma estrategia en un mercado objetivo. Cuando la empresa logra entrar en un grupo, los miembros de este se convierten en sus competidores clave.
- Objetivos: una vez que se identifican los competidores y sus estrategias debe preguntarse: ¿Qué busca cada competidor en el mercado? ¿Qué impulsa el comportamiento de cada competidor?. Los competidores pueden tener combinación de objetivos como: rentabilidad actual, aumento en la participación del mercado, flujo de efectivo, liderazgo tecnológico y liderazgo en servicios.
- Fuerzas y debilidades: que los competidores puedan o no implementar sus estrategias y alcanzar sus objetivos depende de sus recursos y capacidades, es por eso que se necesita de información acerca de las fuerzas y debilidades de los competidores.
- Patrones de reacción: existen cuatro categorías para los patrones de reacción; el competidor rezagado (competidor que no reacciona con rapidez ni fuerza ante las acciones de un rival); competidor selectivo (competidor que reacciona solo ante ciertos tipos de ataques); el competidor tigre (competidor que reacciona rápida e intensamente ante cualquier ataque); el competidor aleatorio (competidor que no exhibe un patrón de reacción predecible).

#### Conclusiones del capítulo:

Para el desarrollo del trabajo se requiere un conocimiento tangible del mercado al que se enfoca el servicio de entretenimiento, este estudio abarca la definición de nuestro mercado, el rango de edad, estrato, gustos y preferencias en juegos, horarios, definiendo el mercado meta como es el objetivo de la investigación. De igual manera se planean, diseñan y definen los diferentes tipos de estrategias en el área de mercados y se implementa la mezcla de mercados. Este capítulo genera pautas para la venta de un servicio y el trato con la

competencia tema sin analizar dentro de esta parte de nuestra economía como es el servicio. Queda demostrado entonces la aceptación por parte del mercado meta y la correcta escogencia del mismo. La creación de estrategias adecuadas basadas en el análisis de los resultados arrojados por la investigación ratificando el cumplimiento de los objetivos de la misma.

## 2. Estudio Administrativo

### 2.1. Principios corporativos:

La misión, visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores, que una organización profesa, éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Por ésto en un proceso de planeación estratégica la definición o redefinición de estos principios es la parte fundamental, siendo el marco de referencia del proceso y por lo tanto su punto de partida. El objetivo básico de esta definición es regular la vida de la organización<sup>57</sup>.

En el proceso de definir los principios corporativos también se puede establecer una escala de valores que luego soporten la cultura, la visión y la misión de la organización. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían a la gerencia en la selección de un propósito, una misión, una visión, unas metas y unos objetivos para la empresa, en últimas los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional. Los valores se establecen mediante la vigilancia y la atención constante a los más mínimos detalles<sup>58</sup>. Dentro de Planet Games se han manifestado los siguientes valores:

- Verdad y confianza: Amplia comunicación y buena relación con los clientes esforzándonos por llevar relaciones abiertas, transparentes y manejadas dentro del buen trato.
- Trabajo en equipo: Mantener una relación de responsabilidad en el trabajo siempre bajo una toma de decisiones en consenso respetando los principios de igualdad y equidad para la generación de nuevos proyectos e ideas de negocio llevando una similitud en la proyección del negocio.

---

<sup>57</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, p. 85.

<sup>58</sup> Ibid, p. 87-88.

Definidos los valores los principios corporativos adoptados por Planet Games son:

- Respeto por las personas: las actividades diarias de la organización se inspiran en el respeto por las personas, sus valores, creencias y derechos.
- Compromiso con el cliente: Planet Games considera que el mayor patrimonio que posee son sus clientes y por ello orientará su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades, ofreciéndole un servicio de excelente calidad.
- Competitividad: es necesario un amplio conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.
- Conocimiento del entorno: Los cambios continuos en el ambiente social, económico, tecnológico, cultural y de la competencia obligan a Planet Games a mantener un actualizado conocimiento de estos.
- Responsabilidad social: la organización se comporta como un ciudadano corporativo y por lo tanto contribuye en la medida de sus posibilidades al desarrollo de la sociedad en general.

## **2.2. Cultura organizacional:**

La cultura es un patrón de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se puede deducir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro del contexto de la organización<sup>59</sup>. La cultura de una institución incluye las creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, procedimientos y características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que hacen parte de la cultura de la organización. Dicho de otra manera, la cultura de una institución es la manera como esta hace las cosas, como establece prioridades y da importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. La cultura corporativa es, por tanto una de

---

<sup>59</sup> KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global, p. 353.



las mayores fortalezas de una empresa si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades<sup>60</sup>.

### 2.3. Cómo se forma una cultura corporativa

La cultura de una corporación es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. En el proceso de creación y consolidación de la cultura de Planet Games influyen los siguientes factores:

- ❑ Los fundadores: estos incorporaron en la empresa sus iniciativas, principios y prioridades y sobre esto la organización inició su desarrollo en la etapa inicial de la compañía.
- ❑ Estilo de dirección: este es un factor crítico en la puesta en marcha de una estrategia gerencial. El estilo que se fije influye sobre las interacciones de los miembros, en el sistema de comunicación, en la toma de decisiones y en la forma de dirigir todo el sistema<sup>61</sup>. Por el tamaño y la igualdad de condiciones entre sus socios, Planet Games usa un estilo de dirección democrático el cual se ha manejado desde el inicio de la organización.
- ❑ Claridad de los principios organizacionales: las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional, deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura viviendo los valores en cada decisión y en cada operación de la organización<sup>62</sup>. Por la informalidad que se dio desde un principio la claridad de los principios se dio de manera empírica.
- ❑ Estructura: este factor crea cultura dependiendo si es alta o plana. En el caso de las estructuras planas como la de Planet Games los procesos son ágiles y flexibles,

---

<sup>60</sup> Op. Cit., SERNA, p. 105.

<sup>61</sup> Ibid, p. 106.

<sup>62</sup> Ibid, p. 107.

facilitan la comunicación, requieren menos reglas y procedimientos, además fomenta la interacción entre sus miembros y se está más cerca de cliente.

- ❑ Celebraciones: los eventos especiales son una oportunidad para reforzar los valores de una organización<sup>63</sup>. Para Planet Games es importante crear un ambiente propicio de trabajo y generar en sus socios una cultura donde se estimule y afiancen los valores.
- ❑ Las comunicaciones: las comunicaciones formales como informales transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación informal consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la empresa, siendo esta un vehículo fundamental para la adopción de la cultura como es el caso en Planet Games.

#### **2.4. Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna)**

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo<sup>64</sup>. Dada su importancia, el PCI constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la organización y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención<sup>65</sup>.

Como realizar el PCI

1. Preparación de la información preliminar: se obtiene y procesa la información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI<sup>66</sup>. Dado que en Planet Games la información que se ha manejado hasta ahora está

---

<sup>63</sup> Ibid, p. 114.

<sup>64</sup> Ibid, p. 120.

<sup>65</sup> Ibid, p. 121.

<sup>66</sup> Ibid, p. 121.

constituida por los movimientos diarios en las ventas, para el resto de la información necesaria para realizar este perfil se usará la experiencia que se ha adquirido.

2. Conformación de grupos estratégicos: los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:
  - a) De acuerdo con la estructura organizacional: se hace el diagnóstico por cada área y luego se reúnen en un diagnóstico corporativo.
  - b) Por grupos estratégicos: por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando la participación de los diferentes niveles organizacionales por cada área, para luego integrar un diagnóstico corporativo.
  - c) Participación total: se involucran todos los miembros de la organización, esto es posible cuando la empresa es muy pequeña<sup>67</sup>.

Por el tamaño de Planet Games el grupo estratégico que se acopla a sus necesidades es el de participación total.

3. Identificación de fortalezas y debilidades: primero se identifican todas las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades. Para ello el grupo estratégico realiza una tormenta de ideas lo más amplia posible. Quienes participen en el diagnóstico deben tener un conocimiento amplio de la compañía para que se logre identificar las fortalezas y debilidades de la empresa tal como la perciben los miembros de la organización<sup>68</sup>.
4. Calificación de los factores y del impacto: el grupo estratégico califica a su criterio las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja<sup>69</sup>.

Los resultados se transfieren a la siguiente hoja de trabajo:

Desarrollo matriz PCI:

---

<sup>67</sup> Ibid, p. 122.

<sup>68</sup> Ibid, p. 122.

<sup>69</sup> Ibid, p. 123.

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa Responsabilidad social				X			X		
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico					X		X		
3. Evaluación y pronóstico del medio					X				X
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X				X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X		
6. Control gerencial				X			X		
7. Orientación empresarial			X				X		
10. Habilidad para manejar la inflación					X				X
11. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
12. Sistemas de control				X			X		
13. Sistemas de toma de decisiones	X						X		
14. Sistema de coordinación	X						X		
15. Evaluación de Gestión					X			X	

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza del servicio, calidad exclusividad		X					X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3. Participación del mercado		X					X		
6. Uso del ciclo de vida del producto					X			X	
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X					X		
10. Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos	X						X		
11. Administración de clientes		X						X	
14. Portafolio de servicios	X						X		

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere		X					X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X					X	

4. Rentabilidad retorno de la inversión			X				X	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X							X
6. Control gerencial					X			X
7. Habilidad para competir con precios						X		X
8. Inversión de capital Capacidad para satisfacer la demanda						X		X
9. Estabilidad de costos		X						X
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X						X
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X			X

### 2.5. Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

El POAM es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo del impacto y la importancia se determina si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización. Dependiendo de su impacto e importancia, el grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Ibid, p. 140.

## Como elaborar el POAM

1. Obtención de la información: puede ser primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis<sup>71</sup>. La información primaria que se usará es la experiencia y los registros diarios y la secundaria del sector al que pertenece la empresa y las variables socioeconómicas que lo afectan.
2. Identificación de las oportunidades y amenazas: el grupo estratégico de participación total es el encargado de realizar esta parte del análisis<sup>72</sup>.
3. el grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etcétera) y sobre cada una de ellas realiza una lluvia de ideas<sup>73</sup>.
4. Priorización y calificación de los factores externos y del impacto de la misma manera que se realizó en el PCI<sup>74</sup>.

Los resultados se transfieren a la siguiente hoja de trabajo:

### Desarrollo matriz POAM:

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONÓMICOS</b>												
Inflación					X		X					
Devaluación				X			X					
Crecimiento del sector servicios	X						X					
Variación en los precios de los proveedores					X				X			
Elasticidad precio demanda						X					X	
PIB			X				X					
<b>POLÍTICOS</b>												
Código del Menor				X			X					
Estabilidad Política						X					X	
<b>SOCIALES</b>												
Tasas de Natalidad			X									X
Presencia de clase media	X						X					

<sup>71</sup> Ibid, p. 140.

<sup>72</sup> Ibid, p. 140.

<sup>73</sup> Ibid, p. 141.

<sup>74</sup> Ibid, p. 141.

Distribución del Ingreso		X						X	
Incremento en el índice delincencial				X			X		
Desempleo				X			X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	X							X	
Síndrome de la tecnología	X							X	
Facilidad de acceso a la tecnología	X							X	
Automatización			X						X
<b>COMPETITIVOS</b>									
Servicios sustitutos					X				X
Nuevos competidores				X				X	
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
Ubicación	X							X	
Clima		X							X
Vías de Acceso		X							X

## 2.6. Análisis DOFA

Como método complementario del PCI y el POAM, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva sea en comparación con sus competidores, la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. El análisis DOFA está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus estrategias y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas<sup>75</sup>.

Pasos para realizar el DOFA:

1. Elaboración de la hoja de trabajo.

Con base en el análisis PCI y el POAM, deben agruparse los factores clave de cada uno de estos análisis, para esto se utiliza la siguiente hoja de trabajo:

<sup>75</sup> Ibid, p. 157-158.



## Desarrollo hoja de trabajo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del sector servicios	Inflación
PIB	Devaluación
Tasas de Natalidad	Variación en los precios de los proveedores
Presencia de clase media	Elasticidad precio demanda
Distribución del Ingreso	Código del Menor
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	Estabilidad Política
Síndrome de la tecnología	Incremento en el índice delincencial
Facilidad de acceso a la tecnología	Desempleo
Automatización	Nuevos competidores
Ubicación	Servicios sustitutos
Clima	
Vías de Acceso	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Flexibilidad de la estructura organizacional	Imagen corporativa Responsabilidad social
Orientación empresarial	Evaluación y pronóstico del medio
Agresividad para enfrentar la competencia	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Sistemas de toma de decisiones	Habilidad para manejar la inflación
Sistema de coordinación	Evaluación de Gestión
Fuerza del servicio, calidad exclusividad	Uso del ciclo de vida del producto
Lealtad y satisfacción del cliente	Control gerencial
Participación del mercado	Habilidad para competir con precios
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	Elasticidad de la demandada con respecto a los precios
Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos	Uso de planes estratégicos Análisis estratégico
Administración de clientes	Sistemas de control
Portafolio de Servicios	Inversión de capital Capacidad para satisfacer la demanda
Acceso a capital cuando lo requiere	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	
Rentabilidad retorno de la inversión	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	
Estabilidad de costos	
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	

## 2. Selección de factores claves de éxito (FCE)

## Matriz de Impacto y Ponderación

Una vez llena la hoja de trabajo, se deben seleccionar los factores claves de éxito FCE que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solo aquellos que

sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello se elabora una matriz de impactos en la cual se categoriza cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y el POAM<sup>76</sup>.

Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes<sup>77</sup>.

### Desarrollo matriz de impactos

FORTALEZAS	IMPACTO		OPORTUNIDADES	IMPACTO	
	ALTO	MEDIO		ALTO	MEDIO
Flexibilidad de la estructura organizacional	x		Crecimiento del sector servicios	x	
Agresividad para enfrentar la competencia	x		Presencia de clase media	x	
Sistemas de toma de decisiones	x		Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	x	
Sistema de coordinación	x		Síndrome de la tecnología	x	
Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos	x		Facilidad de acceso a la tecnología	x	
Portafolio de servicios	x		Ubicación	x	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x		Distribución del Ingreso		x
Fuerza de servicio, calidad exclusividad		x	Clima		x
Lealtad y satisfacción del cliente		x	Vías de Acceso		x
Participación del mercado		x			
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		x			
Administración de clientes		x			
Acceso a capital cuando lo requiere		x			
Estabilidad de costos		x			
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		x			
DEBILIDADES	IMPACTO		AMENAZAS	IMPACTO	
	ALTO	MEDIO		ALTO	MEDIO
Imagen corporativa Responsabilidad social	x		Devaluación	x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x		Código del Menor	x	
Control gerencial	x		Incremento en el índice delincuencia	x	
Sistemas de control	x		Desempleo	x	
Uso de planes estratégicos Análisis estratégico		x	Nuevos competidores	x	
Evaluación y pronóstico del medio		x	Inflación		x
Habilidad para manejar la inflación		x	Variación en los precios de los proveedores		x
Evaluación de Gestión		x	Servicios sustitutos		x
Uso del ciclo de vida del producto		x			
Elasticidad de la demandada con respecto a los precios		x			

### 3. Realización del DOFA

<sup>76</sup> Ibid, p. 159-160.

<sup>77</sup> Ibid, p. 160.

Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, donde se relacionan las oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades, cuestionando como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito aparecen las estrategias FO, FA, DO, DA<sup>78</sup> (Ver Anexo 2). Estas estrategias son:

- Estrategias FO:

Potencializar la agresividad ante la competencia aprovechando el crecimiento del sector, aprovechar y explotar el mercado gracias a la ubicación en sitios residenciales y su clase media, ofrecer los productos de última tecnología gracias a la fortaleza de los proveedores y la aceptación tecnológica, invertir en tecnología de punta con recursos internos por su fácil acceso y liquidez del negocio.

- Estrategias DO:

Generar sistemas de control a la par del crecimiento del mercado de los servicios, diseñar un modelo flexible ante los cambios tecnológicos y la aceptación del mercado frente al servicio.

- Estrategias FA:

Aprovechar la agresividad ante los competidores para enfrentar los nuevos que ingresen al mercado, desarrollar sistemas de toma de decisiones y coordinación para reducir los factores externos como devaluación, el efecto de las normas e índice delincinencial.

- Estrategias DA:

Generar controles para seguir la normatividad impuesta por el gobierno para los niños, estar al tanto de factores externos para poder generar acciones efectivas para la empresa.

---

<sup>78</sup> Ibid, p. 160-161.

## 2.7. Visión:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que dan el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización.

Elementos de una visión:

- Es formulada para los líderes de la organización: los líderes deben comprender la filosofía y la misión de la empresa, entienden las expectativas y necesidades de esta y conocen su entorno.
- Dimensión de tiempo: la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo (tres a cinco años). Este depende fundamentalmente de los cambios en el medio y de los mercados en los que se desempeña la empresa. Según las características de cada organización el tiempo estipulado para la visión puede cambiar.
- Integradora: la visión debe ser apoyada y compartida por el grupo que la elabore, así como por toda la empresa.
- Amplia y detallada: la visión no se expresa en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”. La visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización, por ello la formulación de la visión se hace en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde se ve a la empresa en el lapso escogido<sup>79</sup>.
- Positiva y alentadora: la visión debe impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización, generar sentido de dirección y camino para llegar al punto deseado. Se debe redactar en términos claros, fáciles de entender y de repetir, debe transmitir fuerza y deseos para integrarla al comportamiento laboral en la organización.
- Debe ser realista: una visión sin acción es una utopía, y una acción sin visión es un esfuerzo inútil. La visión no puede ser un sueño inútil, debe ser posible, por ello la formulación debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.

---

<sup>79</sup> Ibid, p. 176.

- Debe ser consistente: la visión debe ir acorde con los principios corporativos para evitar confusiones y obligar al desarrollo de políticas empresariales<sup>80</sup>.
- Debe ser difundida interna y externamente: la visión debe ser reconocida por los clientes internos y externos<sup>81</sup>.

Aparte de estos elementos, es necesario formular las siguientes preguntas:

- 1- Si todo tuviera éxito, como será la empresa dentro de el lapso establecido.
- 2- Que innovaciones se le podría hacer al servicio que se ofrece.
- 3- Que avances tecnológicos podrían incorporarse.
- 4- Que otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los servicios que ofrece<sup>82</sup>.

Visión corporativa:

PLANET GAMES pretende convertirse en una cadena de establecimientos comerciales dedicados a la prestación de servicios de entretenimiento a través de la tecnología aplicada en los videojuegos.

Para el año 2010 la empresa contará con una estructura administrativa, comercial, financiera y de mercadeo que permita la creación de cinco establecimientos comerciales dentro de los sectores de Chapinero, Centro y Kennedy. Escribiendo de esta forma una nueva historia en el mercado de entretenimiento que plasme los ideales de sus fundadores.

PLANET GAMES será una organización que cumpla con su responsabilidad social desde el punto de vista legal y económico.

---

<sup>80</sup> Ibid, p. 176.

<sup>81</sup> Ibid, p. 177.

<sup>82</sup> Ibid, p. 177-178.

El conocimiento del cliente, sus necesidades, sus expectativas será una tarea fundamental de la empresa, así mismo como la satisfacción del cliente interno.

Buscar por medio del mejoramiento continuo la mejor calidad en la prestación del servicio, la implementación de las últimas y mejores consolas que se ofrezcan en el mercado, el conocimiento del entorno y el control administrativo, para generar mayor competitividad.

## **2.8. Misión:**

La definición de la misión es el primer paso de los altos directivos dentro del proceso de diferenciación en el contenido y dimensión de la empresa. La misión indica la forma como la organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de la empresa, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y el servicio que ofrece. La misión de la organización se puede dividir en dos grandes niveles: la misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos más concretos, involucrando en algunos casos sus actores más importantes. La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión<sup>83</sup>.

Formulación de la misión:

La formulación de la misión para la empresa corresponde a la gerencia de la misma (trabajo en equipo). Esta formulación debe responder las siguientes preguntas:

1- ¿En qué negocio estamos?

Se debe analizar el desarrollo del sector en el que se desempeña la organización, características de la competencia, el desarrollo del servicio y los cambios tecnológicos y financieros que han afectado el negocio.

---

<sup>83</sup> Ibid, p. 185.

2- ¿Cuál es el propósito básico de la empresa?

Una empresa no solo existe para generar utilidades, también puede contribuir al desarrollo del país, asumir su responsabilidad social, lograr su visión empresarial, entre otros.

3- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

Aquí se hacen explícitas las ventajas competitivas de la empresa.

4- ¿Quiénes son nuestros clientes?

El cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer. La importancia de esta definición radica en el compromiso que la organización tiene con el cliente.

5- ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?

En la misión deben expresarse claramente los servicios que el cliente va a recibir de la empresa. El servicio se puede expresar individualmente o como línea de servicios dependiendo del tamaño de la empresa.

6- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

Dado que la rentabilidad es una condición de supervivencia y crecimiento, este objetivo debe quedar claramente formulado en la misión.

7- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

En la misión se debe hacer referencia a estos principios corporativos así como a la visión para incorporarlos en el diario de la organización.

8- ¿Qué compromiso se tiene con los grupos de referencia?

La empresa debe cumplir su responsabilidad frente a los dueños, colaboradores, clientes, la competencia y la sociedad en general<sup>84</sup>.

Misión corporativa:

Somos una empresa prestadora del servicio de entretenimiento por medio de videojuegos, pretendemos satisfacer las necesidades de divertimento de los niños y jóvenes, ofreciendo una alternativa diferente de integración, esparcimiento y diversión que genere una perspectiva diferente del uso de la tecnología de acuerdo

---

<sup>84</sup> Ibid, p. 185-190.

con los principios y valores que rigen a la organización, ofreciendo servicios adicionales para prestar una atención más completa, con el fin de satisfacer al máximo las necesidades de nuestros clientes y de todos los integrantes de la organización al igual que la sociedad en general.

## **2.9. Objetivos corporativos:**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo concreto de su misión y visión, por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la empresa. Para lograr su cumplimiento estos objetivos son definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA. Los objetivos corporativos (indiferente al lapso que tengan) deben ser medibles y con la posibilidad de evaluación, para poder aplicarles indicadores globales de gestión<sup>85</sup>.

Objetivos corporativos de PLANET GAMES:

### 1. Crecimiento:

PLANET GAMES debe crecer en los próximos cuatro años por medio de la apertura de cuatro locales más en las localidades de Chapinero, Kennedy y Centro en zonas residenciales; al mismo tiempo estar a la vanguardia tecnológica con las últimas consolas que ofrece el mercado por la fortaleza de proveedores y aceptación tecnológica dentro del mercado a una tasa interna de retorno de 70,53% según lo indica el estudio financiero detalladamente más adelante.

### 2. Rentabilidad:

La empresa deberá generar una utilidad operacional de por lo menos un 17,05% en promedio sobre las ventas y una utilidad sobre la inversión de por lo menos 7,3% en promedio, según datos arrojados por el estudio financiero.

### 3. Modernización tecnológica:

---

<sup>85</sup> Ibid, p. 197.



En los próximos cuatro años PLANET GAMES siempre debe estar a la vanguardia tecnológica en el ámbito de los videojuegos tanto en las consolas como en los juegos que Sony y Microsoft saquen al mercado, dentro del sector o barrio en que este ubicado cada uno de los locales.

4. Desarrollo comercial:

PLANET GAMES seguirá identificando, flexibilizando y consolidando su desarrollo comercial, por medio del conocimiento del mercado, la competencia tanto la actual como la futura, el servicio y el valor agregado que se le da a este.

5. Orientación hacia el cliente:

La organización seguirá teniendo como política central al cliente interno y externo, la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas se hará gracias al conocimiento del mismo.

6. Productividad:

PLANET GAMES buscará la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan la maximización de la productividad.

7. Control:

Para PLANET GAMES la implementación de controles regulares a la par con el crecimiento del mercado que permitan la toma de decisiones acertadas es vital para su supervivencia en el mercado de los videojuegos.

8. Responsabilidad social:

Se mantendrá presente que PLANET GAMES es un ente corporativo que vela por el bien de la sociedad en general, demostrando respeto por las leyes impuestas en el país.

9. Estructura organizacional:

Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, profesional, orientada hacia el servicio al cliente, la rentabilidad, la productividad y con alta capacidad de control.

## **2.10. Estrategias Corporativas:**

Opciones estratégicas:

Definidos los objetivos corporativos es necesario seleccionar la opción estratégica que lleve a la consecución de los objetivos. La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para escoger la opción estratégica:

- 1- Alternativas estratégicas: consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su misión.
- 2- Análisis vectorial de crecimiento: examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía.
- 3- Análisis de portafolio: se enfatiza en la importancia de la participación de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Se examina en esta metodología cada producto para determinar su posición en el portafolio de productos (interrogantes, estrellas, perros y vacas lecheras)<sup>86</sup>.

La opción estratégica a implementar en PLANET GAMES es la alternativa estratégica por su naturaleza prestadora de servicio en el campo del entretenimiento.

Las alternativas estratégicas se integran alrededor de:

- Estrategias ofensivas: buscan la consolidación de una empresa en su mercado.
- Estrategias defensivas: se aplican en una empresa para anticipar los problemas que pueden afectar a la organización.
- Estrategias genéricas: son estrategias globales que se refieren a todas las unidades estratégicas de negocio.
- Estrategias concéntricas: son aquellas que afectan a toda la organización y se generan por los acelerados cambios del entorno que afectan a la empresa. Estas estrategias soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Ibid, p. 211-221.

<sup>87</sup> Ibid, p. 212-215.

La alternativa estratégica a desarrollar es la estrategia ofensiva pues el tamaño de la empresa facilita la implementación de esta alternativa estratégica a diferencia de las estrategias genéricas y concéntricas.

Dentro de las estrategias ofensivas se encuentran:

- Concentración: la empresa decide especializarse en vender un solo producto, línea de producto o servicio, la organización concentra todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- Diversificación concéntrica: la organización decide complementar su negocio ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- Integración vertical: la empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producido el artículo).
- Diversificación de conglomerado: cuando una firma especializada decide entrar en una línea de productos no relacionados con su primera actividad.
- Fusiones: es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola para generar un efecto sinérgico.
- Adquisiciones: es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere independientemente del que la adquiere.
- Operaciones conjuntas: (joint ventures) cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.
- Innovación: búsqueda permanente de nuevos mercados o nuevos productos.
- Alianzas estratégicas: la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad<sup>88</sup>.

La estrategia ofensiva que más se acopla al desarrollo de las actividades en PLANET GAMES es la de diversificación concéntrica puesto que el servicio primario es el

---

<sup>88</sup> Ibid, p. 212-213.

entretenimiento por medio de videojuegos, un servicio relacionado con el primario (alquiler de películas) y servicios complementarios como la comida la bebida y llamadas telefónicas.

### **2.10.1. PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones)**

La PEEA se puede usar para mostrar la dirección de las estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Para realizar la PEEA se identifican la fuerza financiera y ventaja competitiva como los factores principales de la posición estratégica de la organización, en tanto que la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental se pueden usar para describir la posición estratégica de todo el sector.

La fuerza financiera es importante cuando se presentan condiciones económicas difíciles como una inflación rápida o tasas de interés altas. Si la compañía es fuerte financieramente está equipada con un amortiguador para disminuir la influencia de estas condiciones. Cuando la organización posee ventajas competitivas, generalmente estará en capacidad de mantener un alto margen de utilidad. En el caso de la fuerza de la industria, este factor sirve para compensar situaciones en las que la velocidad de crecimiento del mercado disminuye. Finalmente la estabilidad ambiental puede vencer la falta de poder financiero de una empresa<sup>89</sup>.

#### Elaboración de la PEEA

Para elaborar la PEEA se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Identificar los factores de análisis para cada variable como son:
  - Estabilidad Ambiental (EA).
  - Fuerza del Sector (FS).
  - Fuerza Financiera (FF).

---

<sup>89</sup> Ibid, p. 225-228.

- Ventaja Competitiva (VC).
  
- 2. Para cada factor seleccione los indicadores de análisis.
  
- Estabilidad Ambiental (EA).
  - 1. Innovación Tecnológica
  - 2. Agresividad de la Competencia
  - 3. Código del Menor
  - 4. Inflación
  - 5. Devaluación
  - 6. Crecimiento PIB
  - 7. Incremento en el índice delincencial
  - 8. Desempleo
  
- Fuerza del Sector (FS).
  - 1. Know How
  - 2. Crecimiento del Sector
  - 3. Servicios Sustitutos
  
- Fuerza Financiera (FF).
  - 1. Acceso a capital cuando lo requiere
  - 2. Tasa Interna de Retorno
  - 3. Estabilidad de costos
  - 4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos
  
- Ventaja Competitiva (VC).
  - 1. Fuerza de servicio, calidad, diferenciación
  - 2. Portafolio de Servicios
  - 3. Estructura de Costos
  - 4. Flexibilidad de la estructura organizacional

3. Calificar cada indicador de cero a seis, siendo cero el valor que indica una gran debilidad o amenaza y seis una gran fortaleza u oportunidad. Para ello se usa el juicio gerencial. Realizada la calificación de cada indicador se obtiene el promedio de calificación del sector.

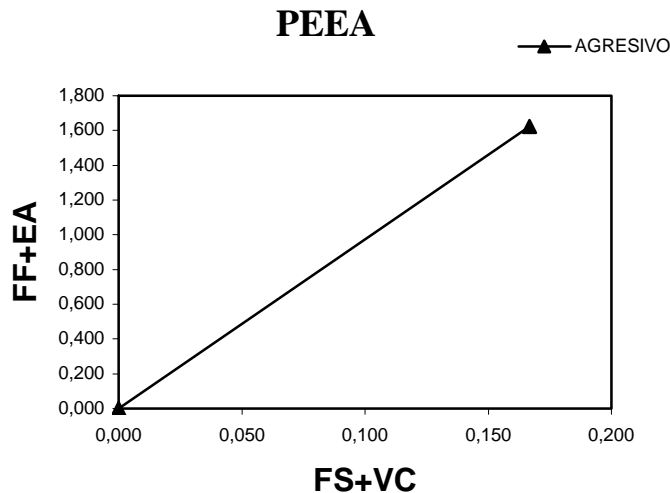
### ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Estabilidad Ambiental	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	
1. Innovación Tecnológica						*	
2. Agresividad de la Competencia		*					
3. Código del Menor		*					
4. Inflación				*			
5. Devaluación		*					
6. Crecimiento PIB					*		
7. Incremento en el índice delincencial		*					
8. Desempleo		*					
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>		5	3	4	5		<b>2,125</b>
<b>Fuerza del Sector</b>							
1. Know How					*		
2. Crecimiento del Sector						*	
3. Servicios Sustitutos			*				
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>			2	4	5		<b>3,667</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>							
1. Fuerza de servicio, calidad, diferenciación					*		
2. Portafolio de Servicios					*		
3. Lealtad y satisfacción del cliente				*			
4. Estructura de costos.				*			
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>				6	8		<b>3,5</b>
<b>Fuerza Financiera</b>							
1. Acceso a capital cuando lo requiere				*			
2. Tasa Interna de Retorno				*			
3. Estabilidad de costos				*			
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos					*		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>				6	4	5	<b>3,75</b>

4. Registrar los resultados obtenidos calcular los ejes y graficar el vector de los mismos<sup>90</sup>:

<b>Resultados:</b>	
Estabilidad Ambiental (EA)	-2,125
Fuerza del Sector (FS)	3,667
Ventaja Competitiva (VC)	-3,5
Fuerza Financiera (FF)	3,75

<b>Ejes:</b>	
Eje Vertical FF + EA	<b>1,625</b>
Eje Horizontal FS + VC	<b>0,167</b>



El vector indica una posición agresiva lo que muestra poca influencia de los factores ambientales, argumentado por la diferencia entre la calificación de la estabilidad ambiental (-2.125) y la fuerza financiera (3.75). PLANET GAMES disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia. Este vector indica un punto de referencia para la formulación de las estrategias.

<sup>90</sup> Ibid, p. 229-230.

### **2.10.2. Formulación de estrategias**

Luego de analizar las opciones estratégicas se inicia la etapa de formulación estratégica, que consiste en formular los proyectos estratégicos para lograr los objetivos y por ende la misión-visión de la organización.

Los proyectos estratégicos deben ser:

- Explícitos: consolidar las fortalezas, atacar debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- Consistentes: con los objetivos globales y la misión-visión.
- Pocos y vitales: no deben ser más de cinco con el fin de facilitar su monitoría y control.
- Dinámicos: deben conducir hacia acciones<sup>91</sup>.

Los proyectos estratégicos de PLANET GAMES son:

- Debemos estar a la vanguardia tecnológica (Proyecto 1).
- Necesitamos una estructura organizacional flexible permitiendo alcanzar niveles de expansión (apertura de 3 locales mas) para generar productividad con los recursos actuales (Proyecto 2).
- Debemos conocer las necesidades y expectativas del cliente (Proyecto 3).

### **2.10.3. Matriz de Correlación**

Los proyectos estratégicos tienen relación directa con las áreas que se desarrollan dentro del trabajo de grado. La matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y las áreas<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> Ibid, p. 237-238.

<sup>92</sup> Ibid, p. 239.



Proyectos Estratégicos \ Áreas	Financiera	Comercial	Administrativa Legal
Proyecto 1		X	
Proyecto 2	X	X	X
Proyecto 3		X	

Estrategias:

Para cada proyecto estratégico debe definirse las estrategias (el cómo de los proyectos; actividades que permiten alcanzar o realizar el proyecto) mediante las cuales se desarrollarán.

Las estrategias resultan de responder preguntas como:

- ¿Qué se debe hacer para alcanzar la ejecución del proyecto estratégico?
- ¿Cuáles son las acciones básicas que se deben realizar para lograr la realización del proyecto estratégico?

Por cada proyecto se realiza una matriz en la cual:

1. Las estrategias básicas no deben ser más de cinco.
2. La redacción debe estar de forma tal que refleje una acción concreta, sobre la cual sea posible determinar tareas o acciones concretas.
3. El responsable de cada estrategia esté explícito, el cual puede ser una unidad estratégica u operativa o una persona<sup>93</sup>.

<b>Nombre del proyecto:</b> Debemos estar a la vanguardia tecnológica.	<b>Responsable</b>
Estrategia 1.- Mantenernos informados sobre las últimas tecnologías que el mercado ofrece en materia de videojuegos (consolas y juegos), por medio del contacto con medios de comunicación como revistas especializadas e internet.	Socios
Estrategia 2.- Estar en continua comunicación con los diferentes proveedores de tecnologías en videojuegos.	Socios
Estrategia 3.- Invertir en tecnología de punta por medio de recursos internos por su fácil acceso y la liquidez del negocio para ofrecerlos a nuestros consumidores.	Socios

<sup>93</sup> Ibid, p. 240-241.

<b>Nombre del proyecto:</b> Necesitamos una estructura organizacional flexible permitiendo alcanzar niveles de expansión (apertura de 3 locales mas) para generar productividad con los recursos actuales.	<b>Responsable</b>
Estrategia 1 - Por medio de servicios complementarios como alimentación y el servicio de llamadas ampliar los servicios ofrecidos a los clientes.	Socios
Estrategia 2.- Implementación de descuentos por volumen para atraer a nuevos consumidores e incentivar a los actuales a consumir más generando un crecimiento en los ingresos y la productividad del negocio.	Socios
Estrategia 3.- Generar un ambiente de amplia comunicación entre los socios que permita evaluar el ambiente interno y externo de la organización por medio de reuniones realizadas cada quince días para evaluar el desarrollo del negocio durante este lapso.	Socios
Estrategia 4.- Desarrollo del área comercial administrativa legal y financiera generando controles sobre estas mediante la elaboración de un documento que contenga el desarrollo de cada una de estas áreas para llevar a cabo la consecución de la misión y la visión organizacional.	Socios

<b>Nombre del proyecto:</b> Debemos conocer las necesidades y expectativas del cliente.	<b>Responsable</b>
Estrategia 1.- Planet Games ofrecerá membresías para clientes regulares con mayores beneficios (hora gratis por cada seis horas de consumo, rifas para los clientes que hallan consumido las seis horas y reclamen su hora gratuita durante el mismo mes quedaran inscritos en una rifa) a los de un cliente ocasional.	Socios
Estrategia 2.- Generar canales de comunicación con los clientes, por medio de la formación de una base de datos y la comunicación verbal durante el lapso de uso y servicio por medio del cual se cree una interacción para conocer los gustos, preferencias, inquietudes y necesidades del cliente.	Socios

#### Planes de acción:

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deben desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo definido<sup>94</sup>. Para el caso de PLANET GAMES el plan de acción contiene: Nombre del proyecto, estrategias, tiempo (inicio y finalización), metas y recursos necesarios.

---

<sup>94</sup> Ibid, p. 241.

Nombre del proyecto	Estrategias	Tiempo		Metas	Recursos necesarios
		Inicio	Finalización		
Debemos estar a la vanguardia tecnológica.	1	19/06/2003	19/06/2009	Constante actualización en consolas y juegos	Medios de comunicación como revistas especializada (Vandal, Mundogamers, meristation, ect) e internet.
	2	19/06/2003	19/06/2009	Constante actualización en consolas y juegos	Comunicación con los proveedores.
	3	19/12/2003	19/06/2009	Actualización constante de los locales en las últimas consolas y juegos	Manejar una liquidez constante acompañada de una provisión.
Necesitamos una estructura organizacional flexible permitiendo alcanzar altos Niveles de expansión para generar mayores niveles de productividad.	1	19/12/2003	19/06/2009	Ofrecer servicios complementarios para aumentar la productividad.	La infraestructura necesaria como es la nevera, el stand, las películas y el teléfono celular.
	2	19/08/2003	19/06/2009	Para aumentar los ingresos, captar nuevos clientes y lograr la fidelización de los actuales	Publicidad por medio de información con avisos dentro del local y promoción oral.
	3	19/01/2004	19/06/2009	Evaluar el ambiente interno, el ambiente externo y generar clima y control organizacional	Constancias por escrito de las reuniones como actas, y su material necesario como la papelería, la impresión, y el servicio de computador.
	4	19/03/2005	19/06/2009	Formalización y constitución de la empresa para generar controles que permitan la consecución de la misión-visión.	Recursos de papelería, servicio de computador, servicio de biblioteca, conocimientos académicos, asistencia del director de trabajo de grado.
Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente.	1	19/01/2005	19/06/2009	Generar un sentido de pertenencia en los clientes para fidelizarlos con la empresa.	Tarjetas de membresía para los socios, servicio de imprenta, diseño de las tarjetas.
	2	19/06/2003	19/06/2009	Crear camaradería y compañerismo en los clientes para conocer sus necesidades, inquietudes, preferencias, etc.	La comunicación durante la prestación del servicio y un registro escrito sobre las diferentes preferencias de los clientes.

#### Control Administrativo:

Desde la puesta en marcha del presupuesto (Junio del presente año) y relacionando lo ejecutado con lo planeado (objetivos administrativos), la compañía procederá a realizar los correctivos necesarios a estas desviaciones. La desviación existente entre lo planeado y lo

ejecutado radica en variables como el arriendo, dependiendo del sitio donde se ubiquen los futuros locales, nuevas tecnologías emergentes, alteraciones en los costos como luz, proveedores de golosinas y gaseosas que alteren sus precios o sus productos. Otras variables están relacionadas con el manejo de la amortización de la deuda, con cambios en la tasa de interés que actualmente se maneja, alteraciones en la inflación que influirá los precios de las consolas y de los muebles como principales factores a tener en cuenta pues se verían afectados todos los objetos necesarios para el funcionamiento del negocio.

Dentro del control general de PLANET GAMES, los gastos operacionales administrativos, el gasto de la cuenta fondo especial (más adelante explicada en el estudio financiero) y el manejo general de los costos y gastos es otro punto a tener en cuenta al momento de examinar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos desde un principio. Para tener una idea del proceso a seguir en algunos objetivos de la compañía se diseñó un sencillo cuadro de mando integral pues el tamaño de la empresa en el momento no se presta para un análisis más profundo como la creación de un Balance Score Card.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PLANET GAMES**

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico		Iniciativa
	De Causa	De Efecto	
Lograr la creación de una cultura de reinversión	Destinar una suma periódica de la operación del negocio	Responsabilidad en la captación periódica del dinero	Fondo especial
Conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente	Mejorando el servicio de entretenimiento	Información pertinente sobre el cliente	Descuentos, promociones en tiempo, consolas y juegos adecuados
Desarrollar una estructura organizacional flexible	Altos niveles de expansión	Ágil proceso en creación de establecimientos	Fuertes controles en costos gastos generales

Indicadores de gestión:

- Indicadores financieros: para conocer el estado financiero de la compañía se formularon los indicadores financieros desarrollados en el estudio financiero donde se tomaron los de más importancia por el tipo de negocio y su tiempo de existencia.

- Juegos más apetecidos: en aras de examinar la correcta escogencia en juegos y conocer los juegos más jugados y los que casi o nunca se juegan, se realiza la proporción entre el número de horas de juego durante el día y el número de horas jugadas por juego, es decir el porcentaje del tiempo que juegan determinado DVD comparado con el tiempo que dura abierto el establecimiento en un día.

# Horas jugadas juego XXX/# Horas trabajadas

El parámetro de calificación para un juego nulo es por debajo del 10% de juego en promedio mensual, indicando nula aceptación.

- Tiempo entre apertura de locales: para conocer de forma cuantitativa la eficiencia de los socios y el cumplimiento de la meta propuesta en la apertura de los locales(uno por año) se toma el día de apertura del último local y los días transcurridos hasta la apertura del próximo, es decir entre 1 y 365 días debe ser el rango a manejar para estipular el grado de eficiencia, si la diferencia es mayor a los 365 días la meta no se está cumpliendo, si es menor de 365 días indica la agilidad en el cumplimiento de metas y si es igual a 365 se da por entendido el cumplimiento de lo presupuestado.

## 2.11. Estructura Organizacional:

Para el actual momento la estructura organizacional de la compañía está distribuida por funciones de la siguiente manera:



Socios: las personas propietarias y fundadoras de la compañía, quienes toman todas las decisiones referentes al completo funcionamiento.

Administración: función ejercida por los mismos socios quienes se turnan en los diferentes locales que existen en el momento la atención de cada uno de ellos.

Para mayo del 2010 con la apertura de los nuevos locales la estructura organizacional estará conformada de la siguiente manera:



La diferencia con la primera estructura organizacional es la inclusión de la función de servicio la cual se encargará de la atención en el local asignado.

### **2.12. Funciones:**

Junta de Socios:

- Acudir a las reuniones que se convocan quincenalmente.
- Ejercer control sobre el funcionamiento de la empresa.
- Tomar decisiones de carácter estratégico.
- Buscar fuentes de financiación.
- Controlar el oportuno retorno de la inversión.

Administración:

- Relación con proveedores.
- Tomar decisiones de carácter táctico.
- Control diario de los ingresos.
- Cumplimiento con los pasivos.

Servicio:

- Prestación del servicio de entretenimiento.

- Tomar decisiones de carácter operativo.
- Mantenimiento de los locales (aseo).

### **2.13. Procedimientos:**

#### Reuniones de socios:

- 1- Llamado a lista.
- 2- Lectura, aprobación y firma del acta anterior.
- 3- Discusión sobre el funcionamiento del negocio durante los quince días anteriores.
- 4- Propositiones y varios.

#### Venta del Servicio:

- 1- Recibimiento y ubicación del cliente.
- 2- Registrar en la planilla la hora de inicio y término del servicio.
- 3- Instalación del juego.
- 4- Atención durante el servicio (alimentación y/o instalación de otros juegos).
- 5- Finalización del servicio y/o prórroga según el gusto del cliente.
- 6- Cancelación del servicio (registro en planilla).

#### Conclusiones del capítulo:

La generación de toda la estructura de la organización, las estrategias, misión, visión, valores y cultura corporativos enmarcan el estudio administrativo encaminando el proyecto hacia su parte más técnica, la estructura administrativa como base para el desarrollo y ejecución del proyecto. El estudio comprende toda la teoría utilizada en la implementación de las estrategias para la elaboración finalmente del análisis DOFA compilación de todo lo que la compañía significa en este momento. Finalmente, este capítulo sustenta la importancia de bases administrativas dentro de cualquier proyecto sin importar su tamaño o

nivel de inversión. La definición de un modelo administrativo como guía para el manejo del negocio.



### 3. Estudio Legal

La ley colombiana maneja una serie de parámetros para la creación de empresa (Anexo 3), documentos, disposiciones, entre otros, también presenta varios tipo de sociedades de libre escogencia a conveniencia de los interesados. Lo más relevante dentro del marco legal son las prohibiciones que la ley ha dispuesto a este tipo de establecimientos expuestas a continuación:

#### 3.1. Prohibiciones

Dentro de las disposiciones especiales consagradas en el derecho de familia se encuentran las prohibiciones a menores de catorce años para el acceso a este tipo de entretenimiento por medio de videojuegos.

El artículo 322 declarado exequible por la sentencia C-005 del 14 de Enero de 1993, M.P. (Magistrado Ponente), Ciro Angarita Barón, especifica: “Prohíbese la entrada a menores de catorce años a salas de juegos electrónicos”<sup>95</sup>.

La jurisprudencia acerca de esta prohibición dice: “no debe ser mirada únicamente como una limitante del derecho a la recreación –que individualmente, lo es- sino además, como una medida del Estado para proteger a los menores de los elementos de riesgo a que se ven expuestos al ingresar a las mencionadas salas, en aras de garantizar su desarrollo integral y armónico tal como lo dispone el mandato constitucional”. “Conviene recordar que la finalidad misma del artículo impugnado, según se desprende de las actas de la comisión redactora del código del menor y la reseñada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en su intervención, fue la de defender el interés superior del menor, evitándole diferentes factores de riesgo tales como: el estímulo a la vagancia, la deserción escolar y

---

<sup>95</sup> LEGISLATIVO, Derecho de Familia, p. 332.

familiar, el tráfico y consumo de drogas y las relaciones indiscriminadas entre jóvenes y adultos inescrupulosos que los pueden inducir al delito o a la explotación sexual”.

Conclusiones del capítulo:

El conocimiento de los requisitos legales son fundamentales en la creación de una empresa, dentro del capítulo se resaltan las prohibiciones para este tipo de negocios pues al ser un servicio genera ciertas limitantes que el estado colombiano considera necesarias. Estas mismas prohibiciones al lado de los requisitos legales hacen parte del marco legal necesario para el buen funcionamiento de la compañía.

## 4. Estudio Financiero

### 4.1. Presupuesto:

El presupuesto entendido como una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de PLANET GAMES en un periodo, con la adopción de estrategias necesarias para lograrlos<sup>96</sup>. El presupuesto conforma una parte de la planeación sobre el manejo de los recursos de la empresa, determinando de manera anticipada el manejo de los recursos de que dispone una compañía para generar utilidades. Al hacer parte de la planeación, el presupuesto se basa en la fijación de objetivos ya sean tácticos o estratégicos para de esta forma tener un rumbo definido y conocer hacia dónde se dirigen los recursos.

Debe destacarse que el presupuesto va más allá de las operaciones matemáticas resultantes del costeo, son valiosos por que al simbolizar el peldaño para elaborar los estados financieros proyectados, constituyen la brújula de apoyo a las decisiones que determinan la consecución de los objetivos corporativos y representan la prueba monetaria de los estilos gerenciales<sup>97</sup>.

Los objetivos tomados a consideración como base del estudio financiero son los mismos objetivos expuestos en el estudio administrativo que se basan en los siguientes proyectos estratégicos:

- Estar a la vanguardia tecnológica: estar en constante comunicación con los distribuidores de nuevas tecnologías para cubrir nuevos mercados y satisfacer los existentes. Para el desarrollo de este proyecto estratégico PLANET GAMES cuenta con una provisión creada desde enero de 2005 precisamente para acarrear con

---

<sup>96</sup> BURBANO, Jorge, Enfoque Moderno de Planeación y Recursos, p. 11.

<sup>97</sup> Ibid, p. 203.

futuras inversiones o eventualidades de la operación del negocio, lo cual incluye la adquisición de nuevas tecnologías emergentes a largo plazo.

- Se necesita una estructura organizacional flexible permitiendo alcanzar altos niveles de expansión para generar mayores niveles de productividad. Dentro del presupuesto se consideran los ingresos y egresos no operacionales correspondientes al servicio de comida, bebidas y llamadas.
- Se debe conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente: para el cumplimiento del proyecto estratégico referido a membresías y descuentos por volumen, PLANET GAMES desde el segundo semestre de funcionamiento (primer semestre de 2004) ha implementado estas, por tanto se encuentran contempladas dentro del presupuesto ya que este tomó como cifras bases los datos históricos.

#### **4.1.1. Desarrollo Financiero (Plaza de las Américas):**

Como siguiente paso dentro de la elaboración de un presupuesto se genera un presupuesto de ventas donde se determina el volumen o cantidad de unidades que se pretenden vender y a que precio deben ser vendidas. Labor para la cual es necesario contar con datos históricos o pronósticos. Para el caso de PLANET GAMES no se genera un presupuesto de cantidades vendidas, por el contrario se manejan ingresos totales.

Para la creación del presupuesto como primera media, existen dos formas de hacerlo dependiendo de las características de el producto o servicio como son:

- Tendencias: se aplica cuando el producto no sufre alteración debido al precio de venta.
- Correlación: se aplica cuando el producto tiene influencia o su demanda es afectada por el precio.

Para el caso de PLANET GAMES el servicio no sufre alteración alguna debido al precio de venta, por lo tanto se utilizarán las tendencias para la elaboración del presupuesto del

establecimiento que ya está en funcionamiento (ubicado en Plaza de las Américas Calle 5ª Sur # 71D-48). Las tendencias tienen una subdivisión dependiendo su comportamiento:

- Primer Grado: Los puntos siguen una sola tendencia (creciente o decreciente).
- Segundo Grado: Los puntos cambian o varían su comportamiento.
- Estacional: su comportamiento fluctúa durante el año.
- Logarítmica: su comportamiento cambia repentinamente.

En el desarrollo de la parte presupuestal, se implementará la técnica estacional por las condiciones que han presentado los ingresos desde la apertura del negocio (Ver Gráfico 1 gráfico).

Tendencia Estacional:

Este tipo de tendencia presenta variaciones durante el transcurso de un periodo determinado, para este caso tenemos ya sea un año o los dos años de funcionamiento que tiene el establecimiento. La fórmula base de aplicación para esta tendencia es:

$$Y = \left[ I.E.A. \left( \frac{\sum y}{n} + \left( \frac{\sum xy}{\sum x^2} \right) x \right) \right]$$

$Y$  = Pronóstico de ventas.

$I.E.A.$  = Índice Estacional Ajustado.

$y$  = Ingresos Operacionales:

$n$  = # de periodos dentro de los datos históricos.

$x$  = centro (ingresos operacionales) número par.

$x$  (última) = consecutivo centro (ingresos operacionales).

Índice Estacional Ajustado ( $I.E.A.$ ):

Este índice se genera al determinar el Promedio Móvil Anual, el Promedio Móvil Anual Centrado y el Índice Estacional.

Promedio Móvil Anual (*P.M.A.*): Agrupa los periodos dados por año, para este caso son mensuales y por ende se toman doce periodos para determinar cada *P.M.A.*

Promedio Móvil Anual Centrado (*P.M.A.C.*): Agrupa siempre datos de dos en dos, centra los datos dentro de la tabla de los resultados del *P.M.A.* arriba y debajo de la misma.

Índice Estacional (*I.E.*): es la relación entre  $y$  y el *P.M.A.C.* si el *I.E.* es menor a uno las ventas del periodo serán bajas, por el contrario si el *I.E.* es mayor a uno las ventas del periodo serán altas.

A continuación se presenta el desarrollo de la fórmula de tendencia estacional aplicada a PLANET GAMES:

MES	Y (INGRESOS) \$	X	X*X	X*Y	PMA	PMAC	IE
Jun-03	164.150	-23	529	-3.775.450			
Jul-03	459.800	-21	441	-9.655.800			
Ago-03	575.750	-19	361	-10.939.250			
Sep-03	632.400	-17	289	-10.750.800			
Oct-03	726.750	-15	225	-10.901.250			
Nov-03	698.300	-13	169	-9.077.900			
Dic-03	816.050	-11	121	-8.976.550	624.779,17	658.460,42	1,24
Ene-04	782.650	-9	81	-7.043.850	692.141,67	730.789,58	1,071
Feb-04	603.950	-7	49	-4.227.650	769.437,50	787.610,42	0,767
Mar-04	788.750	-5	25	-3.943.750	805.783,33	811.843,75	0,972
Abr-04	628.150	-3	9	-1.884.450	817.904,17	826.883,33	0,760
May-04	620.650	-1	1	-620.650	835.862,50	856.385,42	0,725
Jun-04	972.500	1	1	972.500	876.908,33	905.422,92	1,074
Jul-04	1.387.350	3	9	4.162.050	933.937,50	957.972,92	1,448
Ago-04	1.011.900	5	25	5.059.500	982.008,33	998.143,75	1,014
Sep-04	777.850	7	49	5.444.950	1.014.279,17	1.026.489,58	0,758
Oct-04	942.250	9	81	8.480.250	1.038.700,00	1.059.337,50	0,889
Nov-04	1.190.850	11	121	13.099.350	1.079.975,00	1.103.300,00	1,079
Dic-04	1.500.400	13	169	19.505.200	1.126.625,00		
Ene-05	1.359.500	15	225	20.392.500			
Feb-05	991.200	17	289	16.850.400			
Mar-05	1.081.800	19	361	20.554.200			
Abr-05	1.123.450	21	441	23.592.450			
May-05	1.180.450	23	529	27.150.350			
	<b>21.016.850</b>		<b>4.600</b>	<b>83.466.350</b>			

Finalmente, luego de tener los datos del *I.E.* se ajustan dentro de la tabla en cada periodo cuando existen más de uno por medio de un promedio, el ajuste dentro de la tabla inicia en

el periodo que quede centrada la tabla contando los espacios libres que se generan en el *P.M.A.C.*

Para finalizar se obtiene el presupuesto en este caso de ingresos, para los periodos comprendidos desde Junio del 2005 a Mayo del 2006 como resultado de los cálculos elaborados dentro del método de tendencia estacional.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
											1,239
1,071	0,767	0,972	0,760	0,725	1,074	1,448	1,014	0,758	0,889	1,079	

PERIODO	X	IEA	Y (\$)
Jun-05	25	1,074	<b>1.427.804,76</b>
Jul-05	27	1,448	<b>1.977.700,55</b>
Ago-05	29	1,014	<b>1.421.223,78</b>
Sep-05	31	0,758	<b>1.089.829,08</b>
Oct-05	33	0,889	<b>1.311.509,37</b>
Nov-05	35	1,079	<b>1.630.656,21</b>
Dic-05	37	1,239	<b>1.917.320,76</b>
Ene-06	39	1,071	<b>1.695.713,97</b>
Feb-06	41	0,767	<b>1.241.962,19</b>
Mar-06	43	0,972	<b>1.608.826,31</b>
Abr-06	45	0,760	<b>1.285.512,00</b>
May-06	47	0,725	<b>1.252.707,00</b>
			<b>17.860.765,99</b>

La variación presentada entre el periodo 2004-2005 y el presupuesto de ingresos operacionales 2005-2006 en números porcentuales es la siguiente:

	04-05 (\$)	PRESUPUESTO (\$)	Variación (%)
JUNIO	972.500	1.421.168,03	0,46
JULIO	1.387.350	1.966.042,38	0,42
AGOSTO	1.011.900	1.411.165,95	0,39
SEPTIEMBRE	777.850	1.080.893,25	0,39
OCTUBRE	942.250	1.299.356,33	0,38
NOVIEMBRE	1.190.850	1.613.889,24	0,36
DICIEMBRE	1.500.400	1.895.749,78	0,26
ENERO	1.359.500	1.675.069,61	0,23
FEBRERO	991.200	1.225.746,03	0,24
MARZO	1.081.800	1.586.462,55	0,47
ABRIL	1.123.450	1.266.604,37	0,13
MAYO	1.180.450	1.233.312,69	0,04
		Prom. Varia.	0,31

A modo de demostrar el comportamiento de la tendencia estacional se elaboró un comparativo entre los datos históricos de dos periodos (2003-2004 y 2004-2005) y el presupuestado 2005-2006 (Ver Gráfico 2).

### Ingresos y Egresos No Operacionales

Para PLANET GAMES los ingresos y egresos no operacionales están constituidos por la venta de golosinas (entendidas como papas fritas, gomas, bom bom bum, gaseosa y demás productos empacados) y venta de minutos a celular que no constituyen la fuente principal de ingresos.

Para el desarrollo de los egresos no operacionales (gastos) en golosinas se recopiló la información comprendida entre junio del 2004 a mayo del 2005 por proveedor (frito lay, lizas, Coca-Cola, Gomas, Bom Bom Bum). A criterio de los investigadores, al total de cada mes del periodo 2004-2005 se incrementó en un 5% para la proyección del periodo 2005-2006, teniendo en cuenta que esta actividad no hace parte de la operación de la organización por eso mismo no se incrementa en igual proporción que a la prestación del servicio de videojuegos. A continuación se muestra la ejecución de esta información:

<b>Gastos Golosinas</b>							
Meses	Frito Lay (\$)	Gaseosa (\$)	Bombombum (\$)	Gomas (\$)	Lizas (\$)	Total 04-05 (\$)	Incremento 5% (\$)
Jun-04	40.150	64.000	7.600	23.000	15.000	149.750	157.237,5
Jul-04	31.500	48.000			20.000	99.500	104.475
Ago-04	40.100	32.000	3.600	23.000	20.000	118.700	124.635
Sep-04	20.300	48.000	3.600		10.000	81.900	85.995
Oct-04	31.500	64.000	1.900	23.000	15.000	135.400	142.170
Nov-04	43.900	32.000	3.600			79.500	83.475
Dic-04	40.100	64.000	1.900		20.000	126.000	132.300
Ene-05	40.150	80.000	7.600	23.000	15.000	165.750	174.038
Feb-05	31.500	48.000	3.800		20.000	103.300	108.465
Mar-05	19.200	64.000		23.000	10.000	116.200	122.010
Abr-05	92.500	48.000			5.000	145.500	152.775
May-05	46.650	48.000	3.600		15.000	113.250	118.913



Los ingresos no operacionales para el periodo 2004-2005 en golosinas se determinaron teniendo en cuenta el margen de utilidad sobre el costo y el precio de venta unitarios por proveedor arrojando como resultado los siguientes registros:

Producto	% utilidad
Frito Lay	0,20
Gaseosa	0,50
Bombombum	1,00
Gomas	2,04
Lizas	0,20

El total de los ingresos no operacionales del periodo 2004-2005 en golosinas se obtuvo sumando la utilidad y costo por proveedor para cada mes, luego se aplicó la tasa de incremento del 5% estipulada. El resultado arrojado fue el siguiente:

Ingresos No Operacional								
MESES	Valor Ganancia x Producto						Ing. No Operacional 04-05 (\$)	Ing. No Oper pres/tado (\$)
	Frito Lay (\$)	Gaseosa (\$)	Bom bombum (\$)	Gomas (\$)	Lizas (\$)	Utilidad (\$)		
Jun-04	8.030	32.000	7.600	46.920	3.000	97.550	247.300	259.665
Jul-04	6.300	24.000	-	-	4.000	34.300	133.800	140.490
Ago-04	8.020	16.000	3.600	46.920	4.000	78.540	197.240	207.102
Sep-04	4.060	24.000	3.600	-	2.000	33.660	115.560	121.338
Oct-04	6.300	32.000	1.900	46.920	3.000	90.120	225.520	236.796
Nov-04	8.780	16.000	3.600	-	-	28.380	107.880	113.274
Dic-04	8.020	32.000	1.900	-	4.000	45.920	171.920	180.516
Ene-05	8.030	40.000	7.600	46.920	3.000	105.550	271.300	284.865
Feb-05	6.300	24.000	3.800	-	4.000	38.100	141.400	148.470
Mar-05	3.840	32.000	-	46.920	2.000	84.760	200.960	211.008
Abr-05	18.500	24.000	-	-	1.000	43.500	189.000	198.450
May-05	9.330	24.000	3.600	-	3.000	39.930	153.180	160.839

Otro ingreso no operacional con el que cuenta PLANET GAMES es la venta de minutos a celular como se muestra en la siguiente tabla:

CELULAR	
Minutos T.	500
P Vta (\$)	\$ 300
Total Ing (\$)	\$ 150.000
Valor Plan (\$)	\$ 84.000
Util mes (\$)	\$ 66.000

El total de los ingresos y egresos no operacionales (golosinas y venta de minutos a celular) proyectados para 2005-2006 es el siguiente:

Meses	Total Ingreso (\$)	Total Egreso (\$)
Jun-05	\$ 409.665	\$ 241.237,5
Jul-05	\$ 290.490	\$ 188.475
Ago-05	\$ 357.102	\$ 208.635
Sep-05	\$ 271.338	\$ 169.995
Oct-05	\$ 386.796	\$ 226.170
Nov-05	\$ 263.274	\$ 167.475
Dic-05	\$ 330.516	\$ 216.300
Ene-06	\$ 434.865	\$ 258.037,5
Feb-06	\$ 298.470	\$ 192.465
Mar-06	\$ 361.008	\$ 206.010
Abr-06	\$ 348.450	\$ 236.775
May-06	\$ 310.839	\$ 202.912,5
	\$ 4.062.813	\$ 2.514.488

Gastos:

Se determinaron como gastos el servicio de energía, y el pago de la deuda en la que se incurrió para la apertura del nuevo local ubicado en Chapinero y las mejoras al local de Plaza de las Américas. A continuación exponemos los gastos en energía históricos (periodo 2004-2005) y el presupuestado (periodo 2005-2006) con un incremento porcentual igual al de el presupuesto de ingresos elaborado anteriormente basándonos en la relación directa que tiene el gasto de energía con los ingresos operacionales:

<b>Gasto Luz</b>						
Meses	Gasto Luz 03-04 (\$)	Gasto Luz 04-05 (\$)	Ingresos (\$)	Valor luz x peso de ing. (\$)	Incremento	Total presupuestado (\$)
Jun-05	7.000	29.000	972.500	33,53	13.379,30	42.379,30
Jul-05	19.500	28.000	1.387.350	49,55	11.679,38	39.679,38
Ago-05	20.500	29.000	1.011.900	34,89	11.442,55	40.442,55
Sep-05	24.500	35.000	777.850	22,22	13.635,68	48.635,68
Oct-05	23.000	33.000	942.250	28,55	12.506,78	45.506,78
Nov-05	19.000	27.000	1.190.850	44,11	9.591,52	36.591,52
Dic-05	26.000	37.000	1.500.400	40,55	9.749,36	46.749,36
Ene-06	25.000	35.000	1.359.500	38,84	8.124,26	43.124,26
Feb-06	20.000	28.000	991.200	35,40	6.625,59	34.625,59
Mar-06	22.000	31.000	1.081.800	34,90	14.461,58	45.461,58
Abr-06	20.000	29.000	1.123.450	38,74	3.695,29	32.695,29
May-06	23.000	33.000	1.180.450	35,77	1.477,80	34.477,80
		374.000				490.369,10

Otro de los gastos generados por el negocio es el financiero, el cual es compartido para los dos locales por partes iguales por políticas de la organización. La fuente de financiamiento fue el Fondo Familiar López Pulido al cual pertenece uno de los socios; este fondo maneja cuotas fijas mensuales a una tasa de interés del 2% sobre saldo, el plazo de pago para el crédito es de tres años empezando los pagos desde junio del año en curso. Las cuotas, intereses, abonos a capital, se presentan en la siguiente tabla:

# Cuotas	Saldo (\$)	Abono Capital (\$)	Interés (\$)	Cuota (\$)
1	9.000.000	250.000	180.000	430.000
2	8.750.000	250.000	175.000	425.000
3	8.500.000	250.000	170.000	420.000
4	8.250.000	250.000	165.000	415.000
5	8.000.000	250.000	160.000	410.000
6	7.750.000	250.000	155.000	405.000
7	7.500.000	250.000	150.000	400.000
8	7.250.000	250.000	145.000	395.000
9	7.000.000	250.000	140.000	390.000
10	6.750.000	250.000	135.000	385.000
11	6.500.000	250.000	130.000	380.000
12	6.250.000	250.000	125.000	375.000
13	6.000.000	250.000	120.000	370.000
14	5.750.000	250.000	115.000	365.000
15	5.500.000	250.000	110.000	360.000
16	5.250.000	250.000	105.000	355.000
17	5.000.000	250.000	100.000	350.000
18	4.750.000	250.000	95.000	345.000
19	4.500.000	250.000	90.000	340.000
20	4.250.000	250.000	85.000	335.000
21	4.000.000	250.000	80.000	330.000
22	3.750.000	250.000	75.000	325.000
23	3.500.000	250.000	70.000	320.000
24	3.250.000	250.000	65.000	315.000
25	3.000.000	250.000	60.000	310.000
26	2.750.000	250.000	55.000	305.000
27	2.500.000	250.000	50.000	300.000
28	2.250.000	250.000	45.000	295.000
29	2.000.000	250.000	40.000	290.000
30	1.750.000	250.000	35.000	285.000
31	1.500.000	250.000	30.000	280.000
32	1.250.000	250.000	25.000	275.000
33	1.000.000	250.000	20.000	270.000
34	750.000	250.000	15.000	265.000
35	500.000	250.000	10.000	260.000
36	250.000	250.000	5.000	255.000
			Total Cuotas (\$)	12.330.000
			Promedio Cuotas (\$)	342.500
			Vr. Cuota por local (\$)	171.250

### Flujo de Caja:

La correcta planificación del efectivo favorece el control de la inversión y del gasto, fomenta la movilización rápida de los recursos invertidos, estimula la obtención de altos márgenes de utilidad y nutre la rentabilidad. El presupuesto de efectivo no se basa en criterios subjetivos, por tanto deben resaltarse los parámetros que permiten formular políticas de liquidez<sup>98</sup>. La estructura del flujo de caja para el local de Plaza de las Américas según políticas de la empresa es el siguiente:

### Ingresos:

- Operacionales.
- No Operacionales.
- Saldo Inicial: por políticas de la empresa se determinó un valor de \$5000 para el como base de caja para el mes entrante.

### Egresos:

- Luz.
- Papelería: se maneja un monto bimensual de \$6.000.
- Auxilio: por políticas internas se paga un valor de \$5.000 diarios a la persona que labore solo entre lunes y jueves como días hábiles (sin contar festivos) este valor diario se asigno de común acuerdo entre los socios para manejo exclusivo de los mismos, solo ellos reciben ese auxilio pues son empleados y socios a la vez.
- Arriendo.
- Otros: hacen de un monto fijo de \$12.000 que incluye el servicio de corte del pasto, compra de elementos decorativos y adicionales para el buen mantenimiento del negocio.
- Juegos: se estimó un gasto mensual fijo de \$12.000 en la adquisición de nuevos juegos, con base en la experiencia adquirida a través del tiempo por los propietarios.
- Aseo.
- Golosinas y celular: hace parte de los egresos no operacionales.

---

<sup>98</sup> Ibid, p. 295.

- Abono deuda más interés: el gasto financiero según tabla de amortización expuesta anteriormente para cada local.
- Fondo Especial: monto estipulado por la compañía para prever cualquier gasto adicional repentino o para una futura inversión.

Saldo: Diferencia entre ingresos y egresos, estos se reparten al final de cada mes como utilidades generadas por el negocio (Ver Anexo 4).

Estados Financieros Plaza de las Américas:

Para el desarrollo integral dentro de la parte financiera, se han elaborado los balances y estados de resultados pertinentes desde el inicio del establecimiento, entendidos como estos como el balance inicial antesala de la inauguración del local y el balance general un año después, también se incluye un estado de resultados abarcando el año completo desde la creación del establecimiento comercial.

Para el ejercicio contable completo, se tomo el rubro de la depreciación (Ver Anexo 5). Esta cuenta incluye maquinaria y equipo entendido como las consolas de videojuegos pues son la principal fuente de operación del negocio y muebles y enseres comprendidos como las mesas o soportes donde reposan las consolas como también las sillas y los escritorios necesarios. Para los años de depreciación según lo estipulado por las normas contables, la maquinaria y equipo tiene una vida útil de 5 años contados desde el momento de apertura del local, mientras que los muebles y enseres tienen 10 años de vida útil. El valor de salvamento destinado tanto para la maquinaria como para los muebles es del 30% sobre el valor total de los mismos, este porcentaje fue resultado de un sondeo realizado en 5 compraventas del sector de Chapinero.

Tenemos el Balance Inicial a 31 de Mayo del 2003, el Balance General a Mayo del 2004 y el Estado de Resultados entre Junio del 2003 y Mayo del 2004:

**PLANET GAMES**  
**Balance Inicial a 31 de Mayo de 2003**

	<b>Activos:</b>	<b>Pasivos:</b>
Caja		
Activos Fijos:		
Maquinaria y Equipo	4.000.000	Patrimonio <u style="border-bottom: 1px solid black;">6.000.000</u>
Muebles y Enseres	<u style="border-bottom: 1px solid black;">500.000</u>	Total Patrimonio <u style="border-bottom: 1px solid black;">6.000.000</u>
Total Activos Fijos:	4.500.000	
Activos Diferidos		
Arrendos Pagados X Anticipado	1.500.000	
Total Activos Diferidos	1.500.000	
Total Activo:	<u style="border-bottom: 3px double black;">6.000.000</u>	Total pasivo mas patrimonio <u style="border-bottom: 3px double black;">6.000.000</u>

**PLANET GAMES**  
**Balance General a 31 de Mayo de 2004**

	<b>Activos (\$):</b>	<b>Pasivos(\$):</b>
Caja		
Activos Fijos:		Obligaciones Bancarias <u style="border-bottom: 1px solid black;">613.053</u>
Maquinaria y Equipo	5.000.000	Total Pasivo: <u style="border-bottom: 1px solid black;">613.053</u>
Depreciación Acumulada	-700.000	
Muebles y Enseres	500.000	
Depreciación Acumulada	<u style="border-bottom: 1px solid black;">-35.000</u>	
Total Activos Fijos:	4.765.000	
		Patrimonio <u style="border-bottom: 1px solid black;">6.000.000</u>
		Utilidad <u style="border-bottom: 1px solid black;">-1.848.053</u>
		Total Patrimonio <u style="border-bottom: 1px solid black;">4.151.947</u>
Total Activo:	<u style="border-bottom: 3px double black;">4.765.000</u>	Total pasivo mas patrimonio <u style="border-bottom: 3px double black;">4.765.000</u>

**PLANET GAMES**  
**Estado de Resultados Junio 01 2003 a Mayo 31 2004**

<b>INGRESOS (\$)</b>		
Ingresos Operacionales		7.497.350
<i>Servicio de Videojuegos</i>	7.497.350	
<b>COSTO DE VENTA (\$)</b>		1.308.500
<i>Luz</i>	249.500	
<i>Papelería</i>	24.000	
<i>Auxilio Transporte</i>	915.000	

<i>Juegos</i>	120.000	
Utilidad Operacional		6.188.850
<b>GASTOS</b>		
Gastos de operación		7.828.850
<i>Arriendo</i>	2.750.000	
<i>Aseo</i>	72.000	
<i>Publicidad</i>	60.000	
<i>Gtos depreciación</i>	735.000	
<i>Gtos operación (gestión admón.)**</i>	4.211.850	
Gastos no Operacionales		120.000
<i>Otros</i>	120.000	
Total Gastos		7.948.850
Utilidad Bruta		-1.760.000
Gastos Financieros		88.053
<i>Interés</i>	88.053	
Utilidad Neta		-1.848.053

\*\* Gastos Operación (gestión administración): hace parte de la retribución económica hacia los socios por ser estos los mismos empleados con base en políticas internas de la compañía se designó una retribución mensual con el nombre de gastos operación (gestión administración).

#### Gastos Financieros:

PLANET GAMES Plaza de las Américas desde su existencia adquirió varias deudas pues el auge del negocio obligó la adquisición de nuevas consolas con el paso de los meses, razón por la cual se optó por la opción del crédito pues al ser un negocio pequeño al principio no pudo abarcar con el costo de la nueva inversión. Luego de seis meses de funcionamiento se incurrió en una deuda por un millón de pesos para la adquisición de una nueva consola financiada a 12 meses con un interés del 2% mensual pagando cuotas fijas por valor de \$95.000 mensuales. Ya para Junio de 2004 se tomó otra financiación más por otro millón de pesos para la adquisición de otra consola con las mismas características de la primera deuda, 2% de interés mensual a un año de amortización (Ver Anexo 6).

#### 4.1.2. Pronóstico Financiero (Chapinero):

En el caso del nuevo establecimiento ubicado en la localidad de Chapinero (Carrera 8ª # 47-24), se tomó como base para la elaboración del pronóstico de ventas (ingresos) el presupuesto elaborado con la tendencia estacional para el local de Plaza de las Américas. A juzgar por la experiencia del primer local y su característica estacional, los investigadores elaboraron un promedio tomando los datos presupuestados para el local de Plaza de las Américas de los meses en los que las ventas son mayores en el local de Chapinero (Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre) y para determinar las ventas de los meses restantes se realizó un sondeo entre los locales aledaños (cafetería donde Kippe, Telecomunicaciones La U, Clan X-Box, Sumi-desechables) para conocer la reducción en estos (Enero, Junio, Julio y Diciembre). Elaborado el sondeo se concluyó que esta reducción está cercana al 35% de las ventas en los meses de mayores ingresos, este porcentaje se aplicó a los meses restantes considerados como bajos por el mercado que se maneja en la zona (estudiantil). A continuación presentamos el resultado del pronóstico aplicado para el nuevo local (Chapinero).

	PRESUPUESTO PLAZA (\$)	PRONÓSTICO CHAPINERO (\$)
Jun-05	1.421.168,03	870.791,22
Jul-05	1.966.042,38	870.791,22
Ago-05	1.411.165,95	1.339.678,80
Sep-05	1.080.893,25	1.339.678,80
Oct-05	1.299.356,33	1.339.678,80
Nov-05	1.613.889,24	1.339.678,80
Dic-05	1.895.749,78	870.791,22
Ene-06	1.675.069,61	870.791,22
Feb-06	1.225.746,03	1.339.678,80
Mar-06	1.586.462,55	1.339.678,80
Abr-06	1.266.604,37	1.339.678,80
May-06	1.233.312,69	1.339.678,80

Sumatoria ing Feb- May y Ago-Nov (\$)	\$ 10.717.430,41
Promedio (\$)	\$ 1.339.678,80
% de reducción	0,35
Vr Reducción (\$)	\$ 468.887,58



### Ingresos y Egresos no operacionales:

Teniendo en cuenta el cambio en la tendencia del local de Plaza de las Américas al de Chapinero donde los meses de mayores ingresos para el local de Plaza de las Américas son los de menores ingresos en Chapinero y viceversa, según criterio de los investigadores se aplicó una reducción del 20% sobre el promedio mensual arrojado por el establecimiento de Plaza de las Américas para los meses de bajos ingresos no operacionales y para los meses de altos ingresos para el local de Chapinero se aplicó la misma reducción del 20% sobre el promedio mensual. La siguiente tabla muestra la relación de ingresos y egresos y su respectivo cambio con respecto al local de Plaza de las Américas:

Tiempo	Ingresos No Oper. Plaza (\$)	Pronóstico Chapinero (\$)	Egresos No Oper. Plaza (\$)	Pronóstico Chapinero (\$)
Jun-05	259.665	139.728	157.238	93.844
Jul-05	140.490	139.728	104.475	93.844
Ago-05	207.102	173.107	124.635	113.610
Sep-05	121.338	173.107	85.995	113.610
Oct-05	236.796	173.107	142.170	113.610
Nov-05	113.274	173.107	83.475	113.610
Dic-05	180.516	139.728	132.300	93.844
Ene-06	284.865	139.728	174.038	93.844
Feb-06	148.470	173.107	108.465	113.610
Mar-06	211.008	173.107	122.010	113.610
Abr-06	198.450	173.107	152.775	113.610
May-06	160.839	173.107	118.913	113.610

	Ing. Bajos Plaza Amé. (\$)	Ing. Altos Plaza Amé. (\$)
Ingresos	1.397.277	865.536
Reducción 20%	1.117.822	692.429
Promedio Mensual	139.728	173.107
Egresos	938.438	568.050
Reducción 20%	750.750	454.440
Promedio Mensual	93.844	113.610

### Gastos:

Al igual que para el local de Plaza de las Américas, se establecieron como gastos el servicio de energía, y el pago de la deuda en la que se incurrió para la apertura del nuevo local

ubicado en Chapinero y las mejoras al local de Plaza de las Américas, sin dejar de lado gastos de agua, teléfono, cámara de comercio.

Para determinar la proyección de gasto de luz en el local de Chapinero, se tomó como base el gasto de luz del local de Plaza del periodo 2003-2004 y se le aplicó un incremento del 15% a criterio de los investigadores teniendo en cuenta que para este periodo al igual que en Chapinero en la actualidad, en Plaza de las Américas en ese periodo se contaba con cinco aparatos y considerando que para el local de Chapinero la zona residencial es estrato cuatro para el servicio de energía. El gasto de energía proyectado para el periodo 2005-2006 es el siguiente:

	Gasto Luz Plaza 03-04 (\$)	Gasto Luz Chapinero 05-06 (\$)
Junio	2.000	2.300
Julio	12.000	13.800
Agosto	12.800	19.200
Septiembre	11.000	16.500
Octubre	13.000	19.500
Noviembre	12.000	18.000
Diciembre	15.000	17.250
Enero	16.000	18.400
Febrero	14.500	21.750
Marzo	15.000	22.500
Abril	15.400	23.100
Mayo	17.000	25.500

#### Flujo de Caja:

La administración de la disponibilidad monetaria constituye un punto fundamental en la gestión financiera para la planificación y el control de la inversión, condiciona las decisiones sobre los gastos asumidos por el quehacer de la empresa y tiene injerencia directa sobre las pretensiones financieras concernientes al margen de utilidad<sup>99</sup>. La estructura del flujo de caja para el local de Chapinero según políticas de la empresa es el siguiente:

---

<sup>99</sup> Ibid, p. 291.

**Ingresos:**

- Operacionales.
- No Operacionales.
- Saldo Inicial: por políticas de la empresa se determinó un valor de \$5000 para el como base de caja para el comienzo del mes que comienza.

**Egresos:**

- Luz.
- Agua.
- Teléfono.
- Papelería: se maneja un monto bimensual de \$6.000.
- Arriendo.
- Juegos: se estimó un gasto mensual fijo de \$12.000 en la adquisición de nuevos juegos a partir de Noviembre del 2005 considerando la adquisición de juegos en el momento de la apertura del local.
- Golosinas: hace parte de los egresos no operacionales.
- Abono deuda más interés: el gasto financiero según tabla de amortización expuesta anteriormente para cada local.

Saldo: Diferencia entre ingresos y egresos, estos se reparten al final de cada mes como utilidades generadas por el negocio (Ver Anexo 7).

**Estados Financieros Chapinero:**

Los estados financieros que se presentaran a continuación son la compilación del nuevo local (Chapinero) con el ya existente (Plaza de las Américas), el Balance General como el Estado de Resultados están a término del periodo 2004-2005 justo al momento de apertura del establecimiento de Chapinero. Como se mencionó en los estados financieros de Plaza de las Américas, la depreciación se encuentra detallada en los balances (Ver Anexo 4). En estos estados la información cambia considerablemente en comparación con el Balance a 2004, lo que muestra la rentabilidad del negocio. Más adelante se dará a conocer el

pronóstico de años venideros donde se muestra la evolución y crecimiento del negocio de los videojuegos. Presentamos entonces el Balance General y Estado de Resultados a 2005:

**PLANET GAMES**  
**Balance General a 31 de Mayo de 2005**

<b>Activos(\$):</b>		<b>Pasivos(\$):</b>	
<b>Activo Corriente:</b>		<b>Pasivo Corto Plazo:</b>	
Caja	300.000	Obligaciones Bancarias	93.068
Total Activo Corriente:	300.000	Total Pasivo Corto Plazo:	93.068
<b>Activos Fijos:</b>		Total Pasivo	93.068
Maquinaria y Equipo	6.000.000	<b>Patrimonio:</b>	
Depreciación Acumulada	-1.540.000	Capital Social	6.000.000
Muebles y Enseres	500.000	Utilidad	944.985
Depreciación Acumulada	-70.000	Utilidad o Perdida Acumulada	-1.848.053
Total Activos Fijos:	4.890.000	Total Patrimonio	5.096.932
<b>Total Activo:</b>	<b>5.190.000</b>	<b>Total pasivo mas patrimonio</b>	<b>5.190.000</b>

**PLANET GAMES**  
**Estado de Resultados Junio 01 2004 a Mayo 31 2005**

<b>INGRESOS (\$)</b>		
Ingresos Operacionales		16.424.560
<i>Servicio de Vieojuegos</i>	13.519.500	
<i>Golosinas y cel</i>	2.905.060	
<b>COSTO DE VENTA (\$)</b>		3.517.750
<i>Luz</i>	374.000	
<i>Papelería</i>	42.000	
<i>Auxilio Transporte</i>	1.115.000	
<i>Juegos</i>	132.000	
<i>Golosinas y cel</i>	1.854.750	
Utilidad Operacional		12.906.810
<b>GASTOS (\$)</b>		
Gastos de operación		11.639.810
<i>Arriendo</i>	3.000.000	
<i>Aseo</i>	72.000	
<i>Publicidad</i>	65.000	
<i>Gtos deperciación</i>	875.000	
<i>Gtos operacion (gestion admon)</i>	7.627.810	
Gastos no Operacionales		132.000
<i>Otros</i>	132.000	
Total Gastos		11.771.810
Utilidad Bruta		1.135.000
Gastos Financieros		190.015
<i>Interes</i>	190.015	
<b>Utilidad (\$)</b>		<b>944.985</b>

### 4.1.3. Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto de un proyecto de inversión es un valor medido en dinero de hoy o en otras palabras, es el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto<sup>100</sup>. Se encuentra restando la inversión neta de un proyecto del valor actual de los flujos de caja. El criterio para tomar decisiones cuando se utiliza el valor presente neto es el siguiente:<sup>101</sup>

- Si el VPN es mayor o igual a cero se acepta el proyecto.
- Si el VPN es menor de cero se rechaza el proyecto.

El VPN se aplica en este trabajo para analizar la viabilidad de la inversión en la que se incurrió para la apertura del nuevo local en Chapinero y las mejoras que ya existen de Plaza de las Américas. El rendimiento esperado para esta inversión es del 35% dentro de año y medio (18 meses) siguiente a la apertura del local, esta tasa es impuesta por los investigadores basados en la experiencia adquirida por el primer local de Plaza de las Américas. Ya que el presupuesto se ha elaborado para el periodo de un año, los restantes seis meses necesarios para calcular el VPN se tomaron con un aumento del 10% a criterio, sobre el mismo mes del periodo anterior. Seguido presentamos el desarrollo matemático del VPN:

La fórmula utilizada para calcular el VPN es:

$$\text{VPN} = S(1+i)^{-n}$$

Donde:

S : Saldo flujo de caja mensual.

i : Rendimiento esperado mensual.

---

<sup>100</sup> Ibid, p. 343.

<sup>101</sup> LAWRENCE, Gitman, Fundamentos de Administración Financiera, p. 322-323.

n : Tiempo mensual de menor a mayor (1, 2, 3..... 18).

Tiempo	Saldo Mensual \$	VPN Mensual \$
Jun-05	448.375	439.823
Jul-05	501.146	482.211
Ago-05	932.622	880.268
Sep-05	977.667	905.183
Oct-05	928.982	843.703
Nov-05	960.766	855.926
Dic-05	433.269	378.628
Ene-06	474.341	406.614
Feb-06	907.681	763.240
Mar-06	949.088	782.836
Abr-06	902.611	730.301
May-06	942.301	747.871
Jun-06	452.859	352.563
Jul-06	506.158	386.541
Ago-06	941.948	705.624
Sep-06	987.443	725.597
Oct-06	938.272	676.313
Nov-06	970.374	686.112
	14.155.903	11.749.355

Inversión \$	9.000.000
Rend. Esp.	35%
Rend. Men. Esp.	1,94%
n	18
VPN \$	2.749.355

El valor arrojado por el cálculo anterior es de \$1.733.219 lo cual según el criterio de decisión indica la aceptación del proyecto de inversión pues el valor es mayor a cero.

Cada uno de los valores del saldo mensual (ver cuadro) corresponden a la diferencia entre ingresos y egresos en el flujo de caja del local de Chapinero (ver anexo 6).

El valor presente neto mensual es resultado de la aplicación de la fórmula los trae al presente valores futuros.

#### 4.1.4. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR se usa como base para valorar alternativas de inversión, pero es bastante más difícil de calcular que el VPN. La TIR se define como la tasa de descuento que hace que el presente de entradas de efectivo sea igual a la inversión del proyecto. En otras palabras, la TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN de una oportunidad de inversión sea igual a cero, ya que las entradas a valor presente son iguales a la inversión neta<sup>102</sup>. Para el cálculo del saldo en los flujos de caja de los meses que no están contemplados en el presupuesto previamente elaborado, al igual que en el VPN se incrementó en un 10% a criterio tomando como base el mismo mes del periodo anterior.

El criterio de decisión cuando se utiliza la TIR es el siguiente:<sup>103</sup>

- Si la TIR es mayor igual al rendimiento esperado se acepta el proyecto de inversión.
- Si la TIR es menor al rendimiento esperado se rechaza el proyecto de inversión.

La TIR se debe calcular utilizando una técnica de ensayo y error usando el mismo esquema de fórmulas al de el VPN, se buscan dos tasas de interés lo más cercanas posibles que hagan que el VPN esté próximo a cero (por encima y por debajo de cero). Luego se realiza una interpolación para hallar la tasa que haga que el VPN sea cero y la suma de los VPN de cada periodo sea igual a la inversión del proyecto. El desarrollo de la TIR es el siguiente:

Tiempo	Saldo Mensual \$	VPN Mensual \$
Jun-05	448.375	431.467
Jul-05	501.146	464.062
Ago-05	932.622	831.041
Sep-05	977.667	838.327
Oct-05	928.982	766.541
Nov-05	960.766	762.872
Dic-05	433.269	331.052
Ene-06	474.341	348.767
Feb-06	907.681	642.220
Mar-06	949.088	646.193
Abr-06	902.611	591.374

<sup>102</sup> Ibid, p. 325.

<sup>103</sup> Ibid, p. 325.

May-06	942.301	594.096
Jun-06	452.859	274.749
Jul-06	506.158	295.505
Ago-06	941.948	529.189
Sep-06	987.443	533.829
Oct-06	938.272	488.117
Nov-06	970.374	485.780
	14.155.903	9.855.180

Inversión \$	9.000.000
Rend. Esp.	70,5396%
Rend. Men. Esp.	3,9189%
n	18
VPN \$	855.180,13

Interpolación	
0,705	1.699,75
TIR	0
0,706	-2.595,56

-0,001	4.295,31053
0,705-TIR	1.699,752121

0,705-TIR	4.295,31053	-1,699752121
-----------	-------------	--------------

0,705-TIR	-0,000395723
-----------	--------------

-TIR	-70,5396%
TIR	0,705395723

Con una TIR de 70,53% frente al 35% del rendimiento esperado se llega a un VPN igual a cero, lo que indica la viabilidad del proyecto con la tasa esperada por los investigadores.

Cada uno de los valores del saldo mensual (ver cuadro) corresponden a la diferencia entre ingresos y egresos en el flujo de caja del local de Chapinero (ver anexo 6).

El valor presente neto mensual es resultado de la aplicación de la formula los trae al presente valores futuros.

Proyecciones 2006-2010



En aras de tener una visión más amplia y poder conocer la verdadera viabilidad y rentabilidad del proyecto se realizaron proyecciones de los próximos cinco años hasta mayo del 2010. Para estas proyecciones se tuvo en cuenta la inflación y crecimiento del negocio como tal, esta tasa de crecimiento es del 3% anual comenzando del periodo 2006-2007. Para acercar más a la realidad estas proyecciones, la inflación que se tomó es la siguiente<sup>104</sup>:

Años	Inflación Anual %	Inflación mensual %	Promedio Junio Mayo %	Puntos crecimiento anual %	Inflación + Crecimiento %	Periodos proyectados %
2001	0,077					
2002	0,07					
2003	0,0649					
2004	0,055					
2005	0,0485					
2006(P)	0,0415	0,00	0,04	0,03	0,07	06-07
2007(P)	0,0343	0,00	0,03	0,03	0,06	07-08
2008(P)	0,0271	0,00	0,02	0,03	0,05	08-09
2009(P)	0,0199	0,00	0,02	0,03	0,05	09-10
2010(P)	0,0127	0,00				

Este porcentaje proyectado de inflación y crecimiento fue aplicado a todos los rubros del flujo de caja exceptuando los arriendos que por ley aumentan el 10,5% anual luego de cumplir el año de contrato, al igual que las cuotas de las deudas que se toman pues se paga una cuota fija según lo acordado con el fondo prestatario.

El proyecto tiene presupuestada la apertura de varios establecimientos de videojuegos dentro de la ciudad de Bogotá, el plan de expansión casi masiva, precisa la creación de un nuevo local cada año a partir del 2006 para así completar un total de cinco establecimientos a mayo del 2010. Este plan se encuentra condensado dentro de las proyecciones realizadas. El aumento porcentual total proyectado para cada periodo es del 9%, donde la inflación corresponde al 6% y la tasa de crecimiento a un 3%.

<sup>104</sup> HERNÁNDEZ, Antonio, Economía Colombiana Plan de Desarrollo 2002-2006, p. 43.

La financiación de la red de locales también está incluida en los flujos de caja para cada año, estas deudas se tomaron con un mismo valor (indexando la inflación y el crecimiento) y al mismo plazo de 36 meses de pago (Ver Anexo 8).

Para la proyección se realizaron los flujos de caja, un balance general y un estado de resultados por cada año contado desde 1° de Junio hasta 30 de Mayo desde 2006 a 2010 (Ver Anexo 9). Según las proyecciones y teniendo en cuenta la relativa baja inflación proyectada para esos años, el crecimiento del negocio es notable pese a que cada nuevo local lleva el peso de una deuda a largo plazo (36 meses), aunque la larga amortización de la deuda se presta para generar un mayor capital de trabajo y tener la compañía solvente y con buena liquidez gracias a la moderada cuota que se paga. De igual manera el negocio también genera a medida del tiempo una creciente reserva manejada como fondo especial pues ya entre varios locales la cuota aumenta convirtiéndose en un importante colchón para la organización. Teniendo en cuenta la inflación, el pago de varias deudas, la creación de una red de establecimientos de videojuegos el negocio comparando el gasto administrativo de operación del flujo de caja entre el 2003-2004 y 2009-2010 pasamos de \$142.650 a \$5.626.430,48, y de tener un local a tener siete establecimientos que prestan el servicio de entretenimiento dentro de la ciudad de Bogotá (Ver Gráfico 3). El análisis se puede extender a la composición del costo de ventas y los gastos junto al ingreso total, estos con el tiempo generan una diferencia significativa, la proporción entre el costo de ventas y los gastos aumenta a causa del jornal establecido a partir del cuarto establecimiento (Ver Gráfico 4), mientras la proporción con los ingresos se mantiene y se puede comprender mejor en el análisis vertical.

#### 4.2. Indicadores:

Por las características del negocio de establecieron los siguientes indicadores:

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
<b>Razones de Liquidez</b>							
Razón Corriente	0	3,2234444	0,351535932	0,441875492	0,765928929	1,176348553	3,270116788
Capital Neto de Trabajo	-613.053	206.931,85	-1.881.553	-3.630.599,83	-1616736,49	1.218.486,67	9.151.745,94
<b>Razones de Endeudamiento</b>							

Grado de Endeudamiento	0,128657507	0,017932206	0,533730007	0,520808317	0,396414456	0,30867969	0,120922812
Cobertura de Intereses	-19,98795436	5,973207445	1,545272032	2,368706637	2,996845355	3,087250477	4,187719021
Apalancamiento Financiero	0,147654347	0,018259641	1,144680153	1,086847571	0,656765988	0,446507481	0,137556535
<b>Razones de Rentabilidad</b>							
Rentabilidad Patrimonial	-44,51%	18,54%	14,67%	40,09%	31,84%	31,84%	20,62%
Rentabilidad / Inversión	-38,78%	18,21%	6,84%	19,21%	25,45%	22,01%	18,13%
Rentabilidad Operacional	-36,94%	21,87%	19,38%	33,25%	38,19%	32,56%	23,82%

Durante el primer periodo la compañía presenta indicadores negativos en su mayoría, luego se sobrepone, aunque la razón corriente no genera resultados favorables pues solo en dos periodos es mayor a uno lo que significa que en la mayoría de periodos los activos no son suficientes para cubrir sus pasivos es decir existen activos improductivos (la existencia de la depreciación es en gran parte la causante de este déficit), caso similar ocurre con el capital neto de trabajo, al ser negativo no demuestra liquidez, aunque su grado de endeudamiento no es muy alto en relación con el total de los activos pues no llega a superar el 70% de los mismos. Aunque se muestra un problema de iliquidez, la compañía se sostiene al principio como lo demuestran los flujos de caja presentados dentro de los anexos. La cobertura de intereses está entre 1 y 5 veces variación que el negocio puede sostener sin necesidad de recurrir a una refinanciación o a pagos por mora. Presenta un apalancamiento en promedio moderado, excepto por los periodos del 2005 al 2007 donde se paga más por el patrimonio por cada peso del pasivo. En cuanto a la rentabilidad se ve claramente el efecto “salarial” en el negocio, pues al entrar esta cuenta la compañía ve afectada su rentabilidad de manera significativa pues en el periodo 2008-2009 todos los índices de rentabilidad disminuyen, aunque el negocio sigue presentando ganancias. En la rentabilidad patrimonial y de inversión existe un cambio drástico del 2004 al 2006 con importantes decrecimientos gracias a la considerable deuda que se adquiere en este periodo dado al poco respaldo que se tiene pues en ese momento solo se cuenta con un negocio, incluso la rentabilidad operacional no se ve afectada en este lapso, la operación sigue rindiendo, la rentabilidad se reduce en gastos como el financiero. Como conclusión los indicadores no arrojan resultados fuera de la realidad, aparte del primer periodo (por ser el comienzo) los demás periodos presentan el verdadero comportamiento hasta estos días y refleja el futuro, pues mientras la compañía crezca crecerán con ella los gastos extras que como en el caso del jornal son inevitables y contribuyen directamente a la operación de

PLANET GAMES; por otro lado cuentas como la depreciación generan efectos considerables en la liquidez los cuales con el tiempo se superan demostrando así la rentabilidad del negocio en su expansión, entre más conglomerados se desarrollen más fluidez monetaria existirá.

#### Análisis Horizontal (Ver Anexo 10):

Las cuentas con mayor variación del Balance y del Estado de Resultados analizando todos los periodos fueron las obligaciones bancarias a corto y largo plazo, la utilidad por la creación del jornal y la continua alta financiación, el servicio de videojuego presenta una leve alza en el último periodo al no considerarse dentro de los flujos la apertura de un nuevo local en este mismo mientras que en los demás periodos aumenta considerablemente. El costo de ventas también aumenta siendo congruente con el aumento en los ingresos por tener cuentas pertinentes al funcionamiento. Como se mencionó antes, durante el periodo 2009-2010 no se hace referencia a la apertura de otro local, lo cual conlleva al bajón en las cuentas de utilidad y por consiguiente en las de gastos. Se nota la inmensa obligación financiera adquirida en el periodo 2005-2006, este préstamo hace parte en lo que ese momento era prácticamente la totalidad del local existente.

#### Análisis Vertical:

CUENTAS	May-03	May-04	May-05	May-06	May-07	May-08	May-09	May-10
Caja %			0,06	0,08	0,14	0,19	0,22	0,36
Maquinaria y Equipo %	0,67	1,05	1,16	1,13	1,13	1,16	1,18	1,19
Depreciación Acumulada %		-0,15	-0,30	-0,28	-0,33	-0,40	-0,46	0,07
Muebles y Enseres %	0,08	0,10	0,10	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07
Depreciación Acumulada %		-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02
Activos Diferidos %	0,25							
Obligaciones Bancarias C.P. %		0,13	0,02	0,23	0,31	0,24	0,19	0,11
Obligaciones Bancarias L.P. %				0,31	0,21	0,15	0,12	0,01
Capital Social %	1	1,26	1,16	0,47	0,29	0,21	0,16	0,17
Utilidad %		-0,39	0,18	0,07	0,19	0,25	0,22	0,18
Utilidad o Perdida Acumulada %			-0,36	-0,07	-0,00	0,14	0,31	0,53

CUENTAS	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
INGRESOS %	1	1	1	1	1	1	1
Servicio de Vieojuegos %	1	0,82	0,84	0,29	0,44	0,53	0,53

<i>Golosinas y cel %</i>		0,18	0,16	0,71	0,56	0,47	0,47
<b>COSTO DE VENTA %</b>	0,17	0,21	0,16	0,20	0,24	0,26	0,26
Utilidad Operacional %	0,83	0,79	0,84	0,80	0,76	0,74	0,74
<b>GASTOS %</b>							
Gastos de operación %	1,04	0,71	0,78	0,66	0,61	0,61	0,66
Gastos no Operacionales %	0,02	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
Utilidad Bruta %	-0,23	0,07	0,07	0,13	0,14	0,11	0,08
Gastos Financieros %	0,01	0,01	0,04	0,06	0,05	0,04	0,02
<b>Utilidad %</b>	-0,25	0,06	0,02	0,08	0,10	0,08	0,06

PLANET GAMES al presentar unas características de servicio por medio de videojuegos presenta su mayor peso porcentual en la maquinaria su principal fuente de ingresos y razón social definida. En un principio el capital social estaba a la par con la maquinaria pero vemos que a medida que nuevos establecimientos nacen esta cuenta pierde el peso que tenía al inicio, sin generar entonces crecimiento en el patrimonio la empresa en el periodo final no es de sus verdaderos dueños a causa de los continuos financiamientos. Con el paso de los periodos las obligaciones financieras son mayores y el capital social se disminuye puesto que para la apertura de cada local a partir de este año y hasta el 2010 la compañía accede a un nuevo financiamiento. Al término del último local proyectado en este trabajo se cuenta con el capital suficiente dentro del fondo que se creó para abrir un nuevo local o para cancelar definitivamente la financiación con capital propio de la empresa.

#### Conclusiones del capítulo:

Toda la sustentación cuantitativa de la viabilidad del proyecto, el análisis financiero, presupuestos y proyecciones reflejan un comienzo difícil (muestra falta de liquidez al principio de los periodos), aunque en términos reales el negocio se autoabastece. Los continuos préstamos generan pagos a largo plazo, cuotas sostenibles aunque siguen reasaltando la falta de liquidez por el peso porcentual de los activos adquiridos. Para el año 2010 la compañía contará con un capital de trabajo regulado gracias al fondo creado casi desde el inicio del proyecto lo cual servirá para la generación de reinversión sin necesidad de recurrir a pasivos de largo plazo generando iliquidez.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

- Tomando como base lo realizado y la idea general de este trabajo se demuestra la viabilidad del negocio, la posibilidad de formalizarlo y convertirlo en una fuente de ingresos.
- Gracias a la investigación se conoce la aceptación por parte de la población hacia este tipo de entretenimiento, se implementó la técnica de la administración para optimizar el negocio entendiéndolo desde sus variadas dimensiones, se crearon estrategias administrativas y de mercados como pilares en la consecución de objetivos.
- Por medio del estudio financiero se generó una visión cuantitativa de la rentabilidad y de los problemas financieros que podría tener la compañía.
- Se ajustaron los objetivos y las ideas de negocio acorde con la creación de una visión completamente definida.
- Las metas propuestas de crecimiento y rentabilidad son alcanzables con el transcurso del tiempo y del proceso de apertura de la cadena de establecimientos.
- La magnitud que puede llegar a tener la compañía en cuatro años es de importancia teniendo en cuenta el tipo de negocio y el capital con el que se inicia, este crecimiento genera la necesidad de mayores controles no solo financieros (la obligación en el futuro la creación de un departamento de talento humano), sociales y de procedimientos mucho más flexibles. La incorporación de personal apto en la parte contable y la profundización en el análisis de los estados y flujos financieros.
- La posibilidad latente de crear empresa desde la Universidad volviendo negocios informales en verdaderas empresas.
- Queda demostrada la utilidad y provecho teórico práctico aplicado a la pequeña empresa con conocimientos técnicos desde la academia.
- La creación de un fondo de mayor capital (se pronostica duplicar el monto de los aportes a partir del cuarto local) donde la compañía aporte una cifra mayor a la actual abarcaría los problemas de liquidez actuales y generaría un aumento en el

capital social convirtiendo a los socios verdaderos propietarios de la cadena de entretenimiento.

- Tener presente el cambiante mundo tecnológico y el alto costo en el que se incurre por eso mismo es vital la generación de capital social, reinversión y ahorro por parte de los mismos negocios.
- A futuro expandir el negocio por medio de la diversificación del mismo entretenimiento sin necesidad de depender exclusivamente de los videojuegos (nuevas formas de entretenimiento como juegos de rol).

## 6. Bibliografía

- BURBANO. Jorge. ORTIZ. Alberto. Enfoque Moderno de Planeación y Recursos. Segunda Edición. Bogotá D.C. Mc Graw Hill 2000. 328 p.
- CCB. Guía para constituir y formalizar una empresa. Bogotá D.C. CCB 2004. 173p.
- DANE. Encuesta de Calidad de Vida 2003. Bogotá D.C. DANE 2003. 103p.
- GITMAN. Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera. Segunda Edición. México. Harla 1979. 761 p.
- HERNÁNDEZ. Antonio. Economía Colombiana Plan de Desarrollo 2002-2006. Bogotá D.C. Contraloría General de la Nación. Imprenta Nacional 2002. 131 p.
- KOONTZ. Harold. Administración una perspectiva global. Décimo primera Edición. México, D.F. Mc Graw Hill. 1999, 796p.
- KOTLER. Phillip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Bogotá D.C. Prentice Hall. 2001, 718p.
- LAMBIN. Jean-Jacques. Marketing Estratégico. Tercera Edición. Bogotá D.C. Mc Graw Hill. 1995, 610p.
- MC DANIEL. Carl. Investigación de Mercados Contemporánea. Cuarta Edición. Bogotá D.C. International Thompson Editores 1999. 780p.
- SERNA. Humberto. Gerencia estratégica, Planeación y gestión-teoría y metodología. Séptima Edición. Bogotá, D.C. 3R Editores. 2002, 385p.
- SPENDOLINI. Michael J. Benchmarking. Primera Edición. Bogotá D.C. Editorial Norma 1994. 248p.
- STANTON. William. Fundamentos de Marketing. México Mc Graw Hill. 2000. 707p.



## 7. Anexos

### ANEXO 1: TABULACIÓN Y ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Por favor marcar con una X la respuesta que escoja:

¿Le gusta jugar videojuegos (Play Station 2, X-Box y/o Play Station 1)?

Sí \_\_\_

No \_\_\_

Si su respuesta es afirmativa resuelva desde la pregunta tres en adelante, si su respuesta es negativa responda hasta la pregunta dos del cuestionario:

¿Por qué no gusta de los videojuegos?

---



---

¿Cuántos años tiene?

14-16 \_\_\_ 20-22 \_\_\_ 25-Más \_\_\_

17-19 \_\_\_ 23-25 \_\_\_

¿Qué videojuego prefiere?

Play Station 1 \_\_\_

Play Station 2 \_\_\_

X-Box \_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿De los siguientes juegos en video cuál le gusta jugar más?

Juegos de Deportes (fútbol) \_\_\_ Juegos de Autos \_\_\_ Juegos de Aventura \_\_\_ Juegos de Pelea \_\_\_ Juegos de Terror \_\_\_ Otro ¿Cuál?

---

¿En un local de videojuegos dentro de los siguientes factores para usted cuál es el más importante?

Precio \_\_\_ Atención \_\_\_ Comodidad \_\_\_ Cantidad de juegos \_\_\_

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿De los siguientes horarios en cuál de estos prefiere frecuentar un establecimiento de videojuegos?

9:00-12:00 \_\_\_ 12:00-3:00 \_\_\_ 3:00-6:00 \_\_\_ 6:00-9:00 \_\_\_ 9:00-Más \_\_\_





### **ANEXO 3: MARCO LEGAL EN COLOMBIA**

Beneficios que produce la legalización

Los beneficios son de orden colectivo y de orden individual. Se destacan los siguientes:

a. Beneficios de orden colectivo:

Garantía de la libertad y de la efectividad de toda la variedad de derechos que la constitución y la ley otorga a las personas y a los grupos. Calidad de vida, prosperidad general, orden, vida digna, paz y convivencia.

Desde el punto de vista empresarial, los beneficios colectivos que procura la legalización son:

- Competencia leal
- Crecimiento ordenado del mercado de bienes y servicios.
- Carteras sanas.
- Reconocimiento recíproco entre los comerciantes o entre estos y los usuarios de los bienes y servicios<sup>105</sup>.

b. Beneficios de orden individual:

Identidad, reconocimiento social, desarrollo de la personalidad, seguridad, tranquilidad y estabilidad.

Desde el punto de vista empresarial, los beneficios de la legalización son:

---

<sup>105</sup> CCB, Guí para constituir y formalizar una empresa, p. 14.

- Identidad y reconocimiento: se consigue identidad y reconocimiento por ejemplo, mediante la matricula mercantil que se realiza en Cámara de Comercio y mediante el registro de sus establecimientos y de aquellos actos y contratos que por su importancia se inscriben para conocimiento general de los ciudadanos y en particular de todos los comerciantes.
- Matricularse y registrarse en la Cámara de Comercio es ser miembro activo de ella y esta condición reporta beneficios como credibilidad hacia los proveedores, los clientes, las entidades financieras, el estado, los diferentes mercados nacionales e internacionales y la sociedad en general.
- Desarrollo y crecimiento: la legalidad permite formar parte de la comunidad de empresarios, genera inclusión, no exclusión: la familia de los legalizados excluye a los no legalizados y acepta a los que si lo están. Estos últimos, son los que son admitidos a participar en ruedas de negocios, licitaciones privadas y públicas, en consorcios o uniones temporales, en el mercado internacional, en el desarrollo de franquicias y en fin, en toda clase de negocios.
- Estar legalizado abre puertas, genera confianza y provoca alianzas, todo lo cual permite en crecimiento.
- Los afiliados a la Cámara de Comercio cuentan con el apoyo institucional que ella les procura para su quehacer empresarial. Allí encuentran el conocimiento que necesitan, el estímulo para negociar y el personal y las herramientas que permitirán mantener siempre la voluntad de la legalidad.
- El estado a través de sus diversos organismos rodea los legalizados con todas sus instituciones y recursos.
- Seguridad empresarial: quien se ha legalizado está libre de las presiones que generan las circunstancias de la informalidad o ilegalidad, como la exclusión permanente, las situaciones de conflicto con los particulares, con otros comerciantes y con las autoridades.
- La ausencia de tales presiones le da la firmeza a los negocios y a la actividad empresarial misma. Nada más alentador que rescatar la conciencia y la vivencia del

principio de la buena fe que consiste fundamentalmente, en transparencia en los negocios y en la actividad empresarial en general.

- Tranquilidad: la legalización genera este estado, que además es consecuencia directa de la seguridad.
- Estabilidad: en condiciones de legalidad, las amenazas contra la supervivencia de las empresas, se conjuran y éstas serán cada día más fuertes y vigentes<sup>106</sup>.

#### c. Apoyo del estado para la creación de empresa en Colombia

La ley Mipyme para la promoción de la microempresa, pequeña y mediana empresa, ley 590 de Julio 10 de 2000, define una verdadera política de estado para las empresas, rurales y urbanas, que buscan en desarrollo empresarial.

Algunos de los beneficios que otorga la ley son:

- Acceso a mercado de bienes y servicios a las mipymes.
- Programas educativos para la creación de empresa.
- Acceso a mercados financieros (préstamos e inversiones destinados a las mipymes).
- Estímulo a la creación de empresa por medio de regímenes tributarios especiales y línea de crédito para creadores de empresa<sup>107</sup>.

#### d. Constitución de empresas

1. Personas naturales: el empresario como persona natural es aquel individuo que actuando en su propio nombre se ocupa de alguna(s) actividad (es) que la ley considera mercantiles, de manera profesional. La totalidad de su patrimonio, incluyendo el personal y familiar, sirve como prenda de garantía por las obligaciones que adquiera en el desarrollo de su actividad económica<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> Ibid, p. 14-16.

<sup>107</sup> Ibid, p. 16.

<sup>108</sup> Ibid, p. 17.

2. Personas jurídicas (sociedades comerciales): la sociedad es el contrato que celebran dos o más personas obligándose a hacer un aporte en dinero, con el fin de repartirse entre si las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social. Las sociedades son de naturaleza comercial cuando contemplan dentro de su naturaleza social la ejecución de una o más actividades mercantiles y son civiles cuando no realizan ningún acto de comercio. La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios, la cual es un ente ficticio diferente de las personas que la constituyen, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Una vez constituida la persona jurídica debe matricularse en la cámara de comercio<sup>109</sup>.

Las principales diferencias entre un empresario persona natural y una persona jurídica son:

- La persona natural sigue siendo la misma, simplemente adquiere la calidad de comerciante por desarrollar en forma profesional una actividad mercantil, mientras la persona jurídica una vez constituida, forma una persona diferente de las personas individuales que la conforman.
- La persona natural actúa siempre con su nombre personal, aunque puede utilizar un nombre diferente al registrar el establecimiento de comercio, pero solo para efectos comerciales y de publicidad por que el establecimiento de comercio no constituye una persona jurídica, por lo cual los contratos, las cuentas bancarias, los cheques, entre otros deben siempre figurar a nombre de la persona natural. La persona jurídica como es un ente diferente de los socios, tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.
- La persona natural actúa por si misma, mientras que la persona jurídica debe actuar a través de su representante legal para obligarse, así como para ejecutar los actos propios de los empresarios.
- La persona natural se identifica con su número de cédula y la DIAN le asigna un NIT que es el mismo número de la cédula con un dígito adicional; la persona

---

<sup>109</sup> Ibid, p. 17.

jurídica se identifica con el certificado de existencia y representación legal y el NIT que le asigna la DIAN.

- La persona jurídica posee su propio patrimonio el cual es diferente del patrimonio de los socios, por tanto para el cumplimiento de las obligaciones primero se requiere a la sociedad a fin de que responda y cumpla con su patrimonio y en su defecto a los socios. La persona natural responde con la totalidad de su patrimonio que puede estar conformado por los bienes de la empresa, sus personales y de su familia.
- Las personas naturales si reúnen los requisitos de ley, tienen la opción de pertenecer al régimen simplificado ante la DIAN; las personas jurídicas siempre pertenecen al régimen común.
- La constitución, modificación y cancelación de la inscripción de la persona natural en el registro mercantil se hace mediante el diligenciamiento del respectivo formulario; para las personas jurídicas se requiere inscribir previamente su disolución por escritura pública y su liquidación por acta<sup>110</sup>.

Para el caso de Planet Games se opta por la constitución de la empresa como persona natural, según el tamaño de la misma, el capital aportado y beneficios tributarios que caracterizan esta figura legal.

#### Creación de empresa como persona natural

##### a. Consultas previas

Se realizan para el diligenciamiento de los formularios y para evitar futuros inconvenientes. Las consultas son:

- De uso de suelo: en la página de Internet de la Cámara de Comercio ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)) se verifica que la actividad económica puede desarrollarse en la ubicación prevista.

---

<sup>110</sup> Ibid, p. 98-99.



- De nombre: en la página de Internet de la Cámara de Comercio ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)) o en las notarías autorizadas se verifica que el nombre de la empresa no haya sido registrado previamente en esta Cámara de Comercio.
- De marca: en la página de Internet de la Cámara de Comercio ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)) se verifica que la marca elegida para el producto o servicio no se encuentre ya registrada.
- De actividad económica: en la página de Internet de la Cámara de Comercio ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)) se identifica el código que corresponde de acuerdo con la actividad económica que va a realizar el empresario<sup>111</sup>.

b. Documentos necesarios:

- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del solicitante.
- Formulario de registro único empresarial. Este se adquiere en cualquier sede de la Cámara de Comercio o en la página de Internet ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)).
- Formulario de registro con otras entidades.
- Formulario de registro único tributario, RUT. Este formulario se diligencia vía Internet en [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co) y tramitarse siguiendo las instrucciones suministradas en la página por la DIAN o mediante la asesoría de uno de sus funcionarios en los puntos autorizados de la DIAN<sup>112</sup>.

c. Trámites:

- La matrícula mercantil del comerciante (persona natural).
- Si el comerciante tiene establecimiento de comercio, la matrícula del mismo<sup>113</sup>.

Con lo anterior se obtiene:

- Matrícula mercantil como persona natural en la Cámara de Comercio de Bogotá, CCB.

---

<sup>111</sup> Ibid, p. 42.

<sup>112</sup> Ibid, p. 43.

<sup>113</sup> Ibid, p. 43.

- Matricula del establecimiento de comercio en la CCB (si tiene establecimiento).
- Asignación de NIT (número de identificación tributaria).
- Inscripción en el RIT (registro de información tributaria).
- Notificación de apertura de establecimiento a Planeación distrital, que a su vez notifica a todas las entidades de vigilancia y control<sup>114</sup>.

Una vez constituida la empresa, el empresario puede solicitar un certificado de matrícula mercantil como persona natural y un certificado de matrícula del establecimiento<sup>115</sup>.

#### Conceptos:

a) NIT:

El NIT es el número de identificación tributaria que asigna la DIAN por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el RUT. La conformación del NIT es de competencia de la DIAN<sup>116</sup>.

b) RUT:

El registro único tributario RUT, constituye el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administrativas y controladas por la DIAN. El RUT es administrado por la DIAN, por ello la información contenida en este podrá suministrarse a otras entidades públicas o privadas conforme a la constitución o a la ley. El proceso por el cual las personas naturales, jurídicas y demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN se incorporan en el RUT según el decreto 2788 de Agosto 31 de 2004. Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción del RUT tiene vigencia indefinida y en consecuencia no exige renovación. La inscripción del RUT comprende: diligenciamiento del formulario;

---

<sup>114</sup> Ibid, p. 43.

<sup>115</sup> Ibid, p. 43.

<sup>116</sup> Ibid, p. 61.

presentación ante la administración y demás puntos habilitados para el efecto y formalización de la inscripción. Para la inscripción del RUT como persona natural solo se requiere la cédula del propietario. Una vez presentado el formulario, el funcionario competente verifica la identidad del obligado, revisa y valida la información e imprime el documento que contiene la leyenda certificado, el cual debe ser firmado por el interesado, representante legal o apoderado (según el caso) y el funcionario facultad<sup>117</sup>.

c) RIT:

En la base de datos del distrito capital, en donde se consigna información de los contribuyentes de los diferentes impuestos que administra la dirección distrital de impuestos, entre ellos el impuesto de industria y comercio, avisos y tableros. Los contribuyentes de impuestos de industria y comercio, avisos y tableros, ICA, son los únicos que tienen el deber de inscribirse y presentar novedades ante el registro de información tributaria RIT. Se deben inscribir en el RIT: personas naturales, personas jurídicas, sociedades de hecho y aquellos que ejerzan actividades industriales, comerciales y de servicios en la jurisdicción del distrito capital. El RIT se debe inscribir en el momento que dentro de la jurisdicción del D.C. inicien actividades gravadas con el impuesto de industria y comercio, avisos y tableros (actividades industriales, comerciales y de servicios) o a más tardar dentro de los dos meses siguientes a la fecha de inicio de la actividad. Ahora esta inscripción se realiza ante la cámara de comercio en el momento en el que el comerciante (persona natural o jurídica) solicita su matrícula mercantil<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> Ibid, p. 61-63.

<sup>118</sup> Ibid, p. 65-66.

### Régimen simplificado:

Al régimen simplificado del impuesto sobre las ventas pertenecen las personas naturales comerciantes y los artesanos, que sean minoristas o detallistas; los agricultores y los ganaderos que realicen operaciones gravadas, así como presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan la totalidad de las siguientes condiciones:

- Que en año anterior hubieren poseído un patrimonio bruto inferior a ochenta millones de pesos (valores años base 2003 y 2004) e ingresos brutos totales provenientes de la actividad inferiores a sesenta millones de pesos (valores años base 2003 y 2004).
- Que tengan máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
- Que su establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se encuentre ubicado en un centro comercial o dentro de un almacén de cadena. Se entiende por centro comercial la construcción urbana que agrupe más de veinte locales, oficinas y/o sedes de negocio.
- Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrolle en actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
- Que no sean usuarios aduaneros.
- Que no hayan celebrado en el año inmediatamente anterior ni en el año en curso contratos de venta de bienes o prestación de servicio gravados por un valor individual o superior a sesenta millones de pesos (valores años base 2003 y 2004).
- Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año no supere la suma de ochenta millones de pesos (valores años base 2003 y 2004).

- Para la celebración de contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por una cuantía individual y superior a sesenta millones de pesos (valores años base 2003 y 2004), el responsable del régimen simplificado deberá inscribirse previamente en el régimen común.
- Para los agricultores y ganaderos, el límite de patrimonio bruto equivale a cien millones de pesos (valores años base 2003 y 2004)<sup>119</sup>.

Régimen común:

Pertenecen al régimen común:

- Las personas naturales que vendan bienes o presten servicios gravados y que no cumplan cualquiera de los requisitos indicados para el régimen simplificado.
- Las personas naturales que celebren contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por una cuantía individual y superior a sesenta millones de pesos (valor año base 2004). El responsable del régimen simplificado deberá inscribirse previamente a la celebración del mismo, en el régimen común.
- Las personas jurídicas.
- Las sociedades de hecho.
- Las empresas unipersonales.
- Los consorcios y uniones temporales, cuando presten servicios gravados con el IVA<sup>120</sup>.

Regidos por la legislación colombiana (Estatuto Tributario) y a conveniencia de los socios el régimen apropiado para la consecución de los objetivos de PLANET GAMES es el régimen simplificado por ser esta la figura que más se adapta a la descripción, misión y visión de la empresa.

---

<sup>119</sup> Ibid, p. 73-74.

<sup>120</sup> Ibid, p. 74-75.