



“PLAN DE MARKETING ROMPECABEZAS”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sra. Sofía Bazán Huertas
Sra. Marilú Mondragón Arboccó
Sra. María Prieto Caso**

Asesor: Profesor Felipe del Rio

2015

La culminación de este proyecto no solo radica en el esfuerzo de sus tres integrantes, sino también en el de sus familias, asesor de tesis, a la Universidad del Pacífico y sus profesores, amistades, colegas de trabajo, y todas aquellas personas que participaron en su realización. Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia Felipe del Rio, nuestro asesor de tesis que desde un principio nos motivó a seguir adelante con él a pesar de la escasa información. A nuestras familias por alentarnos y tolerarnos durante los momentos en los que teníamos que ausentarnos para poder sacar adelante el trabajo. A nuestras amistades por brindarnos su retroalimentación en cada fase de la investigación y elaboración del plan de Marketing. A la Universidad del Pacífico y a todos los profesores que dejaron en nosotras conceptos e ideas que hoy desarrollamos en este trabajo. Y finalmente, a aquellas empresas organizadoras de fiestas infantiles que desinteresadamente nos brindaron asesoría desde su experiencia.

Gracias a todos ustedes, estamos a un paso de convertirnos en magísteres.

Sofia Bazán Huertas

Marilú Mondragón Arboccó

María Prieto Caso

Dedicamos este trabajo a Ariana, a Fabiana y al esposo
de Marilú, Luis Enrique.

Resumen ejecutivo

Actualmente, el mercado de fiestas infantiles en Lima Metropolitana ha venido desarrollando una fuerte acogida gracias a una serie de factores relacionados con las exigencias de los clientes en términos de calidad, exclusividad y personalización; incremento de la capacidad adquisitiva del NSE A (mercado meta al que está dirigido el presente trabajo); el acercamiento a nuevas tendencias y novedades que se lanzan a mercados internacionales; así como a una gran variedad de proveedores que se ponen a disposición del público.

La oferta estándar del servicio de fiestas infantiles incluye todos o algunos de los siguientes elementos: alimentación, animación, decoración, y coordinación logística con proveedores. Así, se podría categorizar dos tipos de empresas dedicadas a brindar dichos servicios: organizadoras de fiestas infantiles integrales, aquellas que brinda un paquete completo para la celebración del cumpleaños; y organizadoras de fiestas infantiles especializadas, aquellas dedicadas exclusivamente a una parte de la celebración, lo cual significa que el consumidor final es responsable de la coordinación integral del cumpleaños.

En el presente trabajo se identificó que existe una creciente necesidad de exceder expectativas por parte de los consumidores, pero -a su vez- una masificación de temas repetitivos y comunes como parte de la oferta de las empresas organizadoras. De esta manera, surge Rompecabezas S.A.C., una empresa dedicada a la celebración de cumpleaños infantiles únicos y mágicos que prevalezcan en la mente de sus consumidores. La empresa busca lanzar un producto nuevo e innovador que integre todos los elementos de una fiesta de cumpleaños bajo un tema único, nunca antes visto, que invite a los participantes insertarse a un mundo mágico donde la diversión será el ingrediente principal.

Por tanto, conocedores de que el mercado meta es un segmento que valora más la recomendación boca a boca y se conduce en un círculo de contactos muy cerrado, durante el primer año, Rompecabezas buscará ingresar a él a través de la tercerización de sus servicios a organizadoras integrales, y alianzas estratégicas a las organizadoras especializadas, para juntos convertirnos en un paquete integral.

El equipo de trabajo que conforma Rompecabezas consiste en un equipo de inversionistas que dirigen la compañía, un gerente general encargado de controlar la administración de la compañía

y tres gerencias de Marketing, Comercial y Operaciones que se encargarán del desarrollo y ejecución del servicio ofrecido.

El objetivo durante el primer año es que Rompecabezas se haga conocido en el mercado a través de sus servicios de conceptualización y temática, así como la animación del cumpleaños, atributos fundamentales que reflejan el mantra de la marca. Así, se planificó trabajar en promedio 66 cumpleaños al año con un precio al cliente de 13,000 soles y 5,385 soles para el organizador de fiestas integral y organizador de fiestas especializado respectivamente.

A mediano plazo, se espera que Rompecabezas ya maneje celebraciones de cumpleaños independientemente de un organizador que le haya dado la acogida al mercado. Y a largo plazo, se buscará convertirse en la empresa de cabecera en la organización de eventos mágicos de todas las familias del NSE A.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macro entorno (PESTEG)	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico	2
1.3. Entorno social	3
1.4. Entorno tecnológico	4
1.5. Entorno ecológico	4
1.6. Entorno global.....	5
2. Análisis del micro entorno	5
2.1. Evolución y características del sector	5
2.1.1. Diamante de Porter.....	5
2.2. Análisis de los clientes	6
2.3. Análisis de los competidores.....	7
2.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	7
2.4. Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)	9
3. Análisis interno: la empresa	10
3.1. Historia y evolución	10
3.2. Visión y misión	10
3.3. Organización y estructura	10
3.4. Productos y servicios que ofrece.....	11
3.5. Análisis de la cadena de valor.....	12
3.5.1. Actividades de soporte	12

3.5.2. Actividades primarias.....	13
4. Matriz FODA	14
5. Análisis situacional	15
Capítulo III. Investigación de mercados	16
1. Objetivos	16
1.1. Objetivos generales	16
1.2. Objetivos específicos	16
2. Fuentes secundarias.....	16
3. Investigación primaria.....	16
3.1. Investigación cualitativa exploratoria	16
3.2. Investigación cuantitativa.....	21
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Análisis de mercado	25
1.1. Mercado disponible.....	25
1.2. Mercado objetivo	26
1.3. Mercado meta.....	26
2. Definición de los objetivos de marketing.....	26
3. Estrategias genéricas y de crecimiento	28
3.1. Estrategias genéricas	28
3.2. Estrategias de crecimiento.....	28
4. Estrategia de segmentación de mercados.....	29
4.1. Estrategia al consumidor final.....	29
4.2. Estrategia de segmentación industrial	29
5. Estrategia de posicionamiento.....	30
5.1. Puntos de diferencia	30
5.2. Puntos de paridad	30
5.3. Diseño del mantra de marca.....	31
5.4. Vista panorámica del posicionamiento de marca	32

6. Estrategia de <i>targeting</i>	32
7. Estrategia competitiva.....	33
8. Estrategia de marca	33
9. Estrategia de clientes.....	34
Capítulo V. Tácticas de Marketing.....	35
1. Estrategia de producto.....	35
2. Estrategia de precios	36
3. Estrategia de plaza	36
4. Estrategia de promoción.....	37
5. Estrategia de personas	37
6. Estrategia de procesos	38
7. Estrategia de proactividad	38
Capítulo VI. Implementación y control	40
1. Presupuesto y proyección de ventas.....	40
2. Proyección de ventas 3 escenarios	41
3. Análisis de inversiones.....	42
Conclusiones	43
Bibliografía	44
Anexos	45
Nota biográfica	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Ingresos promedio mensual NSE A.....	3
Tabla 2.	Análisis FODA Cruzado.....	15
Tabla 3.	<i>Insights</i> de las expertas clientes potenciales.....	19
Tabla 4.	<i>Insights</i> de las madres consumidoras potenciales.....	20
Tabla 5.	Distribución de encuestados por distritos de residencia.....	22
Tabla 6.	Objetivos de Marketing de Rompecabezas S.A.C.....	26
Tabla 7.	Valor tangible e intangible del producto.....	34
Tabla 8.	Costos unitarios por evento.....	39
Tabla 9.	Préstamo.....	40
Tabla 10.	Escenarios.....	40
Tabla 11.	Ventas escenario esperado a 5 años.....	41
Tabla 12.	Flujo de caja de inversión.....	41

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama de la empresa Rompecabezas S.A.C.	11
Gráfico 2.	Análisis de la cadena de valor de Rompecabezas S.A.C.	12
Gráfico 3.	Distribución de edades de los hijos	23
Gráfico 4.	Matriz estrategias genéricas	27
Gráfico 5.	Matriz estrategias de crecimiento	27
Gráfico 6.	Mapa perceptual de posicionamiento	30
Gráfico 7.	Posicionamiento de marca Rompecabezas	31
Gráfico 8.	Logo de Rompecabezas	32
Gráfico 9.	Canales de distribución.....	36

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de organizadores de fiestas de cumpleaños infantiles	46
Anexo 2.	Entrevistas a profundidad a expertos	47
Anexo 3.	Guía de indagación focus group madres.....	49
Anexo 4.	Ranking de los colegios con mensualidades más altas en Lima.....	50
Anexo 5.	Resultados de investigación cuantitativa.....	51
Anexo 6.	Presupuesto de Marketing	54
Anexo 7.	Flujograma y procesos críticos de la entrega de servicio de Rompecabezas.....	55
Anexo 8.	Cronograma de actividades para el primer año	56
Anexo 9.	Presupuesto Maestro	57
Anexo 10.	Análisis financiero.....	61
Anexo 11.	Análisis de inversiones	62

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo está realizado con la finalidad de aprovechar una creciente oportunidad en el mercado de fiestas infantiles utilizando un ingrediente innovador y único: la conceptualización y temática exclusiva en cada celebración.

Actualmente, el consumidor ya cuenta con un portafolio de servicios común y repetitivo. Conocedores de que las nuevas tendencias y exigencias demandan mayor especialización y diferenciación en las ofertas al consumidor y bajo la premisa de que la organización de eventos es una idea latente como oportunidad de negocio para el equipo de trabajo es que nace Rompecabezas, empresa que invita al consumidor a celebrar un cumpleaños único, mágico y memorable.

En el presente trabajo se encontrarán fuentes de información demográfica y económica así como la opinión y el juicio de valor de los principales jugadores en el mercado actual.

Con el entendimiento de cómo funciona el mercado actual y cuáles son sus principales desafíos, Rompecabezas lanza su oferta de valor a través de un plan de trabajo en su primer año de lanzamiento, bajo la premisa de convertirse en la empresa de fiestas infantiles de cabecera para el NSE A, al que se dirige.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

1.1. Entorno político

Está delimitado por los entes que supervisan y regulan los eventos del tipo de las fiestas infantiles en el país. Entre ellos se encuentran:

- **Concepto APDAYC:** Es la Asociación Peruana de autores y compositores con el fin de permitir la aplicación e interpretación de los derechos de autor por la música/orquesta que se requiera utilizar en el evento. Aproximadamente el costo es de S/. 2,5 por persona que asiste al evento. Para el caso de eventos muy grandes que concentren más de 100 personas, la asociación puede incluso cobrar hasta un 10% del valor total de la fiesta.
- **Permisos municipales:** Debido a que la realización de estos eventos requiere el uso de locales amplios (casas grandes en zonas residenciales, complejos deportivos, clubes, fundos, etcétera), esto representa la inversión de permisos municipales. Ello se refiere a los impuestos por espectáculos públicos no deportivos que asciende como máximo a un 15% del valor total del evento.
- **Licencias por uso de marcas registradas:** Las fiestas infantiles generalmente usan personajes de Disney, películas u otros dibujos animados que estén de moda. Por lo tanto si una empresa de este rubro quiere utilizar estos personajes, los elementos como suvenires, muñecos, decoración, etcétera, deberá tener los permisos para su uso (Copyright).

1.2. Entorno económico

- Poder adquisitivo creciente (sectores)

En Perú existen 5 niveles socioeconómicos. El NSE A es el estrato de mayor poder adquisitivo, con ingresos individuales mensuales promedio de S/. 7.901, y familiares de S/. 11.395, según APEIM del 2014. Como se observa en la siguiente tabla el ingreso promedio mensual ha crecido un 11% a nivel individual y un 3% a nivel familiar en este último año.

Tabla 1. Ingresos promedio mensual NSE A

Ingreso NSE A	2013	2014	%
Individual	S/. 7.123	S/. 7.901	11%
Familiar	S/. 11.099	S/. 11.395	3%

Fuente: APEIM (2014).

Asimismo, dentro de este estrato se encuentran los clientes Premium y VIP, denominados así por el BBVA Continental, que, según un estudio realizado este año, han presentado un crecimiento del 30% para los segmentos, con excedentes anuales mayores a 200 mil dólares que suelen ser reinvertidos tanto en Perú como en el extranjero.

- Precio al consumidor

Hoy en día existen varios precios en el mercado de acuerdo a las exigencias y envergadura del cumpleaños a celebrar. Los del NSE A suelen hacer fiestas que fluctúan entre 10,000 y más de 20,000 soles, las cuales abarcan desde el local y la comida hasta la puesta en escena del show.

1.3. Entorno social

- Crecimiento de la población

Según APEIM 2014, se observa que el NSE A ha experimentado una caída en número de personas (-4%) como en familias (-1%) en Lima Metropolitana respecto al año anterior. Sin embargo, la población total sí experimentó un crecimiento de 5% en ambos casos.

- Estructura familiar

Según la publicación “Mapa Mundial de la Familia 2013”, realizada por Child Trends, la familia peruana está conformada por 2,5 hijos aproximadamente.

1.4. Entorno tecnológico

Incremento del uso de internet (portales web) y aplicaciones móviles: Las tendencias del mundo digital se vienen acrecentando año a año. Facebook en el Perú cuenta en enero de 2015, con unos 14 millones 582 mil peruanos entre sus filas (Vs el 2014 que se reportó 12 millones 400 mil, y en 2013, cerca de 10 millones). Asimismo, hoy en día, muchos de los usuarios de Facebook acceden a dicho servicio a través de sus teléfonos celulares. Es por ello que el negocio de fiestas infantiles no es ajeno a este medio de comunicación y la mayoría promociona sus servicios a través de Facebook, YouTube, Página web y Pinterest.

1.5. Entorno ecológico

Los factores que afectan este sector son:

- Materiales reciclados

El negocio de las fiestas infantiles contempla, hoy en día, decoraciones con materiales reciclados y talleres en donde este material es el favorito de los niños, ya que pueden crear recuerdos inimaginables. Los materiales empleados son: botellas de vidrio, conos de papel, tapas de botellas, vasos, platos descartables, y todo elemento que con creatividad aporte al ambiente de la fiesta. De esta manera, no solo las empresas de este rubro ayudan a reducir la contaminación, sino que refuerzan en los niños celebrados y asistentes la preocupación por el medio ambiente.

Según el informe de ProExpansión, por su composición, el 82% de la basura se puede reciclar, aunque ello solo se hace con el 2,5%. La basura está creciendo al triple de rápido que la economía peruana. Mientras que esta última duplicó su tamaño en diez años, la basura lo hizo en cuatro.

- Contaminación sonora

Es importante mencionar que la municipalidad restringe el exceso de ruido (decibeles) en zonas residenciales y comerciales. Por lo tanto, las empresas del rubro deberán tomar en cuenta de acuerdo a la municipalidad en donde se lleva a cabo el evento, los límites permitidos ya que si no son respetados, se pueden sancionar hasta con 25% de la UIT.

1.6.Global

La tendencia en fiestas de otros países, al igual que en el Perú, es la “personalización”. El objetivo es basarse en temas innovadores que respondan a los intereses y las experiencias específicas del cumpleaños.

Tania Zimmermann de la empresa AlRevés comentó en la revista Cosas que los clientes cada vez requieren de temas más personalizados. Ejemplo de ello fue una fiesta “surfer” para un niño que estaba aprendiendo este deporte, y la decoración incluía un escenario simulador; o una fiesta para una niña fanática de la película “Grease”. Así, no se requiere acudir a una temática actual: solo tiene que despertar la ilusión en el niño. Zimmermann menciona que “Las fiestas infantiles se convierten en un mundo de infinitas posibilidades donde la imaginación no tiene límite y la temática permite crear ambientes únicos y darle un giro diferente a lo clásico de siempre”.

Otra de las tendencias es la salud: un *catering* artesanal, sin preservantes; cuanto más natural, mejor. Esto se ve con mucha frecuencia en el Perú, pero más notable es en los países europeos y norteamericanos.

2. Análisis del micro entorno

2.1.Evolución y características del sector

2.1.1. Diamante de Porter

Tras evaluar la situación macroeconómica del mercado local, gracias al modelo de Diamante de Porter, se observa cuál es la situación del mercado específicamente ligada a la organización de fiestas infantiles. Para ello, se desglosa este modelo en sus 4 atributos genéricos:

- Condiciones de los factores

De acuerdo al modelo de Porter, el mercado limeño cuenta con una amplia variedad de factores necesarios, tales como mano de obra calificada, proveedores, especialistas, etcétera, de diferentes calidades y costos. Muchos de ellos han adquirido el negocio por herencia y los han mejorado; y algunos otros han descubierto oportunidades de acuerdo a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

- Condiciones de la demanda

Como indica este atributo, la demanda interna, cada vez más exigente, muestra sus necesidades explícitamente a las empresas que se desempeñan en este sector (animación, infraestructura, creatividad, locales, juegos infantiles, audiovisuales) para que estas brinden un servicio más focalizado y cercano a la competencia internacional. He ahí el apogeo de este mercado y empresas relacionadas.

- Sectores afines y auxiliares

Las empresas de servicio de *catering* que atienden al público objetivo deseado actualmente cuentan con una penetración destacada y valorada, por lo que la interacción con estas compañías permitirá el impulso del negocio buscado.

- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El mercado de organización de fiestas infantiles está altamente saturado por una gran diversidad de proveedores y especialistas para diferentes segmentos de la población y a diferentes precios y calidades. La diferenciación e innovación, así como las alianzas estratégicas con empresas afines, permitirán que una empresa destaque y se convierta en la mejor opción para los clientes.

2.2. Análisis de los clientes

Para analizar a los clientes es preciso entender los factores que influyen en su comportamiento:

- Factores culturales: la clase social alta de la sociedad peruana tiene sus propias reglas, costumbres, intereses, valores y comportamientos. La socióloga Liuba Kogan desarrolla en su libro “Regias y conservadoras” un estudio pionero del comportamiento de hombres y mujeres de la clase alta limeña. En este libro destaca las ideas de exclusividad, limpieza asociado a la belleza y círculos cerrados. Ejemplo de ello son las fiestas/eventos a los que asisten, espacios para reconocerse entre iguales, en donde la gente va para ver quién es quién y para entablar vínculos. En tal sentido, las fiestas infantiles sirven como eventos para afianzar estos lazos. Parte de lo conservador de la clase alta limeña tiene que ver con privilegiar el gueto, el enclave cultural y la exclusividad inmersa. Asimismo, la idea de grupo social cerrado.

- Factores sociales: conformado por los grupos de referencia, generalmente cerrados e influyentes entre sí. En ellos se encuentra la familia con apellidos extranjeros o de renombrada procedencia y amistades pertenecientes a clubes, colegios y otros entornos (clubes como Las Terrazas, Regatas, El Bosque, Country Club, entre otros). Respecto a sus roles y status, en su mayoría los jefes de hogar y madres son generalmente jefes, gerentes, empresarios con renombrado status en la sociedad. Asimismo, según estudios de estilos de vida de Arellano, los sofisticados son los que predominan en este segmento, ya que son padres de mediana edad, luchadores y confiados en sí mismos. Los más instruidos poseen el ingreso más alto. Pertenecen a los NSE A/B.
- Factores personales: conformado por padres de familia entre los 25 y 45 años que viven principalmente en distritos de Lima residencial como Miraflores, La Molina, Surco, San Borja y San Isidro, cuyos hijos oscilan entre las edades de 1 y 8 años. Generalmente, madres de familia ejecutivas profesionales, empresarias, dependientes de sus esposos, etcétera.

2.3. Análisis de los competidores

Para evaluar el nivel de competencia de la industria de organización de fiestas infantiles y poder desarrollar una estrategia de negocio es necesario realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los proveedores

Es necesario evaluar el equilibrio de poder dentro del propio mercado como parte del modelo de Porter. Es así que en este sector se encuentran numerosos proveedores competitivos, grandes y pequeños, de los que los productos se pueden adquirir en una gran variedad.

Además, existe una alta concentración de los compradores (Empresas organizadoras de eventos). Sumado al punto anterior, los proveedores en este mercado tienen una posición negociadora débil, ya que no hay dependencia marcada por algún proveedor o comprador.

Otro factor a considerar es la integración hacia atrás, ya que si bien los compradores no tienen, sería adoptada con relativa facilidad.

Los proveedores que trabajarán con la empresa, se concentra en 5 categorías:

- Diseño Gráfico

- Fabricación y montaje de estructuras
 - Papelería (para ambientación y decoración)
 - Audio y video (sonido, pantallas led, Iluminación, filmación, fotografía)
 - Shows/ talleres
- Poder de negociación de los clientes

Los clientes están concentrados, son pocos y exigen niveles de calidad por encima de lo habitual a sus proveedores. En tal sentido, los clientes tienen mayor capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Porter identificó barreras de entradas que podrían usarse para crear ventajas competitivas. Estas son las que aplica:

- Diferenciación del producto: es muy marcado para el segmento
 - Barreras a la entrada: no hay restricción al sector; sin embargo, para entrar al segmento de clase alta, este debe ser aceptado por el grupo social y estar en el boca a boca.
- Amenaza de productos sustitutos

Está definido por los siguientes factores:

- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio: las empresas organizadoras refieren el mismo servicio con estándares de calidad y con diferenciación en algunos elementos del evento.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos: actualmente hay centros de entretenimiento que ofrecen celebrar cumpleaños. En esta lista se encuentran:
 - Wannabe: Dirigido a bebés y niños entre 0 a 6 años; ubicado en Camacho, La Molina.
 - Funkey Monkey: dirigido a niños y bebés entre 0 a 7 años; ubicado en Miraflores.
 - Divercity: dirigido a niños de 6 a 13 años; ubicado en Santiago de Surco.

- Rivalidad entre competidores

La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Para determinar la intensidad de la competencia de este caso hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- Número y tamaño de competidores: Existen muchas empresas que compiten en este rubro y concentran la misma actividad (desde lo integral hasta lo especializado). Sin embargo, las que atienden al segmento de la clase alta son entre 15 y 25, las cuales, debido al tiempo que tienen en el mercado, se han ganado un espacio entre los consumidores.
- Diferenciación de producto: Estas empresas luchan para dinamizar las fiestas infantiles con elementos personalizados, creativos e innovadores, como golosinas, mesas de centros, entre otros; tratando cada empresa de ganarse la diferenciación frente a las otras.
- Acceso a los canales de distribución: como bien se ha descrito en el análisis del perfil de los consumidores, en su mayoría los canales de distribución son el boca a boca, ya que la clase social alta se mantiene en círculos cerrados y la opinión del entorno es muy relevante.
- Las principales empresas organizadoras de fiestas infantiles, que a su vez pueden estar categorizadas en:
 - Organizadores de fiestas infantiles integrales: Dentro de las principales que atienden este segmento se encuentran: The Bucket, Alexandra Design & Planner, Cristina Aspillaga A' Detalle, Al Reves. Tania & Jessica Zimmermann, Mamá Ocupada, Origami.
 - Organizadores de fiestas infantiles especializados en:
 - Animación (Shows): Little Party, Jokitipokiti
 - Decoración: DecoPomp Party

En resumen, la rivalidad es intensiva, ya que al existir pocos competidores que pueden ingresar a atender al segmento de clase social alta, hace más rentable este negocio.

2.4. Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

A nivel de proveedores, la fabricación y montaje de estructuras para la decoración de la fiesta es lo más complejo, debido a que exige un nivel de calidad bastante alto y puntualidad en las fechas de entrega. Al existir bastante informalidad para este servicio es necesario el desarrollo de proveedores, soportado en un ofrecimiento de trabajo seguro bajo contrato. En cuanto a proveedores de diseño gráfico, existen un sinnúmero de profesionales *free lance* con los que se puede negociar un servicio de diseño creativo de todos los elementos de la fiesta infantil a medida.

Para sonido e iluminación y show, se vuelve más fácil encontrar opciones formales que puedan ofrecer los dos servicios en uno solo.

A nivel de distribuidores, existen pocos, ya que los elementos de una fiesta infantil se fabrican localmente o, de ser importados, luego se alquilan. La figura de distribuidor no aplica para este mercado.

Como colaboradores, conocido también como alianzas, existen muchos *caterings* que recomienda la empresa que brinda el show infantil o la decoración, también ocurre en el sentido opuesto, aunque es menos común. El alquiler de juegos inflables como negocio se ha extendido en los últimos años, y funcionan muchas veces asociados a *caterings* o empresas organizadoras de fiestas infantiles. Son pocos los que manejan estos juegos con fabricación local, ya que por lo general son importados, al menos los de la más alta calidad.

3. Análisis interno: la empresa

3.1. Historia y evolución

Rompecabezas S.A.C. es una propuesta de negocio que tendrá fecha de lanzamiento en enero de 2016.

3.2. Visión y misión

- Visión: Convertirnos en la mejor opción de diversión para fiestas infantiles.
- Misión: Construir un mundo mágico único y exclusivo donde la imaginación y la diversión no tendrán límites para el cumpleaños y sus amigos.

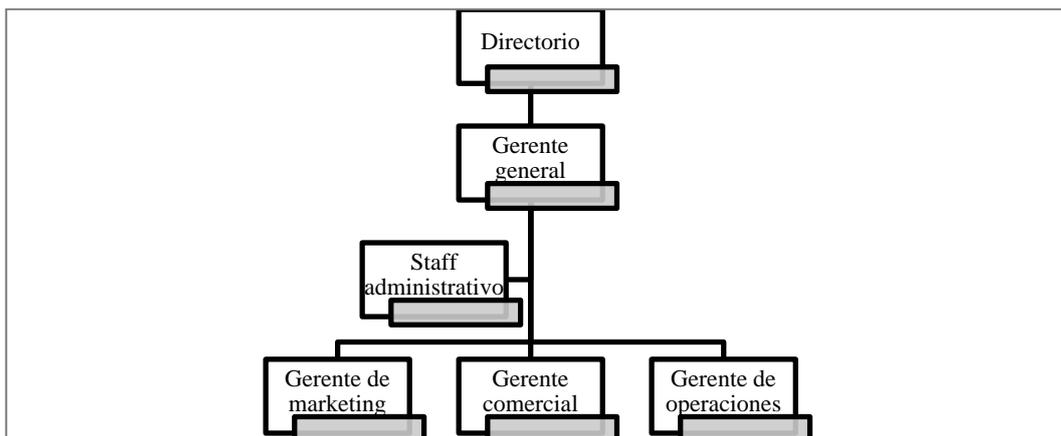
3.3. Organización y estructura

Rompecabezas S.A.C. es un proyecto de negocio, que se formará a través de tres socias con la siguiente estructura:

- Directorio: Conformado por los inversionistas de la empresa (3 personas)
- Gerente General: Líder de la empresa que hará la labor de gerente comercial a la vez.
- Personal Administrativo: Una persona que se encargará de llevar a cabo las tareas administrativas como Contabilidad, Finanzas, etcétera.

- Gerente de Marketing: Gestionará los proyectos de cumpleaños de los clientes, ya sea a través de la empresa organizadora que tiene el contacto directo con el cliente o, si es el caso, de manera directa con el usuario final, garantizando el correcto desarrollo del proyecto en concepto, tiempos, calidad, costes, funcionalidad y satisfacción del cliente. Ha de reportar en todo momento el estado del proyecto al Gerente comercial y al de Operaciones.
- Gerente Comercial: Captará empresas organizadoras de fiestas infantiles reconocidas en el sector, para que nos identifiquen como la mejor opción como proveedores y/o aliados estratégicos, al mismo tiempo que la empresa se da a conocer al usuario final.
- Gerente de Operaciones: Ubicar los mejores proveedores, que garanticen lograr los niveles de eficiencia en costos para entregar los productos y servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes. Asimismo debe ser responsable de cumplir con la implementación antes, durante y postevento.

Gráfico 1. Organigrama de la empresa Rompecabezas S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.4.Productos y servicios que ofrece

Rompecabezas S.A.C. ofrece la organización integral de cumpleaños, brindando los siguientes servicios:

- Creatividad y diseño: Se propone armar una temática pre, durante y post evento personalizada y creada exclusivamente para el día de la fiesta.
- Animación (show): Dependiendo de la edad y gustos del niño, se ofrece una amplia variedad de opciones para desarrollar “la motora gruesa” (locomoción y juegos de competencia) y “la motora fina” (desarrollo educativo para los niños).

- Decoración: Ambientación, estructuras, detalles para el cumpleaños.
- Locales: una amplia variedad de locales para diferentes eventos.

3.5. Análisis de la cadena de valor

Soportado en la propuesta de cadena de valor de Michael Porter como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente (Kotler P. y Keller K. 2012), a continuación se desarrolla el análisis para la empresa Rompecabezas S.A.C.

Gráfico 2. Análisis de la cadena de valor de Rompecabezas S.A.C.



Fuente: Adaptado de Porter, M. 2004.

3.5.1. Actividades de soporte

- **Infraestructura:** Se contará con una oficina alquilada en La Molina, la cual será centro de operaciones donde operará el equipo gerencial junto a la gerencia general y el staff administrativo. Desde un inicio se contará con tres inversionistas. No habrá inversión en infraestructura significativa. No se contará con almacén, ya que el modelo de negocio se sostiene de manera virtual y con visitas personalizadas a los clientes. Además, operará mediante terceros para armar las propuestas creativas de show y decoración de cumpleaños a los clientes.
- **Gestión de Recursos Humanos:** No aplica
- **Desarrollo de Tecnología:** El diseño de producto, es decir, la propuesta creativa de celebración de cumpleaños se realizará a través de publicistas y diseñadores gráficos *free lance*. Asimismo, el equipo directivo de la empresa se encargará de recoger información sobre

tendencias de materiales y temas nuevos relacionados al rubro, así como de las preferencias y gustos del público objetivo.

- Compras: Se contará con cinco distintos tipos de proveedores para el armado de la propuesta creativa de cumpleaños:
 - Diseño creativo: Publicistas y Diseñadores gráficos *free lance*.
 - Infraestructura: Incluye la decoración, escenografía, el montaje de estructuras, toldos, parantes, entre otros.
 - Locales: Incluye casas grandes privadas y establecimientos recreacionales, dentro y fuera de la ciudad de Lima.
 - Juegos infantiles: Incluye los materiales de policarbonato, madera e inflables.
 - Equipo de animación: Incluye animadores altamente calificados y entrenados de acuerdo al tipo de show a presentar. También incluye los talleres de entretenimiento-educativos para niños con estándares de calidad altos que garanticen la integridad y seguridad de los usuarios.
 - Audiovisual: Incluye el servicio de sonido, música y grabación.

3.5.2. Actividades primarias

- Logística interna: Se tendrá cero inventario considerando que Rompecabezas es un orquestador, es decir, diseña la propuesta y la ejecuta a través de proveedores quienes manejan su propio inventario y lo incluyen en el costo de su tarifa. No se cuenta con almacén ni de materiales ni de producto terminado.
- Operaciones: El proceso creativo y la transformación de los materiales está a cargo directamente de los proveedores. Rompecabezas es el orquestador y la cara frente al cliente de la presentación y ejecución de la propuesta creativa de cumpleaños.
- Logística externa: El procesamiento de pedidos se realizará de forma virtual, por Internet. Toda la documentación, boletas, facturas, contratos, entre otros se almacenarán en físico en la oficina que opera como centro de operaciones.
- Marketing y Ventas: Las actividades de impulsión, promoción y publicidad hacia el consumidor final estarán a cargo del Gerente de Marketing. Por otro lado, el Gerente de Ventas estará a cargo del desarrollo y la presentación de las propuestas comerciales a los *caterings*, es el contacto directo con este y el consumidor final. También será responsable del servicio post venta y de registrar el grado de la satisfacción del cliente, lo que alimentará al diseño de la estrategia de marketing.

4. Matriz FODA

Tabla 2. Análisis FODA Cruzado

Fortalezas		Debilidades	
1	Personalización y creatividad a la medida del cliente (pre, durante y post proyecto)	1	Escasa experiencia en el rubro
2	Creación de proyectos únicos (No se repiten)	2	Cartera de clientes pequeña
3	Red de proveedores con calidad y puntualidad en el servicio	3	Falta de capital de trabajo y poco respaldo financiero
4	Equipo multidisciplinario competitivo	4	Sin fuerte imagen de marca
5	Únicos en incorporar un profesional en diseño creativo		
Oportunidades		Estrategia FO	
1	Consumidor en busca de cada vez mayor, personalización, calidad y diferenciación	Creación de conceptos variados y únicos, diseñados por el equipo creativo a la medida de las expectativas del cliente, otorgándole exclusividad y personalización (F1, F2, F5, O1, O2, O5)	Generación de alianzas estratégicas con empresas de <i>catering</i> especializadas en el segmento para hacernos conocidos en el mercado (D1, D2, O3, O4)
2	Consumidor con alto poder adquisitivo y creciente	Implementación de sesiones de brainstorming entre las gerencias para el planteamiento de nuevos proyectos basados en las tendencias y experiencias de diferentes expertos en el rubro (F3, F4, F5, O3, O5)	Desarrollo de estrategia comercial a largo plazo con los proveedores para financiar los costos de sus servicios (D3, O5)
3	Tendencias de nuevos elementos como: reciclaje, talleres, cuidados del ambiente, decoraciones vintage, etcétera.		Construir imagen de marca a través de la recomendación directa por empresas organizadoras de fiestas infantiles y clientes referidos a través de ellos (D1, D2, O4)
4	Alto relacionamiento del consumidor con las empresas organizadoras de fiestas infantiles del segmento		
5	Amplia variedad de proveedores en el mercado con los que es posible tercerizar los servicios		
Amenazas		Estrategia FA	
1	Servicios de fácil imitación por los competidores	Diseño e implementación de productos exclusivos y diferenciados a la medida de las exigencias del cliente (no repetitivos) (F1, F2, F5, A1, A3)	Diseño de un plan de trabajo personalizado con orientación hacia los clientes para garantizar fidelización y recomendación futura (D2, D3, D4, A1, A3, A4)
2	Competencia posicionada en el mercado	Creación constante y variada de conceptos innovadores y creativos (F2, F5, A1, A3)	
3	Funcionamiento de la clase alta como círculo cerrado		
		Estrategia DO	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Análisis situacional

Actualmente, el mercado de fiestas infantiles ha cobrado un fuerte impulso gracias al incremento de la capacidad adquisitiva de las personas (especialmente en el NSE A); a la amplia variedad de opciones y proveedores que brindan este servicio a través de diferentes precios y calidades; pero, sobre todo, debido a la creciente exigencia de un consumidor cada vez más informado de las nuevas tendencias.

Dentro del amplio espectro de opciones que el público objetivo tiene, el precio no juega un rol importante, pero sí la calidad, personalización y la diferenciación del servicio. Siendo así, las opciones de organizadoras de fiestas infantiles se reducen a un selecto grupo de empresas con experiencia en este segmento, y que cuentan con un reconocido y merecido relacionamiento con este segmento, ya sea a través de su amplia trayectoria o su fuerte grado de pertenencia a él. Por tanto, ingresar a él es un reto que solo puede ser alcanzado a través de una fuerte estrategia.

Rompecabezas es una empresa nueva con un equipo multidisciplinario y competitivo que busca penetrar en este exigente mercado. El servicio que ofrece es único, diferenciado, innovador, pero sobre todo, de calidad. Gracias al equipo de creatividad y diseño, así como la amplia relación con proveedores, presenta conceptos y temáticas exclusivas que solo serán utilizadas por única vez.

Se tiene previsto también que como toda empresa nueva, la cartera de clientes es limitada y no se cuenta con un portafolio de servicios ya brindados. Por tanto, no existe una imagen de marca de Rompecabezas.

Debido a que el trabajo de una empresa organizadora de fiestas infantiles consiste, en su mayoría, en la coordinación con proveedores especializados en diferentes rubros (decoración, infraestructura, alimentación, shows, etcétera), se tiene prevista una posterior imitación de las temáticas novedosas que cree Rompecabezas. Además, se sabe que durante una coordinación se deben respetar ciertos términos y condiciones de proveedores, como locales, alquiler de infraestructura y show; lo cual dificulta la capacidad de negociación.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos

1.1. Objetivos generales

- Identificar necesidades insatisfechas de padres de familia en la celebración de cumpleaños de sus hijos
- Identificar oportunidades que se puedan trabajar en conjunto con los expertos del rubro (organizadores de fiestas infantiles)

1.2. Objetivos específicos

- Conocer la percepción de valor del consumidor final y los expertos del rubro respecto a la propuesta a ofrecer
- Identificar los elementos más valorados por los consumidores.
- Conocer la frecuencia de uso del servicio
- Descubrir la capacidad de inversión de padres de familia para la celebración de cumpleaños de sus hijos
- Determinar los móviles de decisión para organización de una fiesta infantil

2. Fuentes secundarias

Los datos han sido obtenidos principalmente de estudios de mercados e investigaciones realizadas por el INEI y APEIM.

3. Investigación primaria

3.1. Investigación cualitativa exploratoria

- Diseño de la investigación

Se obtuvo información exploratoria a través de consumidores finales y empresas bien posicionadas en el sector.

- Técnica

Se utilizó la investigación exploratoria y muestreo no probabilístico.

- Metodología

Se utilizaron dos tipos de herramientas:

- Entrevistas a profundidad: para conocer la percepción e identificar oportunidades con los expertos en el rubro.
- Focus Group: para identificar las necesidades insatisfechas y preferencias de los consumidores.

- Ámbito: Lima Metropolitana

- Diseño de la muestra

Para las Entrevistas a profundidad: Del total de quince organizadores de fiestas de cumpleaños infantiles identificados como aquellos que atienden el segmento objetivo (ver Anexo 1) se seleccionaron 6 de las más representativas en el medio. Las personas entrevistadas son las dueñas y/o gerentes. El cuestionario empleado con los expertos se encuentran en el Anexo 2, y los nombres de los entrevistados así como los resultados de las entrevistas se detallan en el Anexo 3.

Para los Focus Group: Se reunió a 3 grupos de 6 personas cada uno, consumidores del público objetivo para la empresa, definidos por las variables: edad (25 a 40 años), sexo femenino, NSE A y edad de sus hijos (entre 0 y 8 años). La guía de indagación a utilizar se encuentra en el Anexo 4.

- Resultados y conclusiones

- Entrevistas a expertos

Las empresas cuyas dueñas o gerentes fueron entrevistadas poseen en promedio 4 años en el negocio y comentan que existe una gran oportunidad de crecimiento en el mercado de fiestas infantiles, que radica principalmente en ofrecer diferenciación, personalización e innovación en el servicio.

Cada vez más, existe una mayor tendencia hacia la innovación, las fiestas no tradicionales, y siempre a medida del cliente, lo que es muy característico en el segmento al que atienden. Incluir comida orgánica, artistas o deportistas mediáticos, elementos de reciclaje y talleres vivenciales, son los pedidos más novedosos.

Las empresas organizadoras de fiestas infantiles buscan obtener una ventaja sobre sus competidores a través del mayor relacionamiento con sus clientes y de las mejores referencias. Por tanto, el marketing boca a boca es el principal medio por el cual sus clientes las contactan.

Existe mucha competencia; sin embargo, con el número actual de clientes que tienen les resulta un buen negocio. Atienden en promedio 15 cumpleaños por mes.

La operación del negocio se sostiene siempre a través de la tercerización de algunos servicios como el show, sonido, iluminación, montaje de estructuras y mobiliario, entre otros. Cuentan con una red de proveedores calificados y confiables, los que les ha tomado mucho tiempo en conseguir. Asimismo, la coordinación con la locación también suele ser un tema complejo, cuando es un alquiler, por los permisos municipales, disponibilidad en la fecha requerida, duración del evento, etcétera.

Las redes sociales constituyen un medio importante de exposición, pues les permite dar a conocer masivamente su oferta. Publican fotos de los eventos que organizan (previa autorización del cliente), y responden online a consultas de los interesados.

La idea de negocio presentada fue recibida de forma positiva por las tres entrevistadas; aunque el servicio ofrecido ya existe, afirman que contar con el diseño de una propuesta integral en la que prime innovación y creatividad con altos estándares de calidad les llama mucho la atención. Sin embargo, también existe la posibilidad de realizar un servicio parcial. Es decir, realizar parte de los servicios que componen la oferta integral como decoración, animación, catering, etc.

Rompecabezas S.A.C. deberá asociarse con los expertos que atienden al segmento deseado, debido a que ellos ya cuentan con una cartera segura de clientes quienes calzan con la propuesta a ofrecer.

El resumen de los *insights* hallados a partir de las entrevistas realizadas se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 3. Insights de las expertas clientes potenciales

Comentario	Insight
“Evito copiar ideas de la competencia, la innovación de nuestras fiestas destaca en el medio”.	Soy mejor que la competencia, no me gusta que me comparen.
“Trabajamos todo desde cero, no hay una fiesta igual a otra”.	Soy innovador y diferente del resto, por eso me buscan.
“Cuando buscan un planificador y organizador saben que para la calidad de servicio que ofrecemos el precio lo vale”	Mi servicio cuesta y yo lo valgo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Focus group

En total se entrevistó a 18 mamás divididas en 3 grupos por edades y sexo.

Los distritos de residencia son La Molina, seguido de Miraflores, San Borja y San Isidro.

Los colegios donde estudian sus hijos son Villa María, Markham, Humbolt, Casuarinas y Pestalozzi.

Las mamás indicaron que la celebración de un cumpleaños tiene que ser a lo grande para que sus hijos se diviertan con sus amigos. Sin embargo, la inversión a lo grande se realiza entre 2 a 3 veces a lo largo de la niñez. La celebración pequeña puede ser para cualquier fecha.

Respecto a quién decide cómo organizar la fiesta de cumpleaños, las mamás nos indicaron que manejan un presupuesto familiar capaz de invertir más de 20,000 soles en un cumpleaños. Algunas de ellas son por presupuesto propio, del papá o familiar.

Los años que más celebran son el primero y de 4 a 8 años. Usualmente entre los 4 a 8 años el niño disfruta más de la celebración, pues tiene un círculo de amistades mayor y son ellos quienes escogen la temática. Para los niños menores a 3 años, Wawas Place y Wanabe son los locales más utilizados.

Las mamás prefieren contratar los servicios de una organizadora de fiestas infantiles para la organización del evento porque se alivian la coordinación con proveedores. Alexandra Design & Planner y La Buena Gracia estuvieron entre las opciones mencionadas más de dos veces por las

madres para la organización de la fiesta de cumpleaños, y son referidas por sus amistades y/o eventos donde estas dos son las organizadoras.

Dentro de los elementos más solicitados para las fiestas de cumpleaños se encuentran las animaciones con talleres vivenciales (deporte, cocina, trucos de magia, animales), los juegos de competencia y juegos inflables, siempre soportados en una ambientación acorde al tema de la fiesta.

En la actualidad, lo que menos gusta en las fiestas de cumpleaños son los payasos, shows donde los niños no participen, baja calidad de la ambientación/decoración y la comida poco saludable. La propuesta fue bien recibida por las madres, quienes afirman que les gusta el diseño de una fiesta a medida de lo que su niño desea, sin límites, para crear un mundo diferente con imaginación. Todo ello está respaldado en la mejor calidad de producto y servicio.

El resumen de los *insights* hallados a partir de los focus group realizados se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Insights* de las madres consumidoras potenciales

Comentario	<i>Insight</i>
“Se vuelve una competencia porque los niños preguntan siempre cuál es el próximo cumpleaños y quieren tener una fiesta tan divertida como la de sus amigos”.	Quiero lucirme en el cumpleaños de mi hijo. Que la fiesta que yo le organice sea la mejor.
“Me gusta idearlo y que lo hagan como yo quiero porque yo sé qué le gusta a mi hijo”.	El éxito del cumpleaños fue idea mía.
“Sí me he amanecido antes haciendo los detallitos del cumpleaños, pero si la planificadora me soluciona todo, yo lo pago”.	Pago porque todo esté perfecto, ellos lo hacen mejor que yo.
“Durante la fiesta, evito los tiempos muertos para evitar los chismes”.	Me importa el qué dirán.
“Terminamos cansadas pero ver su sonrisa al final de la fiesta nos conforta”.	Soy la mejor mamá.
“Las fiestas de fast food siempre son igualitas, no hacen nada diferente”.	No quiero algo común, quiero brillar.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2. Investigación cuantitativa

- **Diseño de la investigación**

Se obtuvo información concluyente como complemento de la información cualitativa para tomar las consideraciones necesarias en el diseño de la estrategia. La investigación tuvo como finalidad identificar precios de los servicios, mercado objetivo, frecuencia de uso, preferencias y hábitos de consumo de los consumidores.

- **Técnica**

La técnica utilizada es la descriptiva cuantitativa.

- **Metodología**

La metodología aplicada son las encuestas (ver anexo 5), las cuales se realizaron de manera virtual.

- **Ámbito**

Lima Metropolitana

- **Universo**

El universo o población objetivo para la empresa son las madres de los niños de 1 a 8 años en Lima Moderna (NSE A). Se ubicó el ranking de los colegios más caros de Lima (ver anexo 5) y se verificó con estos mismos la cantidad de alumnado por grado.

- **Muestra**

Se realizó la encuesta no probabilística para población finita y por conveniencia a 239 personas, con nivel de confianza de 96% y error de 5%, en donde p es igual a 80%.

$$n = \frac{Z^2 N p \cdot q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q} = \frac{4037.061}{17.032}$$

$$n = 239$$

TAMAÑO MUESTRAL PARA UN ERROR DADO

- Trabajo de campo

Estas encuestas se aplicaron de manera virtual a madres y padres que tienen a sus hijos en los principales colegios de Lima en agosto del presente año. Para ello, se trató de ubicar por conveniencia a los consumidores de los distritos del NSE A como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5 . Distribución de encuestados por distritos de residencia

	Miraflores	San Isidro	San Borja	Surco	La Molina	Chorrillos	Ate	Barranco	Lurín
Femenino	42	33	38	42	21	11	11	9	4
Masculino	6	5	5	6	3	1	1	1	0
	48	38	43	48	24	12	12	10	4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

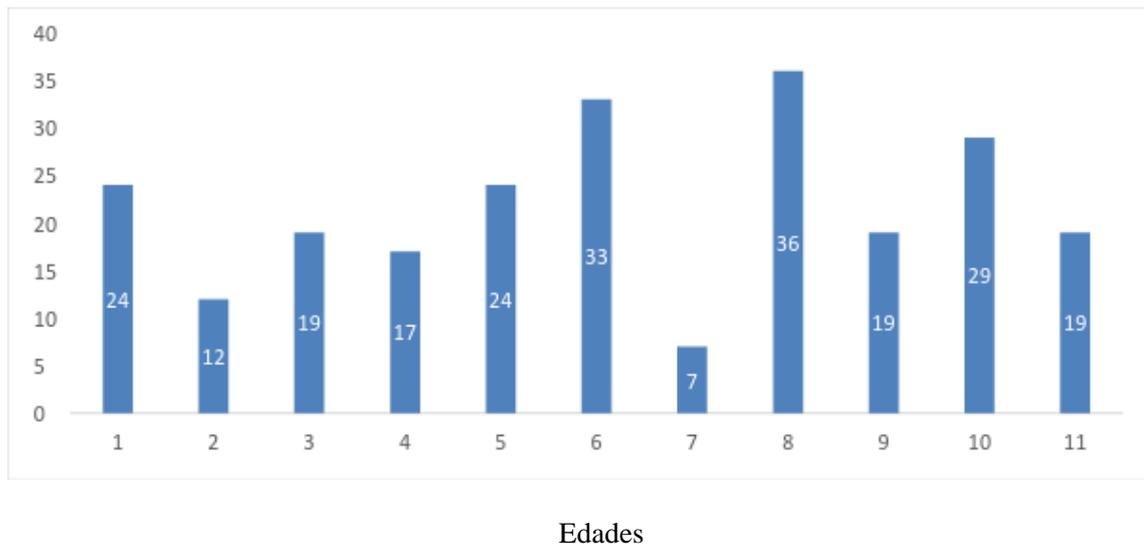
- Análisis de datos

Se realizó un mapa de posicionamiento sobre los elementos más relevantes en una fiesta infantil en base a la diferenciación y al precio que los consumidores estaban dispuestos a pagar.

- Resultados y conclusiones

Los consumidores se concentran en edades entre 26 y 35 años, en donde el promedio de hijos es de 1.4 hijos por familia, con edad promedio de 4 años, con casa de estudios en los principales colegios de Lima, como se muestra en el siguiente gráfico, donde se puede observar que la concentración está en los distritos de Surco y Miraflores.

Gráfico 3. Distribución de edades de los hijos



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Respecto a la organización de eventos, el 65% opta por buscar empresas que organicen el evento completo/integral (ver anexo 5) y ubican a estas empresas por referencias y recomendaciones de amistades. Además, la decoración de estas fiestas sigue aún la tendencia de los dibujos animados de moda; sin embargo, el 45% está abierto a otros elementos, siempre que sean personalizados, diferentes y alternativos.

Asimismo, en lo que concierne a los shows y animación de cumpleaños, los muñecos del personaje favorito son de mucha aceptación, pero las nuevas opciones, como talleres en donde los invitados aprenden a hacer diferentes actividades, cada vez son más buscadas por este segmento.

Sin embargo, los elementos más valorados dentro de la gama de servicios que se brinda en las fiestas infantiles son la decoración y el *catering* (bocaditos y comida).

Por otro lado, el 80% de los encuestados celebrarían los cumpleaños de sus hijos en eventos con más de 25 niños, no obstante, solo el 43% invertiría más de 10 mil soles y celebrarían las fiestas de esa magnitud, en promedio, 1,7 veces en el rango de edad entre 1 y 8 años.

En conclusión, existe una oportunidad en la decoración y animación en donde los consumidores están dispuestos a invertir más de 10 mil soles siempre que la propuesta de valor sea diferenciada y personalizada.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis de mercado

Las fiestas infantiles que realiza el público objetivo son eventos que cuidan mucho los detalles de todos los elementos que la conforman: la decoración, ambientación, animación, la comida, entre otros; y su magnitud e inversión depende principalmente del número de invitados. El mercado de fiestas infantiles se divide en:

1.1. Mercado disponible

Se refiere a los hogares del NSE A que radican en Lima con hijos matriculados en 11 colegios extraídos del Ranking de colegios con mensualidades más caras de Lima (ver anexo 4). Según la investigación de mercados realizada, estaría conformado por 1.642 celebraciones de cumpleaños disponibles por año, que corresponde a 4.691 hogares, traducido en 6.568 niños durante su periodo de vida entre 1 a 8 años.

Para el cálculo del mercado disponible se multiplicó el número total de niños por el factor 2, obtenido de las encuestas realizadas como el número de veces, durante de la vida del niño, en el espacio de tiempo mencionado, que estaría el padre o madre dispuesto a celebrar su cumpleaños a lo grande. Luego, el número resultante se divide entre 8 para determinar el número de celebraciones de cumpleaños disponibles por año.

Mercado disponible		
Factor	# Total de celebraciones de cumpleaños en el espacio de tiempo de 8 años	# Celebraciones de cumpleaños por año
2	13,136	1,642

Los 4.691 hogares citados representan el 3,82% de los hogares de NSE A indicados en el estudio de APEIM (2014).

1.2.Mercado objetivo

Estará compuesto en el mediano plazo (al tercer año) y largo plazo (al quinto año) por el 7% y 10% del mercado disponible, que equivale a 115 y 165 celebraciones de cumpleaños al año, respectivamente.

1.3.Mercado meta

Estará compuesto en el corto plazo (en el primer año) por el 4,0% del mercado disponible, que equivale a 65 celebraciones de cumpleaños al año.

Para el cálculo del mercado objetivo y meta se considera el comportamiento lineal de la demanda; es decir, el mercado disponible se mantiene constante. De la comunicación mantenida con los colegios y madres con hijos inscritos se pudo confirmar que siempre existirá una demanda potencial para ocupar la capacidad fija de dichos colegios, y que no habrá incremento de capacidad en años futuros. Asimismo, se asume que la tasa de natalidad es constante durante todos los meses del año.

2. Definición de los objetivos de marketing

Los objetivos de marketing definidos para para el corto, mediano y largo plazo, es decir, al primer, tercer y quinto año de iniciado Rompecabezas S.A.C. se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6. Objetivos de Marketing de Rompecabezas S.A.C.

Objetivos	Indicador	Herramienta	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Marketing	Empresas organizadoras de fiestas infantiles Clientes muy satisfechos	Encuesta	70%	90%	95%
	% Consumidores muy satisfechos con el servicio	Encuesta	70%	90%	95%
Ventas	Ventas anuales en miles de soles	EEFF Ganancias y pérdidas	S/. 660	+ 15%	+ 10%
	% Penetración anual del mercado disponible	# Servicios contratados	3.5%	7%	10%
	# Empresas organizadoras de fiestas infantiles grandes como clientes	# Clientes grandes	7	5	3
	% Mix de servicios integral y especializado	# Mix en los servicios contratados por mes	60%/40%: I/E	70%/30%: I/E	80%/20%: I/E

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Estrategias genéricas y de crecimiento

3.1. Estrategias genéricas

Rompecabezas aplica una estrategia genérica de diferenciación, pues la empresa se especializa en crear un concepto o temática única e innovadora para cada celebración de cumpleaños, lo cual será reconocido por el consumidor final como diferenciado y exclusivo. La empresa logrará el liderazgo en calidad, innovación, servicio y satisfacción.

Gráfico 4. Matriz estrategias genéricas

	Ventaja estratégica por exclusividad	Ventaja estratégica por costos
Mercado total	Diferenciación	Liderazgo en costos
Parte del mercado	Por enfoque / nicho de mercado	

Fuente: Porter.

3.2. Estrategias de crecimiento

De acuerdo a la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento que se aplicará para Rompecabezas es la de desarrollo de productos y penetración de mercado en un mercado ya existente.

Gráfico 5. Matriz estrategias de crecimiento

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff

La estrategia consiste en construir imagen de marca en el segmento objetivo. El producto estrella de Rompecabezas consiste en ofrecer toda una plataforma de ambientación y decoración única para la celebración de cumpleaños, producto que actualmente no se percibe en el mercado. Para ello, se

buscará generar alianzas con las empresas organizadoras de fiestas infantiles ya posicionadas. Se ofrecerá el rol de proveedor para crear el concepto, ambientación, decoración y animación de todo el cumpleaños.

Con respecto a aquellas que brindan un servicio especializado (generación de invitaciones, alimentación, shows, etcétera), Rompecabezas participará activamente junto a ellas en la oferta de un servicio integral, con creatividad e innovación en la temática y diseño del cumpleaños.

En ambos casos, se logrará garantizar la calidad deseada por los clientes y permitirá que la empresa se haga conocida, generando la atracción de clientes potenciales.

4. Estrategia de segmentación de mercados

4.1. Estrategia al consumidor final

La estrategia de segmentación aplicada contará con los siguientes criterios:

- Geográfica: delimitado por los distritos de Lima Moderna ubicados cerca de los colegios más caros (distritos: San Borja, La Molina, Surco, Miraflores, Ate y San Borja).
- Psicográfico: abarca solo el NSE A, con estilos de vida de clase alta, modernos, exigentes, con círculos cerrados y cuyo gusto por la personalización e innovación es muy marcado.
- Demográfico: madres y padres de 25 a 35 años, con uno o dos hijos de edades entre 1 y 8 años, con ingresos familiares superiores de S/. 7.000.
- Conductual: dirigido a usuarios que buscan celebrar a sus hijos con más de 50 niños invitados y que suelen acudir a referidos para ubicar las mejores empresas organizadoras.

4.2. Estrategia de segmentación industrial

Los criterios tomados en cuenta para ubicar a las empresas organizadoras de eventos que nos ayudarán a llegar al consumidor final en el primer año a través de alianzas estratégicas son:

- Según localización geográfica: Ubicado en Lima Metropolitana, con operaciones de celebración de cumpleaños de 10 eventos como mínimo al mes, con atención a la clase social alta y volúmenes de facturación por evento por encima de los S/. 10.000.
- Por variables operativas: se ha ubicado a estas empresas como organizadores de fiestas infantiles integrales (que hacen de organizadoras de los eventos y ubican a sus proveedores para elaborar

las fiestas) y las especializadas (que se dedican a *catering/comida* una u otra actividad siempre como *shows/comida/decoración*).

5. Estrategia de posicionamiento

5.1.Puntos de diferencia

Son los beneficios que el consumidor asocia fuertemente a una marca. En este sector, la decoración diferenciada y temática es evaluada de manera positiva por los consumidores. Asimismo, es este factor que permite la diferenciación entre los competidores.

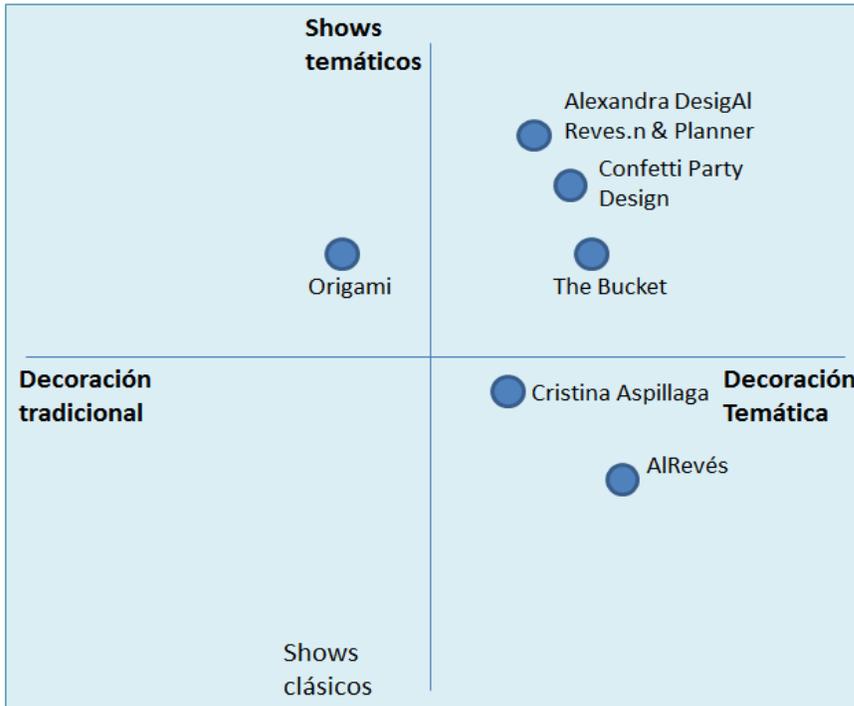
5.2.Puntos de paridad

Son las asociaciones de atributos no necesariamente exclusivos de la marca pero esenciales o básicas y creíbles.

Aplicando al caso, es posible determinar que los elementos de decoración y entretenimiento son los elementos básicos para un servicio de cumpleaños. Los puntos de paridad serían lo clásico y tradicional; mientras que lo temático y personalizado, los puntos de diferencia, por los cuales los clientes optan por un servicio.

Por lo tanto, a continuación, se presenta un mapa perceptual de los principales competidores en el sector sobre los atributos principales y los puntos de paridad y diferencia:

Gráfico 6. Mapa perceptual de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Entonces, el posicionamiento de Rompecabezas será bidireccional, ya que se concentrará en decoración temática y shows/talleres diferenciados como puntos de diferenciación.

5.3. Diseño del mantra de marca

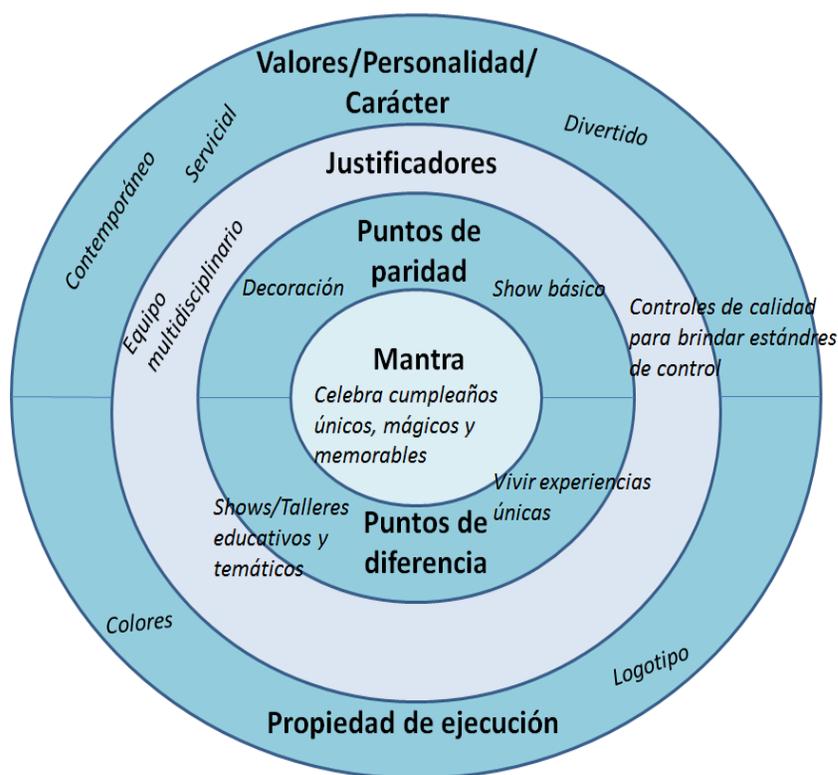
Nos permite internamente motivarnos y perseguir los objetivos de la empresa. Para ello se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Comunicar: las cualidades únicas de la empresa. Así, la decoración y show serán únicos, ya que se desarrollará un concepto diferente para cada consumidor, que permita vivir un mundo mágico creado a su medida.
- Simplificar: que sea preciso y con lo nuclear del negocio.
- Inspirar: que permita redirigir y motivar al personal con los objetivos de la empresa.

El mantra de Rompecabezas entonces es *“Celebra cumpleaños únicos, mágicos y memorables”*.

5.4. Vista panorámica del posicionamiento de marca

Gráfico 7. Posicionamiento de marca Rompecabezas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Estrategia de *targeting*

La estrategia de *targeting* consiste en llegar a los clientes finales a través de las empresas organizadoras de fiestas infantiles que ofrecen tanto el servicio integral como el especializado, brindando las competencias principales de Rompecabezas; es decir, la decoración, ambientación y shows que trasladará a los invitados a un mundo imaginario.

7. Estrategia competitiva

La empresa seguirá una estrategia de nicho de mercado, en lugar de ser seguidor en un mercado grande, pues se dirigirá con un servicio diferenciado a nivel de concepto, ambientación, decoración y animación de todo el cumpleaños. Será capaz de satisfacer las necesidades del segmento objetivo al que se dirige mejor que las empresas que atienden ese mismo nicho, que en un inicio serán sus aliadas.

8. Estrategia de marca

Al tratarse de una empresa nueva en el mercado, Rompecabezas cuenta con una sola marca: Rompecabezas, cuyo mantra es *“Celebra cumpleaños únicos, mágicos y memorables”*.

Rompecabezas es un nombre sencillo, práctico y fácil de recordar. Alega la capacidad de la compañía de armar un conjunto de elementos capaces de convertirse en una sola pieza de calidad.

El isotipo es un cubo que representa todos los lados de una celebración de cumpleaños adecuadamente estructurados. Además, expide estrellas, lo cual alude a la magia y la creatividad que Rompecabezas desarrolla en cada uno de sus proyectos.

El logotipo es “Rompecabezas”, escrito en el tipo de letra Quicksand bold, de características curvas, que atribuyen a la flexibilidad y armonía de cada uno de los proyectos de la empresa.

Gráfico 8. Logo de Rompecabezas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El eslogan de Rompecabezas es “Vive un cumpleaños mágico que no olvidarás jamás”, como un refuerzo al valor agregado que ofrece la empresa, que es un cumpleaños único y exclusivo que nadie más tendrá.

Por último, el color celeste de la marca representa un color cálido poco convencional que puede ser atribuido a la frescura, flexibilidad y libertad, cualidades que Rompecabezas toma en cuenta para la creación de sus proyectos.

9. Estrategia de clientes

La empresa Rompecabezas S.A.C. ha identificado a sus clientes potenciales (ver anexo 1), los cuales han sido agrupados como organizadores de fiestas infantiles integrales y organizadores de fiestas infantiles especializados. No existe diferencia entre cuál generará mayor valor para la empresa, si el integral o el especializado, pues dependerá de la magnitud del evento y del número de servicios a contratar. Una vez iniciadas las operaciones de la empresa, se deberá identificar cuáles son los clientes que generan mayor valor para esta a través de un análisis de rentabilidad de clientes.

Como estrategias principales se seguirán: aumentar la longevidad de la relación con el cliente, realizar el potencial de crecimiento de cada cliente y enfocar los esfuerzos especiales en los clientes con alta rentabilidad. Por otro lado, se manejará desde el inicio una base de datos de clientes y de consumidores finales, la cual será actualizada a medida que se van cerrando los servicios, y que, a su vez, servirá para elaborar un programa de lealtad con los consumidores finales; esto, en el mediano plazo. Rompecabezas utilizará página en Facebook para promover el contacto continuo entre la empresa y el consumidor, de manera que este pueda conocer más de su oferta y la solicite a su organizador de eventos.

Capítulo V. Tácticas de Marketing

1. Estrategia de producto

De cara al consumidor final, Rompecabezas ofrece, a nivel general, la experiencia de vivir un cumpleaños infantil mágico e irrepetible. Para ello cuenta con atributos tangibles (decoración, animación/show, alimentación), así como los que generan mayor valor agregado al cliente: los intangibles (conceptualización de la temática del cumpleaños, creatividad, calidad en la atención, etcétera).

De cara a sus clientes, las organizadoras de fiestas infantiles integrales y especializadas, Rompecabezas ofrece el siguiente portafolio de productos. Cabe destacar que al tratarse de clientes que ya cuentan con experiencia en la coordinación y/o ejecución de cada uno de estos servicios, el servicio que se ofrecerá a cada uno de ellos varía en función a su especialización y las necesidades que estos requieran satisfacer.

Tabla 7. Valor tangible e intangible del producto

Valor intangible	Valor tangible
Conceptualización y temática	Decoración integral del evento (infraestructura, ambientación, utilería, etcétera).
Animación y educación	Show artístico: Dependiendo de la edad y gustos del niño, se ofrece una amplia variedad de opciones para desarrollar “la motora gruesa” (locomoción y juegos de competencia) y “la motora fina” (desarrollo educativo para los niños).
Alimentación y nutrición	<i>Catering</i> (bocaditos, bebidas, torta, etcétera) desarrollado con los elementos de la temática.
Acondicionamiento del evento	Negociación con locales aptos y acordes para la realización del evento

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Estrategia de precios

Los precios del servicio ofrecido por Rompecabezas se fijarán con base en el valor percibido por el cliente y consumidor final. Se tomarán en cuenta tres variables: costos de los proveedores (diseño creativo, infraestructura, audiovisual, entre otros), la competencia (servicios similares ofrecidos) y valor para los consumidores finales (alto). De acuerdo a las proyecciones del mercado de fiestas infantiles y entrevistas realizadas con los expertos, este seguirá creciendo en los próximos años; por ende, se mantendrá la estrategia de precio con base en el valor. Respecto a la elasticidad de precios, de acuerdo al segmento objetivo al que está dirigido el servicio, se considera que no existe sensibilidad al precio.

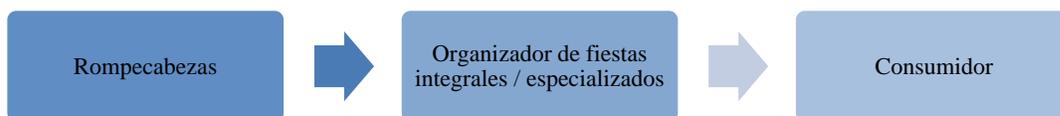
Se estima que el precio aproximado para cada servicio integral de cumpleaños para 30 niños es de S/.10,000, que incluye conceptualización y temática, animación y dinámica, así como servicio de alimentación. El precio del local variará de acuerdo a la temática escogida.

En la etapa de introducción del servicio, la empresa, con la finalidad de ganarse la confianza de sus clientes, podría asumir los costos de la implementación del primer servicio hasta el día del evento, por única vez. Para el primer mesen el arranque de la empresa se consideran hasta 3 eventos.

3. Estrategia de plaza

Debido a que Rompecabezas es nuevo en el mercado, en su etapa de inicio, la estrategia de plaza hacia el consumidor final se realizará a través del intermediario que ya conoce al consumidor y que cuenta con experiencia trabajando con él: estos son los actuales organizadores de fiestas integral y especializado, quienes serán los clientes de la empresa y permitirán ir ganando espacio en el mercado meta (ver anexo 1).

Gráfico 9. Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Estrategia de promoción

La inversión en relaciones públicas y publicidad juega un rol importante en la estrategia de promoción de Rompecabezas durante su primer año. Para tal efecto, se dispuso recurrir a las siguientes tácticas:

- Dos anuncios publicitarios en la Revista Padres, una de las revistas más leídas en el mercado de los niños que viene de la mano con la Revista Cosas, cuya lectoría asciende los 50.000 lectores y está posicionada en el NSE A, segmento objetivo de la empresa.
- Materiales POP: Radica en la generación de *flyers*, *brochures*, tarjetas, etcétera, que podrán ser entregadas en los cumpleaños que se vayan desarrollando a lo largo del año. Con ello, se genera recordación de la marca.
- Relaciones públicas: Porque no solo es importante contar con una estrategia publicitaria, Rompecabezas recurrirá a la consultoría de relaciones públicas a través de una agencia que realizará campañas trimestrales alusivas a las nuevas tendencias en la organización de fiestas. Estas pueden ser de animación, educación, alimenticias, etcétera.
- Digital: Rompecabezas hará uso de la red social Facebook para compartir su trabajo en cada cumpleaños realizado (previa autorización del cliente y/o consumidor), así como para compartir los resultados obtenidos de las campañas de relaciones públicas.

Ver Anexo 6 para el presupuesto de promociones.

5. Estrategia de personas

El negocio de organizador de fiestas infantiles implica coordinar con un determinado número de proveedores que estén alineados y guarden el mismo nivel de calidad para garantizar la calidad y buen servicio. Por ello, Rompecabezas, gracias a la amplia variedad de proveedores y capacidad de negociación que tiene frente a ellos, creará un código de conducta, vestimenta, orden que deberá ser expresamente acordado a través de la firma de un contrato con cada uno de los proveedores con los que trabajará, tomando como garantía el pago parcial de los servicios.

De esta manera, se genera una percepción de valor organizada, uniforme y sobre todo, de calidad no solo para el cliente, sino también para el consumidor.

6. Estrategia de procesos

La estrategia que manejará Rompecabezas S.A.C. estará enfocada en penetrar rápidamente el mercado al ofrecer un servicio atractivo para el consumidor final. Respecto al grado de participación del consumidor final con el servicio, se considera que esta es fundamental al no poder separarse la producción de la entrega del servicio, como es el caso del servicio de organización de fiestas de cumpleaños infantiles. Se consideran a los organizadores de fiestas infantiles como coproductores con moderado nivel de participación al participar como medio de contacto con el consumidor final y brindar información y *feedback* sobre la propuesta de diseño de fiesta de cumpleaños. En el caso del consumidor final, son coproductores con nivel alto de participación al brindar información de lo que desea en la etapa del diseño del servicio y cooperar durante los diversos pasos del proceso, en caso se requiera, hasta su participación de la fiesta en sí como usuario principal del servicio.

Dentro del flujo de la entrega del servicio (ver anexo 7) se identifican los procesos críticos para disminuir la posibilidad de errores en el diseño y ejecución del servicio, así como para atender rápidamente fallas en los mismos.

Los procesos críticos deberán ser controlados de la siguiente manera:

- Procesos con los proveedores: Auditorías y evaluación constante de los procesos realizados por los proveedores para asegurar la calidad del servicio ofrecido
- Procesos con los clientes: Encuestas de satisfacción luego de finalizado cada servicio
- Procesos con los consumidores finales: Encuestas de satisfacción luego de finalizado cada servicio (a través del organizador de fiestas de cumpleaños infantiles contratado).

7. Estrategia de proactividad

Dado que el servicio que ofrece Rompecabezas cuenta con características de mayor valor intangible, la estrategia de proactividad está enfocada en la evidencia del servicio que Rompecabezas brindará a sus clientes a través de la calidad, efectividad, puntualidad y profesionalismo por parte de cada una de las gerencias, así como de todos los proveedores previamente comprometidos con el mantra e imagen de marca de la empresa.

A nivel de evidencia física esencial, la oficina de la empresa estará ubicada en La Molina y estará adecuadamente acondicionada con elementos y decoración creativa y diferenciada. Asimismo, se

contará con un teléfono fijo con contestadora automática que hará referencia a la marca, mantra y objetivos de la empresa.

A nivel de evidencia física periférica, el servicio que brindará Rompecabezas S.A.C. denotará la más alta calidad en los materiales, infraestructura a implementar, audio y video. El equipo de animación que dará la cara en las fiestas de cumpleaños tendrá la vestimenta y/o uniforme acorde al evento, impecable, y contará con fotochecks de identificación. Además, se empleará papel membretado para toda la documentación a emitir por la empresa, *brochures* con la más alta calidad de material y tarjetas de presentación para el equipo directivo.

El cronograma de actividades del primer año de Rompecabezas S.A.C. se detalla en el anexo 7.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto y proyección de ventas

El servicio será tercerizado a través de proveedores, con lo cual no se tiene costos de mano de obra directa. No obstante, los costos unitarios están compuestos de la siguiente forma:

Tabla 8. Costos unitarios por evento

Servicio Especializado	
Catering + torta	2,000
Decoración	5,00
Show/Taller	5,00
Total	3,000

Servicio Integral	
Catering + torta	2,000
Decoración	500
Show/Taller	500
Toldo	1,500
Equipo de sonido	200
Escenografía	1,500
Total	6200

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los costes de depreciación están determinados por las 3 laptops del personal, con valor de S/. 3.500 y a depreciación a 3 años. Asimismo, las oficinas son alquiladas por S/650 mensuales.

Además se contempla un préstamo de S/. 30.000, a tasa de 20% TEA, con plazo 2 años. Entonces, las amortizaciones e intereses se calculan como en la tabla 8.

Tabla 9. Préstamo**Préstamo**

Valor del préstamo	60.000
TEA	20%
TEM	2%
Plazo	24 meses
Cuota	S/. 3.006

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo final
1	60.000	2.087,66	919	S/. 3.006	57.912,34
2	57.912,34	2.119,62	887	S/. 3.006	55.792,73
3	55.792,73	2.152,07	854	S/. 3.006	53.640,66
4	53.640,66	2.185,01	821	S/. 3.006	51.455,65
5	51.455,65	2.218,46	788	S/. 3.006	49.237,19
6	49.237,19	2.252,43	754	S/. 3.006	46.984,76
7	46.984,76	2.286,91	719	S/. 3.006	44.697,85
8	44.697,85	2.321,92	684	S/. 3.006	42.375,92
9	42.375,92	2.357,47	649	S/. 3.006	40.018,45
10	40.018,45	2.393,56	613	S/. 3.006	37.624,89
11	37.624,89	2.430,21	576	S/. 3.006	35.194,68
12	35.194,68	2.467,41	539	S/. 3.006	32.727,27
13	32.727,27	2.505,19	501	S/. 3.006	30.222,09
14	30.222,09	2.543,54	463	S/. 3.006	27.678,55
15	27.678,55	2.582,48	424	S/. 3.006	25.096,07
16	25.096,07	2.622,02	384	S/. 3.006	22.474,05
17	22.474,05	2.662,16	344	S/. 3.006	19.811,89
18	19.811,89	2.702,91	303	S/. 3.006	17.108,98
19	17.108,98	2.744,29	262	S/. 3.006	14.364,69
20	14.364,69	2.786,31	220	S/. 3.006	11.578,38
21	11.578,38	2.828,96	177	S/. 3.006	8.749,42
22	8.749,42	2.872,27	134	S/. 3.006	5.877,14
23	5.877,14	2.916,25	90	S/. 3.006	2.960,89
24	2.960,89	2.960,89	45	S/. 3.006	0,00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ver anexo 9 para el presupuesto y flujo de caja.

2. Proyección de ventas 3 escenarios

Las ventas según los escenarios se distribuyen como se indica en la tabla 9.

Tabla 10. Escenarios

	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario Conservador	561.000	673.200	774.180
Escenario Esperado	660.000	792.000	910.800
Escenario Optimista	726.000	871.200	1.001.880

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Ver anexo 10 para el estado de GG y PP según escenarios.

3. Análisis de inversiones

Según el escenario esperado, el flujo de caja de los 5 primeros años se distribuye como se indica en la tabla 10.

Tabla 11. Ventas escenario esperado a 5 años

Unidades vendidas		66	79	91	100	110
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		660.000	792.000	910.800	1.001.880	1.102.068

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En donde se puede observar que las ventas crecen a partir del 4to año en un ratio de 10% lineal. Asimismo el COK es de 20% que estimamos como el costo de oportunidad de Capital fijado en función lo que los accionistas desean ganar por invertir en la empresa.

La tasa interna de retorno TIR económico a 110%, arrojando un VAN positivo de S/304,505, con lo cual justifica realizar la inversión del Plan de Marketing en este proyecto. Ver anexo 11 para el flujo de inversiones.

Tabla 12. Flujo de caja de inversión

RESUMEN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-68,700	27,416	111,415	129,449	192,155	262,286
FCF	-38,700	10,699	93,880	129,449	192,155	262,286

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones

- Actualmente, el mercado de fiestas infantiles representa una fuerte oportunidad de desarrollo de nuevos productos gracias a la creciente capacidad adquisitiva y la amplia variedad de proveedores capaces de brindar el servicio.
- La diferenciación y exclusividad juega un rol importante en el destaque que una empresa organizadora pueda ofrecer al NSE A, segmento meta del presente trabajo. Rompecabezas utilizará los elementos comunes y los convertirá en un nuevo producto capaz de sumergir al consumidor a un mundo mágico, divertido y memorable.
- La imitación es uno de los factores de mayor riesgo, dado que la idea y/o concepto puede ser replicable. La calidad, dedicación y exclusiva personalización serán pieza clave para ser el factor decisivo por el cual Rompecabezas se ganará la confianza de sus clientes y consumidores.
- Las tendencias y exigencias globales y locales siguen en aumento, por lo que Rompecabezas cuenta con un mercado -si bien limitado- ávido por brillar y lucirse en cada celebración de cumpleaños que realice, sin que el precio sea un factor relevante.
- Con una agresiva estrategia de captura de clientes, la conceptualización y temática de las fiestas infantiles podría convertirse en una nueva oportunidad de cumpleaños temáticos para adultos, lo cual también estaría dentro de las capacidades de Rompecabezas. Es decir, se crearía un nuevo mercado para este producto innovador.

Bibliografía

Centeno, R. (2013). “Contaminación sonora se apodera de Lima”. En: *El Peruano*. 21 de diciembre del 2013. <<http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-contaminacion-sonora-se-apodera-lima-13581.aspx>>.

Grupo Educación al Futuro (2015). “Ranking de los colegios con las mensualidades más altas en Lima”. En: *El Comercio*. 23 de Enero del 2015. <<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/conoce-lista-colegios-mas-caros-lima-noticia-1786522>>

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. México: Pearson Educación.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México: Pearson Educación.

Manrique, O. (2011). “Número de clientes premium crece vertiginosamente: 30% en este año”. En: *Gestión*. 21 de noviembre del 2011. <<http://gestion.pe/noticia/1336907/numero-clientes-premium-crece-vertiginosamente-30-este-ano>>.

Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva*. 3ª reimpresión. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. 5ª ed. México: Mc Graw Hill Educación.

Anexos

Anexo 1. Lista de organizadores de fiestas de cumpleaños infantiles

Razón Social o Nombre Comercial	Descripción	Clasificación
The Bucket	Empresa planificadora y productora de fiestas infantiles y eventos para niños en general. También atiende: bautizos, baby showers, entre otros.	Integral
Alexandra Design & Planner	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general.	Integral
Cristina Aspillaga A´ Detalle	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general.	Integral
La Buena Gracia S.A.C. - Origami	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general.	Integral
Mamá Ocupada	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general.	Integral
Al Reves. Tania & Jessica Zimmermann	Empresa planificadora y productora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general hasta eventos corporativos.	Integral
Diverty Deco	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales y corporativos en general.	Integral
Confetti Party Design	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general.	Integral
Adayani Detalles	Empresa planificadora y productora de fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales en general.	Integral
Catalina´s Party Planners	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles.	Integral
M& M Party	Empresa planificadora y organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles.	Integral
Milfacetas de Karen Spiers	Empresa especializada en el diseño y venta de tarjetas, capillos, invitaciones, tortas y bocaditos para fiestas de cumpleaños, bautizos, primera comunión, baby shower y eventos en general.	Especializado (Invitaciones y catering)
DecoPomp Party	Empresa especializada en decoración de fiestas infantiles	Especializada (Decoración)
Little Party	Empresa organizadora de fiestas infantiles, especializada en talleres educativos y de entretenimiento.	Especializada (Animación)
Jokitipokiti	Empresa organizadora de eventos, especializada en fiestas de cumpleaños infantiles. También atiende: bautizos, baby showers y eventos sociales y corporativos en general.	Especializada (Animación)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Entrevistas a profundidad a expertos

Cuestionario:

Empresa

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿En qué consiste su negocio?
3. ¿Cómo inició y cuántos años tiene?
4. ¿Cómo está conformada su empresa? ¿Qué estructura tiene?
5. ¿Qué tipo de servicios brindas? Fiestas infantiles, bodas, eventos corporativos, etc.
6. ¿Cómo ofrece sus servicios? ¿Tiene página web? ¿Invierte en publicidad?
7. ¿Cómo te organizas logísticamente? ¿Con cuántos proveedores trabajas? ¿Tienes
8. ¿Cuál es tu valor agregado?

Clientes

9. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Cómo llegas a ellos o ellos a ti?
10. ¿Alguna restricción de zona para realizar el evento?
11. ¿Qué piden los clientes y qué solución les ofreces?
12. ¿Qué es lo más extravagante que te haya pedido un cliente?
13. ¿Cuántos clientes tienes al mes y cuántos te gustaría tener?

Fiestas

14. ¿Organizas también fiestas infantiles?
15. ¿Cómo llegan estos clientes a ti? Colegios, referidos?
16. ¿De qué colegios son regularmente los niños de las fiestas que organizas?
17. ¿Cómo suelen organizar sus cumpleaños?
18. ¿Has tenido clientes que te han solicitado realizar cumpleaños anualmente para sus 2 hijos? (Los que tienen)
19. ¿Qué es lo más extravagante que te haya pedido un cliente?
20. ¿Cuánto cobras por tu servicio en fiestas infantiles?

Mercado de Fiestas de Cumpleaños Infantiles

21. ¿Cómo ves que ha evolucionado el negocio de la organización de fiestas infantiles?
22. ¿Han salido nuevos jugadores? ¿El mercado es muy competitivo?
23. ¿Es sensible a algún factor (precio, decoración, organización, creatividad, etc.)?
24. ¿Qué tan importante son los temas a desarrollar en una fiesta de cumpleaños infantil? ¿Cuál es la tendencia (Disney, material reciclado, tema genérico, tema abstracto)?
25. Mostrar la propuesta de valor ORGANIZACIÓN DE FIESTA INFANTIL A MEDIDA COMO

PROPUESTA INTEGRAL ¿Qué opinaría el mercado si les ofreciéramos en conjunto con su servicio nuestra propuesta?

26. ¿Cuánto crees tú que estarían dispuestos a invertir adicionalmente a tu servicio?

27. ¿Estarías interesada tú en ofrecerlo?

Anexo 3. Resumen de resultados obtenidos de entrevistas a expertos

N° Entrevista	1	2	3	4	5	6
Nombre/Razón Social de la Empresa	The Bucket S.A.C.	La Buena Gracia S.A.C. - Origami	Mamá Ocupada	Diverty Deco	Adayani Detalles	DecoPomp Party
Nombre del Entrevistado	Karina Kaabar	Morella Giulfo	Angela Gozalvez	Alexandra Bentin	Jessica Diaz	Mónica Arana
Tipo de Organizador de Fiesta Infantil	Integral	Integral	Integral	Integral	Integral	Especializado
Empresa						
1. Cargo en la empresa	Gerente general/Dueña	Gerente comercial/Socios	Gerente general/Dueña	Gerente General	Dueña	Dueña
2. Antigüedad de la empresa	4 años	7 años	5 años	2 años	5 años	4 años
3. Descripción del negocio	Producción de fiestas infantiles y eventos para niños en general	Producción de fiestas infantiles y eventos corporativos en general, servicio de catering.	Planificación y producción de fiestas infantiles y eventos en general	Producción de fiestas infantiles y eventos para niños en general	Servicio de organización de fiestas infantiles	Decoración de fiestas infantiles y baby showers, trabajo hecho a mano
4. Servicios ofrecidos	Fiestas infantiles, eventos corporativos para niños, baby showers.	Fiestas infantiles, eventos, que incluye: catering, panadería, decoración, animación, invitaciones	Fiestas infantiles, eventos corporativos para niños principalmente, adultos, asesoría para organización de fiestas.	Fiestas infantiles, eventos corporativos para niños, baby showers	Decoración, animación, catering, chocolatería, toldos, etc	Decoración
5. Medios mediante los que ofrece su servicio	Facebook, a veces se invierte en publicidad en esta red social	Facebook, boca a boca	Página web y Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
6. Forma de organización a nivel de logística	Mediante proveedores, a quienes se les entrega un pedido mensual con el requerimiento (Importante: calidad y horarios de entrega).	A través de proveedores	Red de proveedores calificados.	Servicio integral. Ella hace todo junto con su mamá	A través de proveedores	Manejo propio
7. Valor agregado	Nos encargamos del 100% del cumpleaños, las mamás sólo van como invitadas.	Eventos integrales, únicos y exclusivos	Nos encargamos de todo para la fiesta de cumpleaños o del evento que nos soliciten, a gusto del cliente.	Servicio personalizado	Fiestas temáticas desde la decoración hasta la chocolatería	Decoración 100% hecha a mano
Clientes						

8. Principales clientes	Madres que han visto en vivo el servicio anteriormente	Madres de NSE A y B	Madres de familia	Madres de familia del NSE A y B	Todos los segmentos	Madres de familia
9. Número de clientes/servicios al mes	12 a 16. Mi ideal es 16, 4 por semana.	Entre 10 y 15 al mes	Entre 12 y 16	12 a 15	20	15
Fiestas						
10. Medio por el cual los clientes ubican la empresa	Facebook y referidos	Referidos	Facebook y referidos	Referidos	Facebook	Facebook y referidos
11. Colegios de los niños cumpleaños	Roosevelt, San Silvestre y Markham	Newton, San Silvestre, Roosevelt	María de los Angeles, Humboldt, Leonardo Da Vinci, Salcantay, otros. Es variado.	Varios	Markham, Antonio de Raymondí, Humboldt	Cambridge, Áleph, Euroamericana no
12. Frecuencia del servicio al mismo cliente	Tenemos varios clientes que les hacemos el servicio más de 1 al año.	Los infantes entre 1 y 5 años, celebramos hasta 3 veces. Entre 6 y 10, 1 vez	Tengo varios clientes a los que les realizó más de un servicio al año no sólo de fiesta de cumpleaños infantil.	Varía, pero sí hay clientes a los que les he realizado baby shower, primer año, 5 años.	Generalment e una familia tiene celebra con nosotros entre 2 a 3 cumpleaños	Por familia dos servicios al año
13. Monto promedio por el servicio ofrecido: Fiesta de cumpleaños	Depende del número de invitados y de las actividades que se hagan en la fiesta. El fee es alrededor de 1800 soles, a esto se le suma la alimentación, actividades, invitaciones, sorpresas, alquileres, etc.	Varía dependiendo de los invitados, podría oscilar entre los S/10,000 y S/20,000 por evento	Varía mucho, tengo fiestas desde 3 mil soles hasta algunas de alrededor 16 mil soles.	Entre 5 a 10 mil soles	Oscila entre S/6,000 a S/12,000	De acuerdo a la magnitud del cumpleaños puede fluctuar entre 3,000 y 5,000 soles.
Mercado de Fiestas de Cumpleaños Infantiles						
14. Opinión sobre la evolución del mercado y negocio de fiestas infantiles	Cada vez más hacia la personalización, diferenciación .	Cada vez más orientado a alimentos más naturales, decoración más personalizada y única	Ha crecido mucho en los últimos años, así como la competencia. Los clientes piden personalización y prestan mucho detalle en toda la organización de la fiesta.	Hay bastante competencia pero mi valor agregado me abre puertas	Tendencia de los nuevos dibujos animados	La tendencia hacia la personalización predomina, así como lo no tradicional. Materiales reciclados es lo que me piden casi siempre.

15. Sensibilidad a factores de los clientes	El segmento no es tan sensible al precio, nos contratan por un tema de estilo básicamente.	Al boca a boca del segmento	En general hay baja sensibilidad al precio. Cuando buscan un planificador y organizador saben que para la calidad de servicio que ofrecemos el precio lo vale.	Repetición, tiempo de entrega	A los comentarios de los referidos	A nuevos productos, valoran la innovación
16. Importancia de la temática de la fiesta del cumpleaños y de últimas tendencias	Importantísimo, nosotros no tenemos límite de tema, hacemos lo que el cliente nos pida porque cada fiesta la desarrollamos desde cero.	Es relevante, la tendencia en mis clientes es a lo Vintage o Minimalista	Es lo más importante. Hacemos que el cumpleaños sea diferente uno del otro, y ofrecemos diversidad de opciones.	100% importante y debemos estar al día	Los últimos temas trabajados son Sheriff Calie, Monster High, Musical Ever After high, Avengers	Es vital. Es lo que me genera cartera de clientes
17. Interés sobre la PROPUESTA DE VALOR OFRECIDA. 1) Diseño creativo de temática del cumpleaños 2) Implementación de propuesta (Montaje de escenografía, animación, sonido y luces). MOSTRAR FOTOS REFERENCIALES.	Sí estaría interesada. Tendría que evaluarlos como proveedores y ver la calidad de trabajo que ofrecen para iniciar con algunos servicios inicialmente.	Sí, ya que es difícil encontrar proveedores con nuevas ideas, generalmente hacemos de diseñadoras y hacemos propuestas al proveedor para que diseñe	Es interesante, los podría considerar como proveedores una vez evaluado su trabajo.	Súper interesante, podríamos trabajar juntos en la propuesta porque yo también soy diseñadora y creativa.	Sí, sin embargo evaluaría los diseños de la decoración y sobre el catering prefiere hacerlo ella directamente ya que son expertos en chocolatería y dulces	Estoy interesada, podríamos generar una alianza para complementar nuestros servicios y maximizar valor.

Anexo 4. Guía de indagación focus group madres

Servicio Celebración de Cumpleaños

Información General

1. ¿Cuántos hijos tienes?
2. ¿Qué edades tienen?
3. ¿De qué sexo son tus hijos?
4. ¿En qué colegio estudian?

Celebración de Cumpleaños

5. ¿Cuántas veces has celebrado el cumpleaños de tus hijos en fiestas con más de 50 personas como invitados? ¿Con más de 100 invitados?
6. ¿Cuánto es lo máximo de presupuesto que has invertido en una fiesta infantil?
7. ¿Dónde lo celebras? Casa, club, etc., ¿En qué distrito?
8. ¿Cuál es el elemento más importante en la fiesta de tu hijo? Torta, animación, decoración, catering, invitaciones, seguridad, etc.
9. ¿Cuál es el elemento que menos te ha gustado en las fiestas de cumpleaños a las que has asistido?
10. ¿Qué empresas sueles cotizar para estos eventos?
11. ¿En dónde sueles buscar estas empresas? Por referencia de familiares o amigos, en Internet (Web, Facebook), Revistas, etc.
12. ¿Qué es lo más extravagante que has visto en una fiesta de cumpleaños?
13. ¿Cuánto es lo máximo que has pagado por un evento grande para celebrar el cumpleaños de tus hijos?

Testeo Propuesta de Valor

(Mostrar las imágenes de referencia)

14. Si la empresa organizadora de cumpleaños infantil te ofreciera una propuesta diferente como la implementación de un backing y escenario de un mundo jurásico, bosque encantado, estación de trenes, castillo de príncipes y princesas, entre otros, en donde todo se encuentre alineado a este concepto, cuáles son tus impresiones?
15. ¿Te gustaría llevar a cabo este tipo de fiestas?

16. ¿Cuánto estarías dispuesta a pagar?

Anexo 5. Ranking de los colegios con mensualidades más altas en Lima

Colegio	Distrito	Mensualidad	Cuota	Matrícula	Cuotas
Franklin Delano Roosevelt	La Molina	US\$ 1,364	US\$ 17,000	US\$ 1,364	10
Markham College	Miraflores	US\$ 1,120	US\$ 15,000	-	10
Newton College	La Molina	US\$ 1,044	US\$ 12,500	-	10
San Silvestre School	Miraflores	S/. 2,650	US\$ 15,000	S/. 2,650	9
Hiram Bingham	Surco	S/. 2,470	US\$ 6,000	S/. 2,470	10
Peruano Británico	Surco	S/. 2,464	US\$ 10,000	S/. 2,464	9
Áleph	Chorrillos	S/. 2,420	S/. 18,700	S/. 2,420	10
Casuarinas	Surco	S/. 2,300	US\$ 8,500	S/. 2,300	10
Pestalozzi	Miraflores	S/. 2,200	S/. 20,000	S/. 2,200	10
Altair	La Molina	S/. 2,160	US\$ 7,500	S/. 2,160	10
Alpamayo	Ate	S/. 2,030	S/. 19,800	S/. 2,030	10
Salcantay	Surco	S/. 2,030	S/. 19,800	S/. 2,030	10
Villa Caritas y San Pedro	La Molina	S/. 2,000	US\$ 7,000	S/. 2,000	10
Cambridge College Lima	Chorrillos	S/. 1,970	US\$ 9,000	S/. 1,970	10
Villa María La Planicie	La Molina	S/. 1,890	US\$ 2,500	S/. 1,890	10
Antonio Raimondi	La Molina	S/. 1,870	US\$ 6,000	S/. 1,870	10
Santa María Marianista	Surco	S/. 1,800	S/. 3,600	S/. 1,800	10
Euroamericano	Pachacamac	S/. 1,790	US\$ 5,800	S/. 1,790	10
Alexander Von Humboldt	Miraflores	S/. 1,750	S/. 19,000	S/. 1,750	9

Fuente: Grupo Educación al Futuro (2015)

Anexo 6. Resultados de investigación cuantitativa

1. Tamaño de la muestra: Se realizó un levantamiento de información del alumnado total de 5 a 8 años según ranking de los colegios más caros de Lima (lista brindada por el diario El Comercio). La información se pudo obtener principalmente comunicándonos con los colegios y con madres que tienen inscritos a sus hijos. De este número de niños se calculó de manera lineal el total de niños potenciales de 1 a 8 años.

Colegios	Distrito	Promedio promoción por grado	Total (5 años a 8 años)	Potencial de 1 a 8 años
Roosevelt	La Molina	80	320	640
Casuarinas	Surco	80	320	640
Humbolt	Miraflores	100	400	800
Markham College	Miraflores	60	240	480
Newton	La Molina	100	400	800
Hiram Bingam	Surco	41	164	328
Alpamayo	Ate	65	260	520
San Silvestre	Miraflores	80	320	640
Salcantay - Surco	Surco	100	400	800
Cambridge - Chorrillos	Chorrillos	75	300	600
Pestalozzi	Miraflores	40	160	320
			3284	6.568

2. El cálculo de la muestra se obtuvo a través de la fórmula del error de muestreo para población finita.

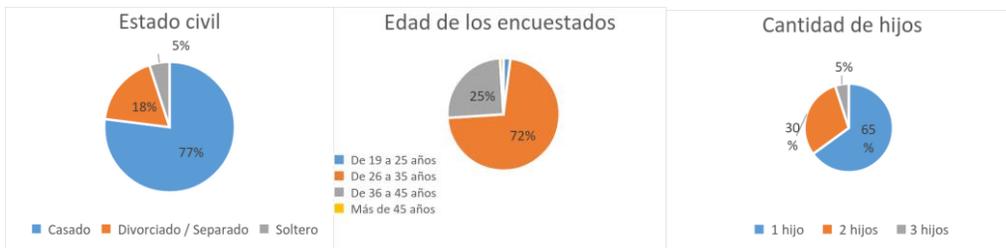
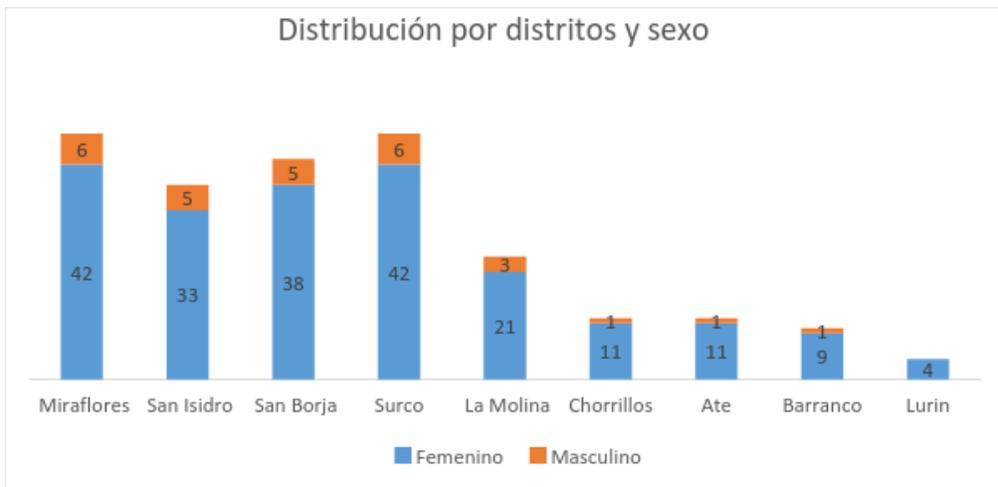
Z = Coeficiente de Confianza
N = Tamaño del Universo
n = Tamaño muestral
E = Error muestral

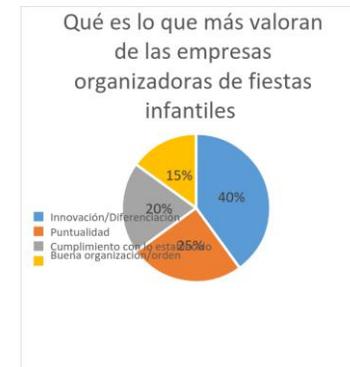
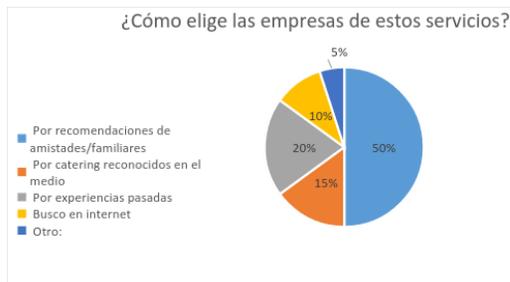
	$Z^2 N p \cdot q$
n =	$\frac{\quad}{E^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q} =$
	$E^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q$

Z =	1.96
N =	6,568
n =	237
p =	0.8
q = (1-p) =	0.2
E = (+/-)	0.05

n = 237

3. Distribución de encuestados:



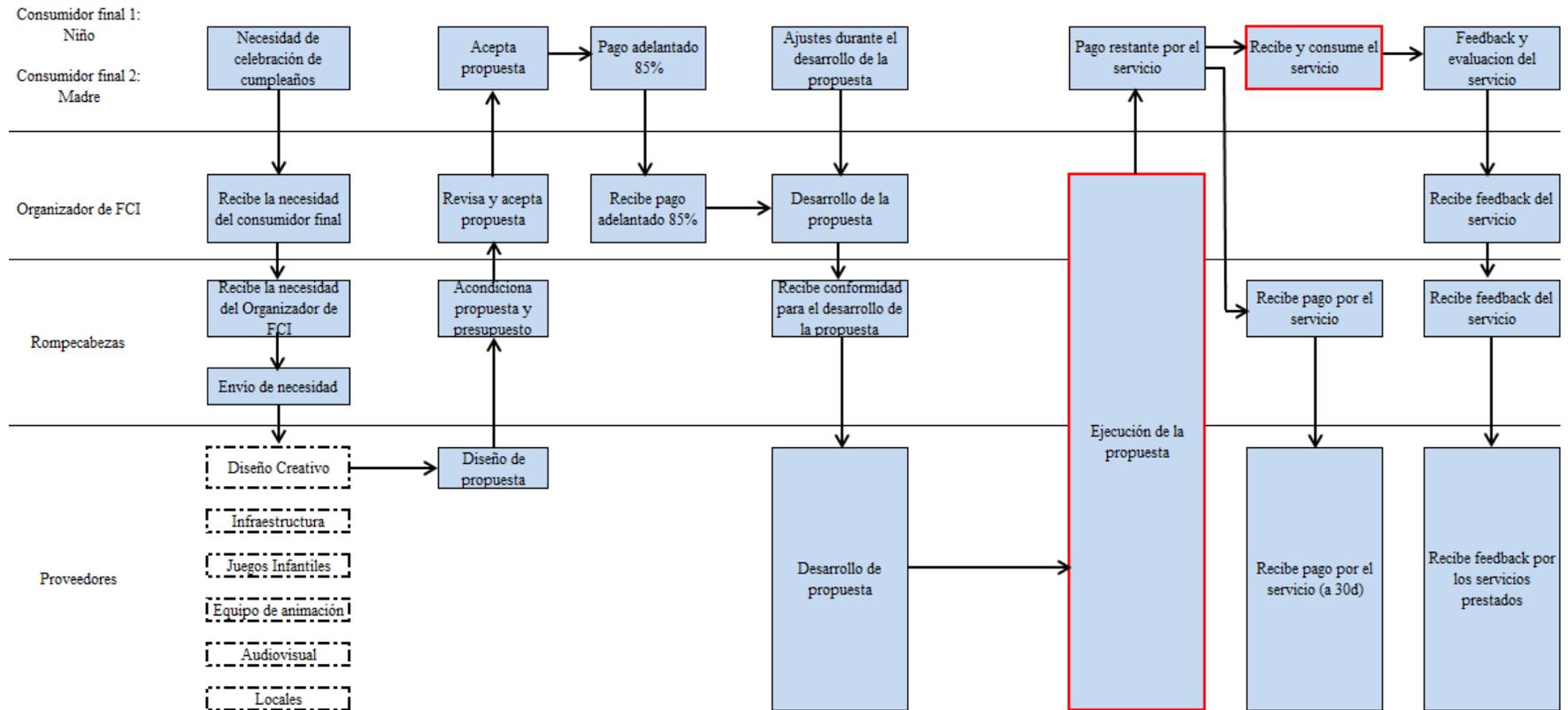


Anexo 7. Presupuesto de Promoción

Presupuesto Marketing												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad en medios	2.500	0	2.500	0	2.500	0	2.500	0	2.500	0	2.500	
Digital - Adds	1000				250		1000				1000	
Facebook- contenidos	500		500		250		500		500		500	
Prints- Aviso en Revistas			2000						2000			
Relaciones Públicas	1000				2000		1000				1000	
Materiales publicitarios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Merchandising				500				500				500
Folleterías	500		500		500		500		500		500	
Regalos		500				500				500		
Total gastos de marketing	3000	500										

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 8. Flujograma y procesos críticos de la entrega de servicio de Rompecabezas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Cronograma de actividades para el primer año

Actividades	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
Pre-operativos																
Constitución de la empresa																
Selección de ubicación de la oficina																
Implementación de la oficina																
Compra de equipos																
Inicio de operaciones																
Busqueda de proveedores																
Busqueda de empresas clientes																
Elaboración de contratos																
Elaboración de convenios-alianzas																
Generación de manuales																
Operaciones																
Selección de proveedores																
Firma de contratos con proveedores																
Auditorias a proveedores																
Entrevistas con clientes potenciales																
Firma de convenios-alianzas																
Encuestas a clientes - consumidores																
Marketing																
Publicidad en medios																
Digital-Adds																
Facebook contenidos																
Publicación en Revistas																
Relaciones Públicas																
Materiales Publicitarios																
Merchandising																
Folleterias																
Regalos																
Visitas a clientes potenciales																

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Presupuesto maestro

Presupuesto de Ventas													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Unidades	3	5	5	5	5	5	7	7	6	6	6	6	66
Valor de venta unitario (S/.) <Serv. Integral>	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	156,000
Valor de venta unitario (S/.) <Serv. Especial.>	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385	5,380	64,615
Total	31,385	49,770	42,155	49,770	49,770	57,385	60,540	68,155	62,770	62,770	62,770	62,760	660,000

Presupuesto de MOD													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Producción en unidades	3	5	5	5	5	5	7	7	6	6	6	6	
HMOD por unidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
MOD requerida	3	5	5	5	5	5	7	7	6	6	6	6	
Costo Unitario <Serv. Integral>	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	
Costo Unitario <Serv. Especial.>	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo MOD	15,400	24,600	21,400	24,600	24,600	27,800	30,600	33,800	30,800	30,800	30,800	30,800	

Presupuesto de CIF													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Materiales indirectos var.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Materiales indirectos fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mantenimiento de equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Costo personal indirecto	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
Costo Ind. de operarios directos													
Seguros de inm, maq y eq.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Depreciaciones	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	
Materiales y útiles de oficina	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
Electricidad													
Agua													
Teléfono													
Otros CIF fijos (Alquiler de oficina)	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	
Total	6.864												

Presupuesto de Gastos Administrativos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo personal	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500
Depreciaciones	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Servicios de terceros												
Materiales y útiles de ofic	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Electricidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Agua	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total	9,769											

Costo personal

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente General	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Empleados de Adm. (1)	1500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Costo mensual	9,500											

Presupuesto de Gastos de Ventas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo personal fijo	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Costo personal variable												
Depreciaciones	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Publicidad en medios	2,500	0	2,500	0	2,500	0	2,500	0	2,500	0	2,500	0
Materiales y útiles de of.	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Materiales publicitarios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Movilidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Electricidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Agua	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Teléfono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Internet	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total	9,469	6,969										

Costo personal fijo

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gerente de Ventas	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Costo mensual	6,000											

Presupuesto de Caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial		15,467	13,066	7,650	6,865	4,722	8,352	10,505	18,905	24,369	31,526	36,202
Más: ingresos de caja	26,677	47,012	43,297	48,628	49,770	56,243	60,067	67,013	63,578	62,770	62,770	62,762
Total disponible de caja	26,677	62,479	56,364	56,278	56,635	60,965	68,418	77,518	82,483	87,139	94,296	98,963
Menos: egresos de caja												
Materiales directos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de obra directa	15,400	24,600	21,400	24,600	24,600	27,800	30,600	33,800	30,800	30,800	30,800	30,800
CIF	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767
Administrativos	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672
Ventas	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872
Total egresos de caja	41,210	47,910	47,210	47,910	50,410	51,110	56,410	57,110	56,610	54,110	56,610	54,110
Exceso (def) ing vs egr	-14,533	14,569	9,154	8,368	6,225	9,855	12,008	20,408	25,873	33,029	37,686	44,853
Financiación:												
Préstamo	30,000											
Amortizaciones		1,044	1,060	1,076	1,092.51	1,109.23	1,126.21	1,143.46	1,160.96	1,178.74	1,196.78	1,215.10
Intereses		459	443	427	411	394	377	360	342	324	288	306
Total financiación		1,503	1,503	1,503	1,503.51	1,503.23	1,503.21	1,503.46	1,503.96	1,503.74	1,503.78	1,503.10
Saldo final de caja	15,467	13,066	7,650	6,865	4,722	8,352	10,505	18,905	24,369	31,526	36,202	43,332

Presupuesto de Ingresos de Caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cobros en mes 85%	26,677	42,305	35,832	42,305	42,305	48,777	51,459	57,932	53,355	53,355	53,355	53,346
Cobros en prox. mes 15%	0	4,708	7,466	6,323	7,466	7,466	8,608	9,081	10,223	9,416	9,416	9,416
Total ingresos	26,677	47,012	43,297	48,628	49,770	56,243	60,067	67,013	63,578	62,770	62,770	62,762

Presupuesto de Egresos de Caja por CIF

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total CIF presupuestado	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864	6,864
Menos: depreciación	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Total egreso efectivo	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767	6,767

Presupuesto de Egresos de Caja por GA

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total GA presupuestado	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769
Menos: depreciación	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Total egreso efectivo	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672	9,672

Presupuesto de Egresos de Caja por GV

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total GV presupuestado	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969
Menos: depreciación	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Total egreso efectivo	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872	9,372	6,872

Presupuesto de Ganancias y Pérdidas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	31,385	49,770	42,155	49,770	49,770	57,385	60,540	68,155	62,770	62,770	62,770	62,760	660,000
Costo de Ventas	22,264	31,464	28,264	31,464	31,464	34,664	37,464	40,664	37,664	37,664	37,664	37,664	408,367
Utilidad Bruta	9,121	18,306	13,891	18,306	18,306	22,721	23,076	27,491	25,106	25,106	25,106	25,096	251,633
Gastos Administrativos	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	9,769	117,227
Gastos de Ventas	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	9,469	6,969	98,627
Utilidad Operativa	-10,117	1,568	-5,347	1,568	-932	5,983	3,838	10,753	5,868	8,368	5,868	8,358	35,780
Impuesto a la Renta	-3,035	470	-1,604	470	-280	1,795	1,151	3,226	1,760	2,510	1,760	2,507	10,734
Utilidad Neta	-7,082	1,098	-3,743	1,098	-652	4,188	2,687	7,527	4,108	5,858	4,108	5,851	25,046

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Análisis Financiero

Proyección de ventas en 3 escenarios

	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario Conservador	561.000	673.200	774.180
Escenario Esperado	660.000	792.000	910.800
Escenario Optimista	726.000	871.200	1.001.880

Estado de Ganancias y Pérdidas - Escenario Esperado

	Unidades vendidas		
	66	80	92
	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	660,000	792,000	910,800
Costo de Ventas	408,367	419,200	511,520
Utilidad Bruta	251,633	372,800	399,280
Gastos Operativos			
- Gastos Administrativos	117,227	117,227	117,227
- Gastos de Ventas	98,627	98,627	98,627
- Depreciación	3,500	3,500	3,500
Utilidad Operativa	32,280	153,447	179,927
Gastos Financieros	4,401	1,674	0
Utilidad Antes de IR	27,879	151,773	179,927
Impuesto a la Renta	8,364	45,532	53,978
Utilidad Neta	19,515	106,241	125,949

Estado de Ganancias y Pérdidas - Escenario Conservador

	Unidades vendidas		
	56	67	77
	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	561,000	673,200	774,180
Costo de Ventas	293,964	352,757	352,757
Utilidad Bruta	267,036	320,443	421,423
Gastos Operativos			
- Gastos Administrativos	117,227	117,227	117,227
- Gastos de Ventas	98,627	98,627	98,627
- Depreciación	3,500	3,500	3,500
Utilidad Operativa	47,683	101,090	202,070
Gastos Financieros	4,401	1,674	-
Utilidad Antes de IR	-9,866	35,639	75,812
Impuesto a la Renta	-2,960	10,692	22,744
Utilidad Neta	-6,906	24,947	53,069

Estado de Ganancias y Pérdidas - Escenario Optimista

	Unidades vendidas		
	73	87	100
	2016	2017	2018
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	726,000	871,200	1,001,880
Costo de Ventas	380,424	456,509	524,985
Utilidad Bruta	345,576	414,691	476,895
Gastos Operativos			
- Gastos Administrativos	117,227	117,227	117,227
- Gastos de Ventas	98,627	98,627	98,627
- Depreciación	3,500	3,500	3,500
Utilidad Operativa	126,223	195,338	257,542
Gastos Financieros	4,401	-	0
Utilidad Antes de IR	53,042	112,802	162,626
Impuesto a la Renta	15,913	33,841	48,788
Utilidad Neta	37,130	78,962	113,838

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Análisis de inversiones

Flujo de caja de inversiones						
Flujo de caja Escenario Esperado						
Unidades vendidas	66	79	91	100	110	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		660.000	792.000	910.800	1.001.880	1.102.068
EGRESOS						
Inversión 3 eventos	18,600					
Equipos (Laptop + celulares)	14.100					
Muebles	36.000					
Costos de Fabricación		408,367	419,200	511,520	511,520	511,520
Gastos Administrativos		117,227	117,227	117,227	117,227	117,227
Gastos de Ventas		98,627	98,627	98,627	98,627	98,627
Impuesto a la Renta		8,364	45,532	53,978	82,352	112,408
FC ECONÓMICO	-68,700	27,416	111,415	129,449	192,155	262,286
FINANCIAMIENTO NETO						
- Préstamo	30.000					
- Amortización		-13,636	-16,364			
- Intereses		-4,401	-1,674			
- Escudo Fiscal		1,320	502			
FC FINANCIERO	-38,700	10,699	93,880	129,449	192,155	262,286

COK 20%

RESUMEN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-68,700	27,416	111,415	129,449	192,155	262,286
FCF	-38,700	10,699	93,880	129,449	192,155	262,286

TIR E	110%
VAN E	S/ 304,505

TIR F	141%
VAN F	S/ 308,397

*** El banco ofrece el préstamo siempre que el negocio o flujo económico sea rentable.**

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Sofia Victoria Bazan Huertas

Licenciada en Periodismo, con más de 6 años de experiencia en Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas, Imagen Institucional y Marketing; con capacidades de liderazgo, innovación, orientación a resultados y comunicación inteligente a todo nivel. Interés en áreas de Marketing y Desarrollo de Negocios.

Marilú Esperanza Mondragón Arbocó

Ingeniero en Industrias Alimentarias, con especialización en Marketing y en Gestión de Calidad Total y Productividad. Cuenta con experiencia en gestión de proyectos, desarrollo de nuevos productos, procesos de producción e interacción con áreas comerciales y de negocios de empresas líderes de consumo masivo en su rubro.

Maria Teresa Prieto Caso

Licenciada en Administración de empresas con amplia experiencia en marketing, ventas y proyectos de capilaridad, con orientación a resultados y habilidad para negociar a nivel gerencial, identificar oportunidades de negocio y proponer soluciones rentables. Especialidades: Marketing y Ventas.