



**“ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN POR VALOR APLICADA EN  
LA ASOCIACIÓN BOLAROJA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por  
Srta. Úrsula Katia Mercado Peralta  
Sr. Marco Antonio Rosadio Bendezú**

**Asesor: Prof. José Díaz Ísmodes  
[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**2011**

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a nuestro profesor José Díaz Ísmodes por el apoyo brindado y la confianza depositada durante el proceso de investigación; de la misma manera, agradecemos a todos los docentes de la Escuela de Postgrado que nos brindaron su apoyo.

Agradecemos también a la directora de la Asociación Bolaroja, Wendy Ramos, así como a su *staff* y voluntarios, pues nos apoyaron incondicionalmente, obteniendo siempre su colaboración, especialmente a Giuliana León y a Gabriela García por su paciencia y dedicación.

A Giu, a mi familia de la vida y a mi familia pa-  
yasa.

Úrsula Katia Mercado Peralta

A mi familia, por el apoyo recibido en momentos  
en los que más lo he necesitado.

Marco Antonio Rosadio Bendezú

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Descripción de la empresa .....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes.....	3
2. Denominación.....	4
3. Descripción de la empresa.....	4
4. Servicios actuales de la empresa.....	4
<b>Capítulo III. Investigación de mercado .....</b>	<b>6</b>
1. Herramienta 1: Entrevista en profundidad a expertos .....	6
1.1 Objetivo de la entrevista a profundidad a expertos.....	6
1.2 Diseño de la entrevista a profundidad .....	6
1.3 Técnica .....	6
1.4 Metodología.....	7
1.5 Ámbito geográfico .....	7
1.6 Universo .....	7
1.7 Resultados de la entrevista en profundidad .....	7
2. Herramienta 2: Encuesta de campo.....	8
2.1 Objetivos de la encuesta a clientes potenciales.....	8
2.2 Diseño de la encuesta .....	8
2.3 Técnica .....	8
2.4 Metodología.....	8
2.5 Ámbito geográfico .....	8
2.6 Universo .....	8
2.7 Muestra.....	9
2.8 Resultados de la encuesta .....	9
3. Herramienta 3: Censo.....	10
3.1 Objetivos del censo .....	11
3.2 Diseño del censo .....	11

3.3 Técnica .....	11
3.4 Metodología.....	11
3.5 Ámbito geográfico .....	11
3.6 Universo .....	11
3.7 Muestra.....	11
3.8 Resultados del censo .....	11
<b>Capítulo IV. Formulación de la estrategia .....</b>	<b>14</b>
1. Visión.....	14
2. Misión .....	14
3. Objetivos estratégicos .....	14
4. Análisis externo .....	14
4.1 Análisis del macroentorno.....	14
4.1.1 Ambiente macroeconómico.....	14
4.1.2 Ambiente político.....	14
4.1.3 Ambiente legal.....	15
4.1.4 Ambiente social .....	15
4.1.5 Ambiente demográfico.....	15
4.2 Análisis microentorno .....	16
4.2.1 Competidores potenciales (barreras de entrada).....	16
4.2.2 Rivalidad con competidores directos .....	16
4.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	17
4.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	17
4.2.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	17
4.3 Factores claves de éxito (FCE) de la industria .....	18
4.3.1 Perspectiva financiera .....	18
4.3.1.1 Alto margen de rentabilidad.....	18
4.3.2 Perspectiva del cliente.....	18
4.3.2.1 Prestigio, imagen y trayectoria sostenida.....	18
4.3.2.2 Calidad del servicio .....	18
4.3.2.3 <i>Marketing</i> .....	18
4.3.2.4 Precios competitivos.....	18
4.3.2.5 Ubicación estratégica.....	18
4.3.3 Perspectiva de los procesos internos .....	19
4.3.3.1 Personal ad-hoc .....	19

4.3.3.2 Costos .....	19
4.3.3.3 Eficiencia de la gestión.....	19
4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	19
4.3.4.1 Cultura organizacional alineada .....	19
5. Análisis interno.....	19
5.1 Análisis de recursos y capacidades .....	19
5.1.1 Recursos .....	19
5.1.1.1 Recursos tangibles.....	19
5.1.1.2 Recursos intangibles.....	20
5.1.1.3 Recursos humanos.....	20
5.1.2 Capacidades.....	20
6. Formulación de la Estrategia del Océano Azul.....	22
6.1 Definición de los lienzos estratégicos de la industria de talleres convencionales de arte	22
6.1.1 Propuesta de valor de la industria de talleres convencionales de arte.....	22
6.1.2 Propuesta a las personas de la industria de talleres convencionales de arte.....	24
6.1.3 Propuesta de utilidades.....	26
6.2 Definición de los lienzos estratégicos de la Asociación Bolaroja actual.....	27
6.2.1 Estructuras de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de valor .....	27
6.2.2 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta a las personas.....	31
6.2.3 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta de utilidades.....	35
6.3 Definición de los lienzos estratégicos de la Asociación Bolaroja a futuro.....	36
6.3.1 Estructuras de las cuatro acciones (ERIC) para la propuesta de valor .....	37
6.3.2 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta a las personas a futuro.....	38
6.3.3 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta de utilidades a futuro.....	39
<b>Capítulo V. Implementación de la estrategia .....</b>	<b>41</b>
1. Plan Funcional de Marketing.....	41
1.1 Alcance.....	41
1.2 Determinación del mercado.....	41
1.2.1 Mercado potencial.....	41
1.2.2 Mercado disponible.....	41
1.2.3 Mercado objetivo .....	41
1.3 Objetivos del Plan Funcional de Marketing .....	41
1.3.1 Corto plazo .....	41
1.3.2 Mediano plazo .....	42

1.3.3 Largo plazo.....	42
1.4 Matriz estratégica.....	42
1.4.1 Segmentación.....	42
1.4.2 Posicionamiento.....	42
1.4.3 Estrategia competitiva.....	43
1.4.4 Estrategia de crecimiento .....	43
1.5 Estrategia de comercialización .....	43
1.5.1 Servicio .....	43
1.5.2 Precio .....	44
1.5.3 Política de fidelización.....	44
1.5.4 Plaza.....	44
1.5.5 Promoción .....	45
1.5.6 Personas.....	46
1.5.7 Procesos.....	46
1.5.8 Proactividad del consumidor .....	46
1.5.9 Imagen institucional.....	46
1.6 Presupuesto de las iniciativas estratégicas para la propuesta de valor.....	47
2. Propuesta a las personas.....	48
2.1 Objetivos .....	48
2.2 Organización.....	48
2.3 Organigrama de la empresa .....	49
2.3.1 Actual .....	49
2.3.2 Propuesto.....	49
3. Descripción de la organización.....	50
4. Iniciativas estratégicas de la propuesta a las personas .....	50
5. Presupuesto de la propuesta a las personas .....	51
<b>Capítulo VI. Propuesta financiera.....</b>	<b>52</b>
1. Propuesta financiera.....	52
1.1 Objetivos .....	52
1.2 Supuestos.....	52
1.3 Presupuesto del plan estratégico .....	52
1.4 Fuentes de financiamiento.....	53
1.5 Estado de pérdidas y ganancias y flujos de caja proyectados.....	53
1.6 Evaluación económica .....	53

1.7 Análisis de sensibilidad.....	53
<b>Capítulo VII. Seguimiento y control de la estrategia .....</b>	<b>56</b>
1. Plan de contingencias.....	56
2. Cuadro de mando integral .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	58
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>91</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	NSE del cliente potencial Asociación Bolaroja .....	10
Tabla 2.	Perú - Crecimiento poblacional (1993-2007).....	16
Tabla 3.	Propuesta de valor Industria Talleres Convencionales de Arte.....	24
Tabla 4.	Propuestas a las personas Industria Talleres Convencionales de Arte .....	26
Tabla 5.	Propuesta de utilidades Industria Talleres Convencionales de Arte.....	27
Tabla 6.	Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de valor.....	28
Tabla 7.	Propuesta de valor Bolaroja actual.....	31
Tabla 8.	Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta a las personas.....	32
Tabla 9.	Propuesta a las personas Bolaroja actual.....	34
Tabla 10.	Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de utilidades a futuro.....	35
Tabla 11.	Propuesta de utilidades Bolaroja actual.....	36
Tabla 12.	Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de valor a futuro.....	37
Tabla 13.	Propuesta de valor Bolaroja futuro.....	38
Tabla 14.	Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de valor a futuro.....	39
Tabla 15.	Propuesta a las personas Bolaroja futuro.....	39
Tabla 16.	Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de utilidades a futuro.....	40
Tabla 17.	Propuesta de utilidades Bolaroja futuro.....	40
Tabla 18.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	47
Tabla 19.	Organigrama actual .....	49
Tabla 20.	Organigrama propuesto .....	49
Tabla 21.	Esquema orgánico de la Asociación Bolaroja.....	51
Tabla 22.	Presupuesto Iniciativas Estratégicas para la propuesta a las personas .....	51
Tabla 23.	Presupuesto Plan Estratégico .....	52
Tabla 24.	Flujos de caja de resultados .....	53
Tabla 25.	Éxito en la implantación del Océano Azul Asociación Bolaroja .....	56

## Índice de anexos

Anexo 1.	Estructura de la entrevista .....	61
Anexo 2.	Lista de especialistas entrevistados.....	62
Anexo 3.	Resumen de entrevistas .....	63
Anexo 4.	Diseño de la encuesta a clientes potenciales .....	64
Anexo 5.	Resumen de resultados de clientes potenciales .....	67
Anexo 6.	Resultado de clientes Bolaroja .....	71
Anexo 7.	Diseño del censo.....	73
Anexo 8.	Resultados del censo.....	74
Anexo 9.	Fuerzas de Porter .....	76
Anexo 10.	Factores críticos de éxito.....	77
Anexo 11.	Cuadro de análisis de recursos y capacidades .....	78
Anexo 12.	Cuadro de identificación de lienzos Océano Azul.....	80
Anexo 13.	Presupuesto de ventas .....	81
Anexo 14.	Datos para modelos financieros.....	82
Anexo 15.	Presupuesto general de gastos .....	83
Anexo 16.	Estado de ingresos y gastos. Flujo de caja .....	85
Anexo 17.	Responsabilidad social y gobierno corporativo.....	87
Anexo 18.	Procesos principales de la Escuela de <i>clown</i> .....	890

## Capítulo I. Introducción

La Asociación Bolaroja es la empresa objeto del presente trabajo de investigación.

Bolaroja es una ONG dedicada a la enseñanza profesional de la técnica del *clown* y a la realización de proyectos de labor social a través de Doctores Bolaroja (*clowns* hospitalarios), Proyecto Belén (*clowns* comunitarios) e Intervenciones Urbanas.

El trabajo de Bolaroja tiene como principal motor a la curiosidad y pasión por el *clown*, esta curiosidad lleva a sus actores a diversos campos de acción, por eso son denominados “*clowns* todo terreno”.

La fuente principal de ingresos de la Asociación Bolaroja proviene de la unidad de negocio Escuela de *clowns* Bolaroja; así también obtienen ingresos por donaciones, puestas en escena y talleres externos prestados por Wendy Ramos, recibiendo un porcentaje por ellos.

Los talleres prestados por la Asociación Bolaroja son talleres de *clown* especializados, los cuales cuentan con etapas de desarrollo desde niveles introductorios, principiantes, hasta niveles avanzados, así como talleres innovadores en donde se mezclan técnicas de otras artes con las técnicas de *clown*, con profesores de primer nivel, tanto nacionales como internacionales.

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado de acuerdo a la teoría propuesta por W. Chan Kim y Renée Mauborgne denominada “Estrategia de innovación por valor”, más conocida como “Estrategia del océano azul”, en la cual tenemos como objetivo demostrar la viabilidad de la aplicación de la estrategia, identificarla en su situación actual y proponer iniciativas para sostenerla en el tiempo.

El segundo capítulo contiene la identificación de la empresa y todo lo relacionado a sus antecedentes, servicios y denominación.

En el tercer capítulo se desarrolla la investigación de mercado, habiéndose utilizado tres herramientas de análisis. Primero, entrevistas en profundidad, las que tienen como objetivo conocer las características, tendencias y peculiaridades del sector a través de la percepción de sus expertos, los cuales nos han facilitado esa información a través de las mencionadas entrevistas, realizadas para poder validar los lienzos estratégicos de la industria. En segundo lugar, se ha realizado una

encuesta de campo con el objetivo de identificar el mercado potencial, así como el nivel de satisfacción de los clientes ya atendidos. En tercer lugar, se ha realizado un censo a los alumnos a inicio de cada taller, cuyo objetivo fue identificar el perfil del cliente, así como los canales de información por los que han llegado dichos clientes.

En el cuarto capítulo se formula la estrategia; contiene la identidad de la empresa, su análisis externo e interno. En el análisis externo se analiza el macro y microentorno, así como los factores clave de éxito de la industria convencional. En el análisis interno se desarrolla el análisis de recursos y capacidades y posteriormente la formulación de la “Estrategia del Océano Azul”. Dentro de esta estrategia se desarrollan lienzos estratégicos en tres partes: primero, la identificación de estos lienzos de la industria con el objetivo de tener un punto de referencia para la “Estrategia del Océano Azul”; segundo, la identificación de los lienzos estratégicos de la Asociación Bolaroja en el contexto actual, con el objetivo de identificar y demostrar que la Asociación Bolaroja desde sus inicios ha tenido un comportamiento de tipo Océano Azul; y tercero, la definición de los lienzos estratégicos propuestos de la Asociación Bolaroja a futuro, con el objetivo de presentar el panorama futuro que dé referencia a las iniciativas estratégicas necesarias para mantener la innovación por valor en el tiempo y lograr que el modelo de negocio sea sostenible.

En el quinto capítulo se desarrolla la implementación de la estrategia, la cual se inicia con la propuesta de valor que contiene el Plan Funcional de *Marketing*, y posteriormente la propuesta a las personas ambas con estrategias e iniciativas con el fin de alinearse con el panorama estratégico formulado.

En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta de utilidades, contiene el plan financiero y la evaluación económica del modelo de negocio, recogiendo los presupuestos de cada una de las dos primeras propuestas alineadas con el objetivo de determinar la viabilidad de la estrategia.

En el séptimo capítulo se desarrolla el plan de contingencias el cual prevé qué acciones tomar en caso algunos de los supuestos establecidos en la estrategia no se cumplan, así como contingencias posibles que podrían presentarse como amenazas a la estrategia propuesta.

Finalmente se desarrollan las conclusiones del trabajo de investigación. En el desarrollo de los anexos se encuentra incluido un apartado especial dedicado al tema de responsabilidad social en la organización.

## Capítulo II. Descripción de la empresa

### 1. Antecedentes

El Perú ha pasado por la experiencia del circo clásico, desde las visitas que en cada julio acostumbraban hacer los circos locales y extranjeros a la capital hasta, al transcurrir de la década de 1980 y comienzos de la de 1990, el registro de movimientos culturales *clown*<sup>1</sup> que intentaban formar, educar y divertir a su público, como es el caso de la asociación La Tarumba, peculiar mezcla de circo y teatro. A mediados de la década de 1990 vivimos el nacimiento de los *clowns* urbanos con la aparición de Pataclaun, tanto en la televisión como en el teatro. En la actualidad, la Asociación Bolaroja es junto con Pataclaun el mayor referente en el Perú en cuanto a *clown* se refiere.

Pero, ¿qué es el *clown*? Es un ser humano en su máxima expresión de humanidad, los *clowns* no son personajes, son personas, son los más humanos de los seres humanos<sup>2</sup>.

Actualmente el *clown*, está más pegado a una corriente humanista, que le quita peso a las situaciones con sus gracias, pero que reconoce la necesidad de enfrentar las propias emociones y expresarlas, solo que a diferencia de una persona, el *clown* juega con esas emociones, y lleva al público a una identificación propia de lo que le sucede cotidianamente.

El *clown* actual interactúa y se involucra con los que lo rodean, no está ajeno a sentir lo que le pasa al otro, interviene en un plano más profundo en el que incluso llega a involucrarse la salud, el modo de vida, las formas de afrontar las diferentes situaciones, quitándole peso pero también brindando la posibilidad de cambio en las personas.

El *clown* existe ya dentro de uno, es uno mismo. “El actor inventa o interpreta un personaje, mientras que el *clown* encarna el suyo propio”<sup>3</sup>. Se trata de observarte, de ver cómo te mueves, cómo reaccionas, que tics tienes y entonces llevarlos al límite, a la locura.

Nos dice Wendy Ramos que el *clown* es un ser frágil y poderoso al mismo tiempo, que es dueño de sus sueños y dios de su propio mundo. Una mezcla perfecta de vulnerabilidad y seguridad en sí mismo que hace que el público lo ame por lo que es.

---

<sup>1</sup> Entiéndase payaso, del idioma inglés *clown*.

<sup>2</sup> Alex Navarro, [www.clownplanet.com](http://www.clownplanet.com).

<sup>3</sup> Frase del actor italiano, ganador del Óscar, Roberto Benigni.

En Bolaroja, un *clown* socializando en su entrenamiento con otros *clowns* siempre conforma una tribu, una tribu es un espacio de confianza, de contención y de juego.

## **2. Denominación**

La Asociación Bolaroja es una asociación sin fines de lucro inscrita en el registro de las ONG del país.

## **3. Descripción de la empresa**

Se desarrolla formalmente en el Perú desde el año 2002, en el sector Educación, industria de la enseñanza, actividad de educación cultural y dentro del rubro de Escuelas de Teatro, que comprende la formación de *clowns*. La Asociación Bolaroja se dedica a la formación de *clowns* profesionales, comprometidos con la exploración de sus posibilidades artísticas como medio generador de transformación social y personal.

## **4. Servicios actuales de la empresa**

La escuela de *clowns* de la Asociación Bolaroja forma *clowns* profesionales que pueden intervenir en espacios tan diversos como escenarios, hospitales, comunidades, plazas, parques, playas, oficinas, albergues... es decir, intervienen en cualquier lugar donde quieran asomar la nariz.

**El Área de Proyectos Sociales** tiene tres amplias ramas de trabajo:

- a. Doctores Bolaroja; que buscan, a través del arte y uso terapéutico del *clown*, promover y estimular la recuperación física, psicológica y emocional de personas en tratamiento médico y pacientes hospitalizados. Desde inicios del 2002 se visita el Instituto de Salud del Niño todas las semanas y desde inicios del 2009 el Hospital Arzobispo Loayza.
- b. Proyecto Belén; que inició en agosto del 2005 con una intervención a través del *clown* al distrito de Belén (Iquitos, Perú), una zona altamente afectada por problemas socio-económicos y de salud. El objetivo es contribuir con la transformación social, actuando en este espacio comunitario, como generador principal de proactividad de parte de la comunidad hacia las iniciativas de los demás actores formales de la sociedad (organizaciones, gobiernos, instancias, etc.).

El *clown* comunitario es una llave que abre la puerta de la comunidad, por su condición lúdica

y holística, esta clase de intervención debilita resistencias en la comunidad y provoca acción en los actores sociales. Desde su inicio el proyecto Belén se ha ido transformando en un proyecto complejo para Bolaroja, pues su espectro es cada vez mayor y los actores se van sofisticando; actualmente se está planteando un plan de trabajo para la determinación de límites en los objetivos para la consecución de este proyecto o para el inicio de un programa sobre la base de lo que ha sido el proyecto hasta hoy.

- c. Intervenciones Urbanas; destinadas a actuar en diferentes lugares con el fin de que los *clowns* experimenten, conozcan y jueguen en lugares nuevos. Se busca explorar el lado más espontáneo del servicio, así como generar un impacto positivo sobre las personas con las que se encuentran en los lugares elegidos, es el recreo de la curiosidad.

Además de la Escuela y los Proyectos Sociales, la Asociación Bolaroja cuenta con las áreas de Producción de Eventos y Espectáculos, Imagen y *Marketing*, Administración y Gerencia.

### **Capítulo III. Investigación de mercado**

Se realizó una amplia investigación de mercado, aplicando tres herramientas: **una investigación exploratoria** por medio de una entrevista a profundidad a expertos del sector Educación Cultural, la cual nos permitió conocer la realidad de las organizaciones dedicadas a la enseñanza de especialidades de contenido cultural como *clown*, improvisación, teatro, circo, etc. Identificamos los atributos en los servicios ofrecidos en general como específicamente en la Asociación Bolaroja.

Adicionalmente se realizó **una encuesta de campo** vía Internet; la herramienta contaba con dos secciones, la primera, de clientes potenciales que sirvió para identificar y validar los atributos relevantes, pronosticar la demanda y definir las características específicas de los servicios que deben ser ofrecidos por la Asociación Bolaroja. La segunda sección fue una encuesta a los alumnos ya atendidos para conocer su nivel de satisfacción.

Finalmente se realizó **un censo a nuevos alumnos** (últimos 2 años) para definir su perfil y confirmar el canal de información en el cliente ya atendido.

#### **1. Herramienta 1: Entrevista a profundidad a expertos**

##### **1.1 Objetivo de la entrevista a profundidad a expertos**

Conocer el punto de vista de los expertos en el sector en torno a sus características y tendencias en la prestación de servicios de educación cultural.

##### **1.2 Diseño de la entrevista a profundidad**

El diseño de la primera investigación figura en el anexo 1. Las entrevistas incluyeron tres temas como punto de apoyo, la percepción sobre los elementos de la propuesta de valor de la Asociación Bolaroja, la percepción sobre la racionalidad financiera de las organizaciones de educación cultural y la percepción de la gestión de recursos humanos en el sector. El estudio se centra en Lima Metropolitana.

##### **1.3 Técnica**

Técnica exploratoria, estudio cualitativo.



#### **1.4 Metodología**

Entrevista a profundidad a los expertos en el sector de la Escuela Cultural.

#### **1.5 Ámbito geográfico**

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Lima; los expertos seleccionados para las entrevistas están relacionados directamente en una o más de las empresas culturales que se desenvuelven en Lima y provincias.

#### **1.6 Universo**

Expertos del sector, con muchos años de experiencia en el sector cultural y artístico; hemos seleccionado por ejemplo directores de escuelas de arte, directores de teatro, productores generales artísticos, promotores de cultura y de gestión cultural. Los expertos entrevistados se muestran en el anexo 2.

#### **1.7 Resultados de la entrevista a profundidad**

Podemos ver los resultados en el anexo 3. En resumen podemos indicar que son reconocidas como características claves en la enseñanza de la actividad artística del *clown* las siguientes:

- Profundidad en el desarrollo holístico, es decir, qué tanto se puede dar un espacio al autoco-nocimiento.
- Capacidad interpersonal del instructor para desarrollar el tema holístico, dependiendo de las capacidades y experiencia del instructor, este será capaz en mayor o menor medida de esti-mular el proceso de transformación.
- Innovación en técnica, es considerado un atributo importante la calidad y variedad de la ca-pacitación obtenida por el instructor, ya que existen variadas y cuantiosas vertientes técnicas.
- Posibilidad de proyección social, es indicada como valiosa la posibilidad de que una vez ob-tenida la técnica, esta pueda ser aplicada en el campo de lo social; se valora altamente las interacciones públicas y comunitarias.
- Experiencias únicas, es claramente reconocido por los expertos que en el proceso de forma-ción se crea un espacio adecuado para tener experiencias únicas, lo cual es altamente apre-ciado por el cliente.
- Posibilidad de fama artística (televisión y teatro), es una opción disponible una vez concluido

el proceso y alcanzado su nivel profesional.

- Entretenimiento y recreación, su carácter lúdico hace disponible este atributo.
- Estatus, ingreso a grupo de élite.
- Moda, tendencia de lo artístico.

## **2. Herramienta 2: Encuesta de campo**

### **2.1 Objetivos de la encuesta a clientes potenciales**

a) Sección clientes potenciales:

Pronosticar la demanda e identificar clientes potenciales.

b) Sección satisfacción de los clientes ya atendidos:

Confirmar el nivel de satisfacción en el servicio de talleres de *clown*, definir las deficiencias en el servicio encontradas por los alumnos.

### **2.2 Diseño de la encuesta**

El diseño de la encuesta figura en el anexo 4.

### **2.3 Técnica**

Descriptiva

### **2.4 Metodología**

Encuestas vía herramienta web, envío de la encuesta a través de redes sociales.

### **2.5 Ámbito geográfico**

Lima Metropolitana.

### **2.6 Universo**

Potenciales clientes: personas entre 15 y 55, de ambos géneros, NSE: A, B y C.

### **2.7 Muestra**

Se ha establecido el muestreo por conveniencia, se han registrado 404 encuestas.

## 2.8 Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta se muestran en el anexo 05. En resumen, podemos mencionar los siguientes resultados:

### a) Sección de clientes potenciales

Lo que nos confirma el buen pronóstico de la demanda y nos permite identificar a nuestro cliente potencial:

- El 94% de las personas tenía conocimiento de la existencia de la Asociación Bolaroja.
- Las personas que conocen a la Asociación Bolaroja la recuerdan en primer lugar por los proyectos sociales; en segundo lugar por la presencia de Wendy Ramos y, en tercer lugar, por experiencias de amigos cercanos, otras razones de recordación son informaciones de redes sociales (Twitter, Facebook, blogs, websites, etc.), noticias acerca de la escuela de *clown* y varias más de menor importancia.
- El 80% de las personas entrevistadas nunca recibió algún servicio prestado por la Asociación Bolaroja.
- El 83% está interesado en tomar el servicio de talleres de la escuela de *clown*.
- Los principales aspectos que motivan a tomar el servicio de talleres por los interesados son: en primer lugar, y con fuerte relevancia, los aspectos holísticos-humanos<sup>4</sup>, seguidos por los aspectos holístico pro-ocupacional<sup>5</sup>, y en tercer lugar por el aspecto lúdico<sup>6</sup>.
- El 67% de los encuestados está dispuesto a tomar un taller en el siguiente semestre, de esta porción, el 50% está dispuesto a hacerlo en el siguiente mes.
- Se confirmó la ubicación geográfica del cliente potencial de la Asociación Bolaroja; este se encuentra ubicado principalmente en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Borja, Jesús María, La Molina y San Miguel.
- Se confirmó el NSE percibido, el cliente potencial de la Asociación Bolaroja se encuentra principalmente en los NSE B 30%, C 26%, A 16% y D 14%.

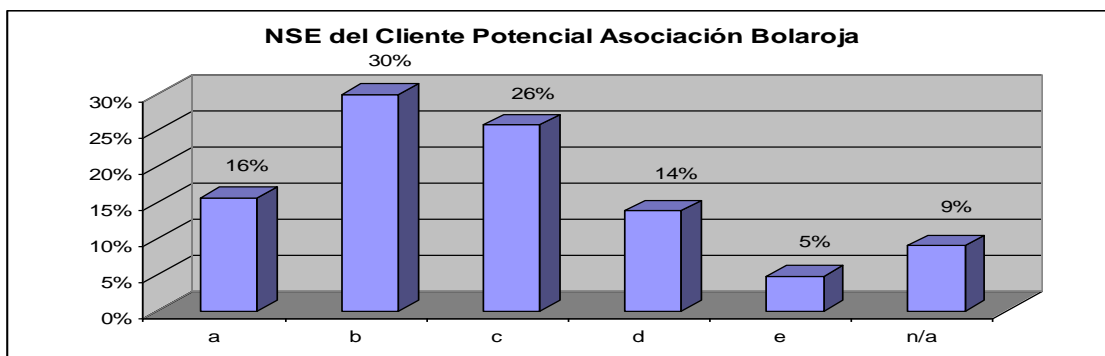
---

<sup>4</sup> Aspectos holísticos-humanos, mejorar como persona, aceptarme como soy, encontrar mi niño interno, disfrutar más la vida, darme mi tiempo de calidad, etc.

<sup>5</sup> Aspecto pro-ocupacional, aliviar el estrés, mejorar mis capacidades en comunicación, vencer mi timidez, relacionarme mejor.

<sup>6</sup> Aspectos lúdicos/recreacionales, jugar, relajarme, satisfacer mi curiosidad, experimentar algo nuevo.

**Tabla 1. NSE del cliente potencial de la Asociación Bolaroja**



Fuente: APEIM, Encuesta 2010, NSE Lima Metropolitana. Elaboración Propia.

- El 34% de los encuestados prefiere el horario de lunes a viernes por las noches; el 30% los sábados por la mañana, el 23% los sábados por las tardes. Otros horarios menos preferidos son por las mañanas los días de semana (9%) y por las tardes los días de semana (4%).
- El precio más adecuado fue percibido como: el que está directamente relacionado con la calidad (48%), el más bajo posible (23%), el precio permita el mejor horario según disponibilidad (17%); el precio no es determinante para 9% de los encuestados, y finalmente solo el 3% halla que la relación con otras opciones de talleres sería un determinante.

#### **b) Sección de satisfacción del servicio**

Resultado de la satisfacción de servicios lo encontramos en el anexo 6. Confirmamos el buen nivel en la satisfacción de nuestros clientes dado que:

- De las 81 personas que tomaron alguna vez un servicio de la Asociación Bolaroja el 83% fue cliente de los talleres de la escuela de *clown*.
- El nivel de satisfacción percibido es de excelente 65%, bueno 28% y promedio 7%.
- El 99% tomaría los servicios de la Asociación Bolaroja nuevamente.
- El 99% recomendaría los servicios de la Asociación Bolaroja.
- También identificamos algunas deficiencias:

Deficiencias en: local e infraestructura por el 43% de los encuestados, en el *staff* administrativo 18%, en la falta de más vacantes para los cursos o más opciones de horarios 9%.

### **3. Herramienta 3: Censo**

En la presente investigación se realizó el análisis de las fichas completadas por los alumnos al

inicio de los talleres, a lo largo de los últimos 2 años.

### **3.1 Objetivos del censo**

- Definir el perfil del estudiante de la escuela de *clown*.
- Confirmar el canal de información para el ingreso a la escuela.
- Definir las preferencias en los atributos del servicio de la escuela de *clown*.
- Definir las estrategias de *marketing*, confirmar el lienzo estratégico.

### **3.2 Diseño del censo**

El diseño del censo lo encontramos en el anexo 7.

### **3.3 Técnica**

Descriptiva.

### **3.4 Metodología**

Censo.

### **3.5 Ámbito geográfico**

Lima Metropolitana.

### **3.6 Universo**

Alumnos de talleres de *clown* en los últimos 2 años, 407 fichas de alumnos.

### **3.7 Muestra**

Se han registrado un total de 407 fichas.

### **3.8 Resultados del censo**

Los resultados del censo se muestran en el anexo 8. Las conclusiones son:

#### **Edad**

- La edad del alumno de la escuela de *clown* fluctúa entre los 14 y 67 años de edad.
- El mayor número de alumnos se ubica en los rangos de 24-29 años (28%) y de 29 a 34 años (24%).

#### **Género**

- El género del alumno de la escuela de *clown* está distribuido de la siguiente manera: público

femenino 65% y público masculino 35%.

### **NSE**

- NSE B 35%, NSE C 27%, NSE A 20%, NSE D 14% y finalmente NSE E 5%.
- El alumno de la escuela de *clown* proviene principalmente de los distritos de Miraflores (20%) y Surco (15%), adicionalmente se nota una condición interesante en la procedencia del alumnado, pues esta se encuentra bastante dispersa, fuera de los 2 distritos indicados; hay tantos alumnos en distritos aledaños como en distritos muy alejados.

### **Formación**

- El 55% tiene formación en el área de conocimiento de las ciencias sociales y jurídicas, es decir, los alumnos de la escuela Bolaroja tienen profesiones como Administración, Educación, Economía, Comunicación, Derecho, *Marketing*, etc.
- La carrera más recurrente en los alumnos de Bolaroja es la de Administración 13%, seguida por Ingeniería/Arquitectura 11% y Educación 8%. Se halla una dispersión importante y encontramos alumnos de Bolaroja con formación en diversas áreas del conocimiento.

### **Preferencias**

- El principal aspecto de motivación para el ingreso en la escuela de *clown* encontrada en el análisis es el aspecto holístico, el cual involucra por ejemplo razones como: mejorar como persona, aceptarme como soy, encontrar mi niño interno, disfrutar más la vida, darme mi tiempo de calidad, conocerme más, crecer en un sentido más espiritual, etc.
- En un segundo lugar se identificó el aspecto de responsabilidad social, es decir, la posibilidad de formar parte de los proyectos sociales al interior de la Asociación Bolaroja, así como también otros aspectos que involucran la socialización y el sentido de pertenencia.
- En tercer lugar se nombró el aspecto técnico, es decir, la técnica de *clown*.

### **Medio**

- Los alumnos se enteraron de los servicios y obtuvieron información de la Asociación Bolaroja principalmente a través de la página Web ([www.bolaroja.net](http://www.bolaroja.net)) y de las redes sociales.

### **Conclusiones**

La propuesta de valor de la Asociación Bolaroja está alineada con lo requerido por su cliente potencial; existe un pronóstico positivo de la demanda y el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente es muy alto. Podemos afirmar que:

- Hay una necesidad por servicios de naturaleza holística que posibiliten la expansión de las

capacidades humanas (tendencia holística).

- La promesa esperada por los clientes está perfectamente alineada con la propuesta de valor planteada por la Asociación Bolaroja.
- La posibilidad de proyección social es un agregado muy importante que le da valor a la propuesta de la Asociación Bolaroja.
- La innovación continua es altamente apreciada.
- Las valoraciones de los expertos que fueron entrevistados están bastante alineadas con los resultados en el censo de alumnos, es decir, los expertos conocen efectivamente cómo funciona y cuál es el estatus actual del mercado de las escuelas de arte.
- El perfil del cliente, el alumno de la escuela de *clown* de la Asociación Bolaroja tiene entre 20 y 44 años, es femenino en su mayoría, sin embargo la tendencia indica que siempre se mantiene un porcentaje importante de público masculino; el alumno principalmente proviene de los NSE A, B y C,
- El nivel de satisfacción de los clientes es excelente.
- Si bien es cierto hay mayor aceptación para ser clientes en los distritos de Miraflores y Surco, la procedencia en general está bastante dispersa, por lo cual se hacen más factibles los planes de cambio de local.
- Se debe resolver alguna solución para el local e infraestructura.

## Capítulo IV. Formulación de la estrategia

### 1. Visión

“En Bolaroja haremos de la curiosidad del *clown* un motor para transformar positivamente y de manera infinita a nuestros propios miembros y a la sociedad”.

### 2. Misión

“Bolaroja es una asociación dedicada a la formación de *clowns* profesionales, comprometidos con la exploración de sus posibilidades artísticas, como medio generador de transformaciones, sociales y personales”.

### 3. Objetivos estratégicos

- Formar *clowns* profesionales y todo terreno.
- Ser un medio generador de transformaciones, sociales y personales.
- Crecer sosteniblemente en mercados convencionales y no convencionales.

**Valores:** Pasión, compromiso, ética, respeto y calidad.

## 4. Análisis externo

### 4.1 Análisis del macroentorno

#### 4.1.1 Ambiente macroeconómico

El Perú tuvo un logro de metas económicas al 2009 publicadas por el MEF: el PBI con un porcentaje de avance del 90,80% con US\$ 127.153 millones con una meta de US\$ 140.000 millones, una inflación dentro de la meta del BCRP (1% - 3%) y un logro en reservas internacionales netas de más de 28,80% con US\$ 38.635 millones. El 2010 cerró el PBI en 8,9% excediendo la proyección del MEF y la inflación promedio de marzo 2010 a febrero del 2011 cerró en 2,23%, manteniéndose dentro de la meta del BCRP. Si bien las estimaciones del MEF para el 2011-2013 son conservadoras, frente a la incertidumbre internacional, el Perú mantendrá un crecimiento sostenido<sup>7</sup>.

#### 4.1.2 Ambiente político

El Perú, en el primer trimestre del 2010 ha presentado cierta estabilidad pese a los comicios electorales presidenciales 2011; ahora con las expectativas de los resultados de la segunda vuelta en junio del 2011. Además, el Gobierno ha manejado las políticas de manera estable logrando una

---

<sup>7</sup> Ministerio de Economía, Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013, Agosto 2010.



estabilidad económica. Asimismo, el presente Gobierno plantea convertir al Perú en un país desarrollado, democrático y cohesionado socialmente definiendo seis ejes estratégicos entre los cuales se encuentran el Estado y gobernabilidad, economía, competitividad y empleo, y desarrollo regional e infraestructura<sup>8</sup>

#### **4.1.3 Ambiente legal**

El Perú ha subido 10 puestos en regulación empresarial y facilidades para hacer negocios según el “Doing Business 2011: Creando oportunidades para los emprendedores”, destacando en la creación de reformas legales para iniciar negocios, simplificando los procesos para registro de empresas, permisos de construcción, registros de propiedad y comercio<sup>9</sup>.

#### **4.1.4 Ambiente social**

El país está pasando por una época positiva para el orgullo nacional, se muestra recuperación y autoestima nacional y una mirada optimista para el futuro, relacionados con la estabilidad y crecimiento económico, estabilidad política y legal. Según la última Encuesta Nacional Urbana de IPSOS-Apoyo (2010) el 95% de peruanos está orgulloso de serlo. Según Gabriel Calderón, antropólogo de la PUCP, la recuperación de autoestima nacional se debe al reconocimiento internacional de nuestra comida, campeones peruanos en deportes, la riqueza cultural, de recursos naturales, historia y otras razones<sup>10</sup>.

#### **4.1.5 Ambiente demográfico**

Según el XI Censo Nacional de Población (2007), la población en el país ha tenido un crecimiento promedio de 1,6% en comparación con el Censo del año 2003, mostrando un crecimiento total en ese período de 24,7%; del total de la población censada el 2007, 63,1% está en el grupo de edad entre 15 y 64 años. Siendo Lima y la Provincia Constitucional del Callao las provincias con mayor población con 7.605.700 y 876.900 habitantes, respectivamente.

---

<sup>8</sup> CEPLAN, Plan Bicentenario: Perú al 2011, Febrero del 2010.

<sup>9</sup> Extraído del Boletín del Banco Mundial del 27 de octubre al 4 de noviembre de 2010.

<sup>10</sup> Optimismo nacional: el 95% de compatriotas dijo sentir orgullo de ser peruano. *El Comercio*, Perú. Miércoles 28 de julio de 2010. <http://elcomercio.pe/lima/615000/noticia-optimismo-nacional-95-peruanos-dijo-sentir-orgullo-peruano>.

**Tabla 2. Perú - Crecimiento poblacional (1993-2007)**

PERÚ: CRECIMIENTO POBLACIONAL, 1993-2007	
<b>CRECIMIENTO ACUMULADO</b>	<b>1993-2007</b>
5 581 321 Habitantes	24,7 %
<b>CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL</b>	<b>1993-2007</b>
398 666 Habitantes	1,6 %

Nota: Población total.

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

## 4.2 Análisis del microentorno

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter lo realizamos con el objetivo de identificar las características del océano rojo según las tablas en el anexo 9, encontrando lo siguiente:

### 4.2.1 Competidores potenciales (barreras de entrada)

Las barreras de entrada al mercado son bajas debido a que no se requiere de grandes inversiones como economías de escala para entrar al mercado, ni inversiones de capital, con un entorno político legal irrelevante, en donde el único factor que tendría relevancia sería el de diferenciación del servicio.

### 4.2.2 Rivalidad con competidores directos

Actualmente existen pocos competidores, hay 5 escuelas cuyo trabajo se localiza en el rubro de Escuelas de teatro con algún contenido en la enseñanza del arte del *clown* en el Perú.

El mercado está en crecimiento gracias a un aumento en la oferta de las obras teatrales, y a un importante factor socio-cultural, en que el ser artista se está empezando a ver como una profesión.

Rivalidad comprendida por las siguientes empresas:

- Pataclaun.
- *Clown* - Ketó (Fiorella Kollman).
- Upaclown (Giselle Guerra).

- Chiquiclow.
- Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú – CCPUCP.
- Gestus.

Analizando los competidores encontramos que *Clown*, Gestus y Upaclown no tienen las instalaciones adecuadas para dictar los talleres, y Chiquiclow solo dicta talleres para niños. Por lo que Pataclown, además de ser la única empresa dedicada al *clown* y tener un posicionamiento y liderazgo, es el actor que está claramente consolidado en el mercado.

#### **4.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto, hay pocos profesores preparados y las calificaciones para dictar talleres de *clown* son costosas.

Los principales proveedores de este servicio no están dispuestos a enseñar *clown* o tienen un alto costo de oportunidad por tener otros intereses, carreras diferentes en el mundo escénico, al dictado de talleres. Por este motivo, ellos tienen poder para negociar los honorarios, horarios y condiciones de trabajo.

#### **4.2.4 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los consumidores es bastante bajo, hay poca oferta de cursos de *clown* en el mercado y la demanda es creciente.

La decisión de compra la toman los consumidores finales, no existen canales de distribución relevantes.

#### **4.2.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Hay muchas escuelas que dictan cursos de teatro:

- Impro - Ketó.
- Escuela de Roberto Ángeles.
- Escuela de Bruno Odar.
- Escuela de Alberto Ísola.
- Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú – CCPUCP.

- Centro Cultural Peruano Británico.

### **4.3 Factores claves de éxito (FCE) de la industria**

Hemos tomado en cuenta las cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento) para identificar los FCE (anexo 10), en donde los FCE contribuyen en más de una perspectiva; estos FCE están clasificados y contribuyen a estas perspectivas:

#### **4.3.1 Perspectiva financiera**

##### **4.3.1.1 Alto margen de rentabilidad**

Es importante un alto margen de rentabilidad para asegurar la sostenibilidad económica del negocio en el tiempo.

#### **4.3.2 Perspectiva del cliente**

##### **4.3.2.1 Prestigio, imagen y trayectoria sostenida**

Es muy importante el prestigio de las escuelas convencionales así como su imagen. Además, no existe certificación oficial que respalde la acreditación de los talleres, pero es importante que las empresas que prestan estos servicios tengan continuidad y permanencia en el tiempo para que respalden la formación en los servicios prestados. Actualmente la empresa que tiene mayor posicionamiento y trayectoria es Pataclaun.

##### **4.3.2.2 Calidad del servicio**

La calidad del servicio influye en el nivel de aceptación del cliente y su permanencia e influye también el efecto boca a boca para difundir la eficiencia del servicio.

##### **4.3.2.3 Marketing**

El *marketing* también es importante, en el cual se debe trabajar; actualmente en este tipo de negocios no se invierte mucho.

##### **4.3.2.4 Precios competitivos**

Un factor importante también es el factor precio, en el cual el cliente relaciona mucho la percepción del valor por el servicio recibido en cuanto a la calidad y relación con el precio.

##### **4.3.2.5 Ubicación estratégica**

Este factor puede representar un limitante para la empresa debido a que según el estudio de mercado se ha encontrado que una parte de los clientes consideran que la Asociación Bolaroja tiene su local en una ubicación muy alejada.

### **4.3.3 Perspectiva de los procesos internos**

#### **4.3.3.1 Personal ad-hoc**

Este factor también es importante debido a que teniendo personal debidamente calificado para cada una de las posiciones, facilita una gestión más eficiente, así también aporta de manera positiva a la mejora de los procesos.

#### **4.3.3.2 Costos**

También es necesario tomar en cuenta este factor, un correcto manejo de los costos así como una prudencia en la asignación de los recursos y determinación oportuna permite poder afrontar variaciones en costos debido a factores externos.

#### **4.3.3.3 Eficiencia de la gestión**

Este factor aporta a la motivación de los colaboradores debido a la claridad y eficiencia en la administración, es necesario tener procesos justos y transparentes en donde los colaboradores puedan tener conciencia de las consecuencias positivas y negativas de la gestión.

### **4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### **4.3.4.1 Cultura organizacional alineada**

La propuesta para las personas debe alinearse con la propuesta de valor y la propuesta financiera, en donde es importante que el personal esté motivado y alineado para el logro de objetivos de la empresa y se logre una sostenibilidad.

## **5. Análisis interno**

### **5.1 Análisis de recursos y capacidades**

#### **5.1.1 Recursos**

Según se muestra en el anexo 11 tenemos dividido el Análisis de Recursos y Capacidades en recursos tangibles, intangibles y capacidades.

##### **5.1.1.1 Recursos tangibles**

###### **Ubicación estratégica del local**

Este factor es de gran importancia, sin embargo el local está muy alejado.

###### **Local y equipos**

Factor de gran importancia. Se requiere de una mayor capacidad del local así como de equipamiento.

#### **Recursos financieros**

No es de vital importancia, pero tener estos recursos ayudaría a tener dinamismo en la operatividad de la empresa; se cuenta con muy pocos recursos financieros.

#### **Red comercial y RRPP**

Factor de gran importancia. Actualmente las redes comerciales y relaciones públicas solo se manejan de boca en boca y a través de contactos y recomendaciones.

### **5.1.1.2 Recursos intangibles**

#### **Prestigio e imagen**

Contribuyen muchísimo en nuestra imagen las marcas Wendy Ramos, Patch Adams y Gesundheit Institute como aliados estratégicos.

#### **Tecnologías de información**

Factor irrelevante en el momento actual, sin embargo en la proyección, dado el carácter joven del canal de comunicación, puede tomar mayor importancia.

### **5.1.1.3 Recursos Humanos**

#### **Personal docente altamente capacitado**

Factor de gran importancia. Contamos con personal de alto nivel, así como *clowns* certificados en el extranjero.

#### **Disponibilidad de docentes**

Hay necesidad de contratar docentes adicionales.

#### **Compromiso**

Factor de gran importancia. El personal con el que contamos está alineado y comprometido con nuestra visión, misión y valores.

## **5.1.2 Capacidades**

**Función directiva**

Se realiza una planificación periódica con directorio y gerencia cada seis meses.

**Capacitación constante**

Es muy importante capacitar a los docentes de manera constante.

**Competencia de docentes**

Es necesario que los docentes tengan capacidades interpersonales para lograr el proceso de transformación del *clown* y el proceso de desarrollo holístico.

**Función financiera**

Factor de poca importancia. No contamos con gran soporte financiero y está por definir la estructura de costos así como los planes financieros.

**Gestión de personas**

El personal clave a medio tiempo, con alta rotación de voluntarios y número de profesores limitado, lo cual se amplía en la parte de recursos humanos.

**Investigación y desarrollo**

Factor de gran importancia. Tenemos innovación constante en técnicas de formación que aportan al desarrollo holístico.

**Formación de *clowns***

No cubrimos con la demanda de talleres por el número limitado de profesores.

**Servicios para empresas**

Factor de gran importancia. No se logra satisfacer el nivel de demanda, sin embargo tenemos alto nivel de satisfacción debido a que los servicios son únicos y a la medida.

**Marketing y ventas**

La publicidad se da por entrevistas en los medios, así como redes sociales, la página web y base de datos de clientes. Se realiza encuestas de satisfacción al cliente a cada final de taller.

**Operaciones**

Se provee oportunamente los recursos para los talleres, montajes, servicios a empresas así como las actividades sociales.

## **6. Formulación de la Estrategia del océano azul**

### **6.1. Definición de los lienzos estratégicos de la industria de talleres convencionales de arte**

Hemos tomado en cuenta el estudio de mercado así como los factores críticos de éxito, teniendo a las empresas Pataclaun, Gestus, La Tarumba y Galli como principales participantes de la industria de talleres convencionales de arte a quienes se les hizo entrevistas de profundidad a fin de obtener información para los lienzos estratégicos<sup>11</sup>, según se muestra en el anexo 12, obtuvimos los siguientes factores por cada lienzo estratégico:

#### **6.1.1. Propuesta de valor de la industria de talleres convencionales de arte**

##### **Desarrollo personal superficial (moda, estatus, fama)**

Generalmente los clientes se animan a tomar un taller, como en el caso de Pataclaun, principalmente, para formar parte del elenco o trabajar en la parte de producción, por un tema de moda y/o estatus, desean la oportunidad de conocer a las estrellas de televisión que por lo general dictan en los talleres. Estos factores son tomados con mayor importancia antes que los factores de desarrollo y formación personal, como desarrollo de habilidades de expresión corporal o autoconocimiento.

##### **Formación integral en circo y teatro**

Es valorado por los clientes que tienen afición por los temas circenses y de teatro, se ofrece en el mercado convencional formación en estas habilidades como acrobacia, malabares y también con el uso de técnicas de actuación.

##### **Producción de eventos**

Las escuelas de teatro convencionales ofrecen también producción de eventos: públicos, artísticos, así como para empresas.

##### **Orientado principalmente a la industria televisiva y teatro**

Las escuelas de talleres convencionales de arte centran las actividades en formación para ingresar a la industria televisiva o de teatro, por ejemplo Pataclaun, esto está relacionado al deseo de los clientes.

### ***Marketing***

---

<sup>11</sup> Los lienzos estratégicos son 3: Propuesta de valor, propuesta a las personas y propuesta de utilidades.



La inversión en promoción y mercadeo es intensiva asignándose gran parte del presupuesto de las empresas en esta actividad a fin de captar clientes, por medios televisivos, radio, prensa así como por medio de *marketing* BTL.

### **Prestigio, imagen y trayectoria de la institución**

El prestigio se va ganando con el tiempo y a medida que las empresas se van dando a conocer y la trayectoria da la seguridad a los clientes de permanencia, esto da también a los alumnos un respaldo formal mediante certificaciones.

### **Ubicación estratégica**

La ubicación de las empresas en la industria convencional está principalmente en Barranco, Miraflores y Santiago de Surco, relativamente accesible para la mayoría de clientes.

### **Oferta de talleres**

La oferta es limitada y estandarizada, por cada categoría solo se ofrece un taller en promedio, por ejemplo: solo un taller de teatro, solo un taller de *clown*, solo un taller de circo, con algunas variaciones por las edades como talleres de teatro para adolescentes, para adultos, por lo que el cliente no llega a profundizar en alguna especialidad por la que sienta mayor afición.

### **Calidad del servicio**

Las escuelas convencionales tienen una calidad de servicio moderada.

### **Precios**

En promedio, en la industria convencional los precios son accesibles en general y en algunos casos los precios son mayores como en el caso de La Tarumba.

### **Diversión y relajamiento**

Es uno de los principales factores que son percibidos y valorados por el cliente.

### **Profesores sensibles al desarrollo y características de cada alumno**

El seguimiento que se le da a los alumnos a su desarrollo y singularidad es valorado por el cliente, en La Tarumba también se pone mayor énfasis en este factor, no profundizado en otras empresas.

### **Técnicas avanzadas de enseñanza**

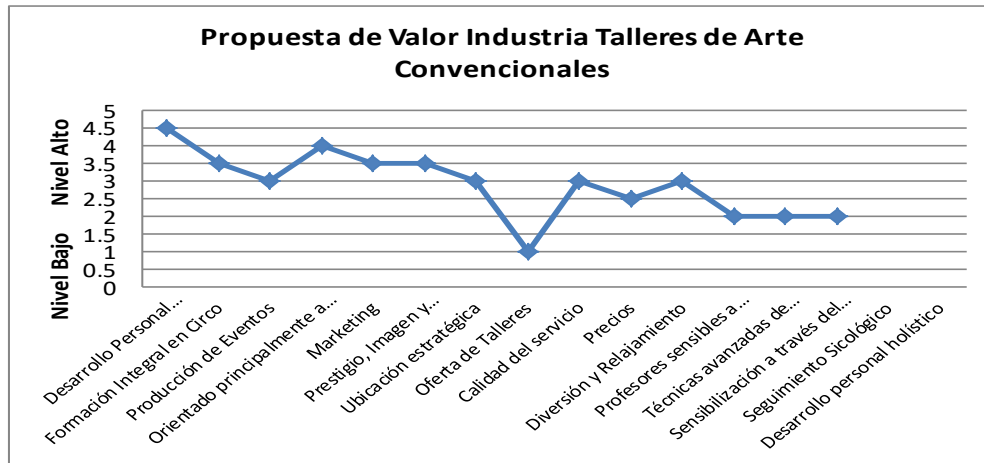
Las empresas de la industria tienen una profundidad moderada a baja en la enseñanza de técnicas,

siendo La Tarumba la que tiene mayor profundidad en técnicas.

### **Sensibilización a través del arte**

Mediante este factor se logra poner en contacto con las emociones del cliente, lo cual es muy valorado; este factor se profundiza principalmente en La Tarumba, en las otras empresas se orienta más a recreación y entretenimiento.

**Tabla 3. Propuesta de valor Industria Talleres Convencionales de Arte**



Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.2 Propuesta a las personas de la industria de talleres convencionales de arte**

#### **Orientado a mantener estrellas:**

En el caso de Pataclaun un factor motivador para el personal es la posibilidad que tienen los trabajadores en formar parte de los elencos de los programas televisivos, lo cual es muy valorado y motivador.

#### **Prestigio, imagen y trayectoria de la institución**

Este factor es muy importante para los trabajadores porque genera un sentimiento de pertenencia a una empresa reconocida en el mundo del arte y el espectáculo, lo cual han sabido desarrollar con el tiempo las empresas de la industria, siendo las más conocidas Pataclaun y La Tarumba.

#### **Procesos estandarizados**

La existencia de procesos estandarizados evita confusiones en la asignación del trabajo, lo cual es valorado por los trabajadores también, en la industria convencional este factor está en un nivel muy bajo.

**Eficiencia en gestión**

Este factor está también relacionado en parte a procesos estandarizados, con una gestión eficiente se pueden asignar adecuadamente los recursos para que los trabajadores puedan cumplir sus labores de forma eficiente y es muy importante para el logro de objetivos, en la industria convencional este factor está en un nivel muy bajo.

**Personal ad-hoc**

Es importante mantener personal especializado que asegure la calidad del servicio.

**Enfoque a sensibilidad de las personas y clima laboral**

Una administración que tenga presente el lado humano y sensible de los trabajadores y sobre todo preocupación por trabajar el clima laboral es muy importante y valorado por los trabajadores, en la industria este factor se cumple moderadamente.

**Capacitación constante**

Este es un factor importante en la motivación de los colaboradores, en la industria no se invierte mucho en este factor.

**Cultura organizacional alineada**

Mantener la cultura organizacional es uno de los factores más importantes, el cual integra y está relacionado a la mayoría de los otros factores de la propuesta a las personas, en la industria este factor se cumple en un nivel moderado.

**Apertura a ideas y creatividad**

Este factor específicamente en la industria de arte es muy importante, en la industria este factor se cumple en un nivel moderado a mayor.

**Disponibilidad de profesores**

En la industria por lo general solo se necesita aproximadamente un profesor para enseñar cada especialidad y esta disponibilidad es relativamente accesible. El tiempo de formación de los profesores es relativamente bajo debido a que al no profundizarse mucho en técnicas no se requiere mucho nivel de formación de los profesores.

**Tabla 4. Propuestas a las personas de la Industria Talleres Convencionales de Arte**



Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.3 Propuesta de utilidades

#### Rentabilidad

Por la naturaleza de la industria, el negocio es bastante rentable debido a que los costos operativos son relativamente bajos.

#### Costos operativos (administración)

Los costos operativos en la industria son bastante bajos debido a que no cuentan con una estructura organizacional definida ni personal ad-hoc, a excepción de La Tarumba que sí los tiene.

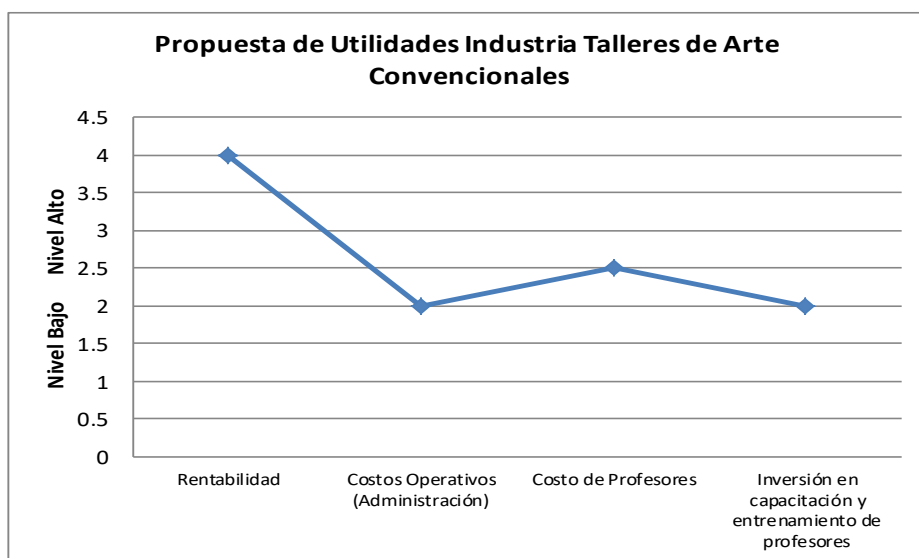
#### Costo de profesores

El costo de los profesores en la industria es relativamente bajo, en general, a excepción de La Tarumba en la que tienen una remuneración moderada.

#### Inversión en capacitación y entrenamiento de profesores

La inversión en capacitación y entrenamiento es casi nula a excepción de La Tarumba que sí invierte moderadamente en capacitación y entrenamiento.

**Tabla 5. Propuesta de utilidades Industria Talleres Convencionales de Arte**



Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 Definición de los lienzos estratégicos de la Asociación Bolaroja actual

Con la estructura de las cuatro acciones delimitaremos el lienzo estratégico actual de la compañía. Según se muestra en el anexo 12, inició con una visión, misión y valores, donde sus operaciones y modo de trabajar, la propuesta de valor, ha hecho que se separe de la industria convencional.

Intentamos demostrar que la compañía es un caso en donde se identifica un océano azul, no se ha realizado de forma explícita como estrategia definida, pero la naturaleza de su camino lo demuestra por lo que definiremos en dónde se ubican los lienzos estratégicos. Posteriormente haremos el desarrollo de las iniciativas estratégicas para sostener y mantener la innovación constante, un desarrollo y crecimiento sostenible alineando también los tres lienzos estratégicos o propuestas<sup>12</sup>.

### 6.2.1 Estructuras de las cuatro acciones (ERIC<sup>13</sup>) para la propuesta de valor

#### a. Matriz ERIC para la propuesta de valor

Como hemos comentado, la compañía se ha diferenciado de la industria convencional principalmente, según la tabla 6, eliminando factores como el tema superficial y la formación integral en circo y reduciendo factores como producción de eventos y la orientación a la industria

<sup>12</sup> Propuesta de valor, propuesta a las personas y propuesta de utilidades.

<sup>13</sup> Sigla ERIC: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

televisiva y teatro, entre otros, por un lado, y por otro lado se incrementan factores como la oferta de talleres, calidad en el servicio y creando otros factores como el tema holístico, la musicalización y proyección social. Algunos factores están por debajo del nivel frente al lienzo estratégico de la industria convencional, que son factores importantes que se desean incrementar en una fase posterior, necesitando desarrollarse y potenciarse. A continuación se explica a detalle cada uno de los factores:

**Tabla 6. Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de valor**

<p><b>ELIMINAR</b>          Desarrollo personal superficial          Formación integral en Circo y Teatro</p>	<p><b>INCREMENTAR</b>          Oferta de talleres          Calidad del servicio          Diversión y relajamiento          Profesores sensibles          Técnicas avanzadas de enseñanza          Sensibilización a través del arte</p>
<p><b>REDUCIR</b>          Producción de eventos          Orientado a Industria Televisiva y Teatro          Marketing</p>	<p><b>CREAR</b>          Desarrollo personal holístico          Musicalización sensible          Proyección social          Innovación en técnicas de clown          Pasión y curiosidad del clown</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **b. Propuesta de valor de la Asociación Bolaroja**

##### **Desarrollo superficial (moda, estatus, fama)**

Factor irrelevante para la compañía, se ha eliminado.

##### **Formación integral en circo**

El *clown* es bastante relacionado al circo, pero ha trascendido en la historia, existió mucho antes y se adaptó, luego se movió a las calles, al teatro y a diversos ámbitos y escenarios. Para la compañía también es un factor secundario o irrelevante pues lo que sí es importante es todo lo relacionado a la pasión por el *clown* y su curiosidad.

##### **Producción de eventos**

La compañía también ofrece eventos a empresas de pequeña magnitud; es un factor que se ha decidido reducir hasta eliminar debido a que no genera rentabilidad importante.

### **Orientado principalmente a la industria televisiva y teatro**

La compañía tiene presencia en el teatro ofreciendo eventuales presentaciones como puestas en escena al final de los talleres. Esto genera ingresos muy rentables pero es un factor secundario y se ha optado por mantenerlo reducido.

### ***Marketing***

La compañía tiene publicidad bastante reducida centrada en el boca a boca, redes sociales, entrevistas en los medios, apoyándose también con *marketing* dado por voluntarios así como el renombre de las marcas Wendy Ramos, Patch Adams y Gesundheit Institute.

### **Prestigio, imagen y trayectoria de la institución**

Factor ligeramente debajo del nivel de la industria, se desea incrementar.

### **Ubicación estratégica**

Este factor está en un nivel menor de la industria, se inició en un local pequeño en Miraflores<sup>14</sup>, luego en un local más grande en Chorrillos; se tiene planeado volver a Miraflores.

### **Oferta de talleres**

La compañía ofrece gran variedad de talleres especializados en *clown*, mientras que la industria convencional brinda un solo taller.

### **Calidad del servicio**

Este factor en la compañía ha logrado mantenerse por encima de la industria convencional, lo cual está sustentado en la investigación de mercado.

### **Precios**

La compañía tiene un precio ligeramente por encima del promedio.

### **Diversión y relajamiento**

Factor importante que se valora mucho a lo largo del tiempo. La Asociación Bolaroja tiene planeado incrementarlos sostenidamente en el largo plazo.

### **Profesores sensibles al desarrollo y características de cada alumno**

---

<sup>14</sup> Distrito de Chorrillos en Lima, Perú.

La Asociación Bolaroja da mucha importancia al desarrollo y características de cada alumno debido a la naturaleza del desarrollo del *clown*, se hace seguimiento y retroalimentación a cada alumno a fin de lograr que nazca el *clown* en ellos y con ello se inicie el proceso de transformación de desarrollo holístico.

### **Técnicas avanzadas de enseñanza**

De la misma manera, la Asociación Bolaroja tiene el mayor nivel en desarrollo de técnicas avanzadas de enseñanza debido al alto grado de capacitación de los profesores, los cuales cuentan con formación a nivel internacional.

### **Sensibilización a través del arte**

Este factor, como parte de los factores que ayudan al desarrollo holístico de los alumnos, es muy importante en la propuesta de valor y la Asociación Bolaroja lo mantiene incrementado por encima de la industria convencional.

### **Seguimiento psicológico**

Este factor ha sido creado debido a que es fundamental como parte del desarrollo holístico, así como para determinar a través del seguimiento las fortalezas que pueden desarrollarse y debilidades por superar en los alumnos, para que puedan afrontar la etapa de formación para el voluntariado, lo cual es primordial.

### **Desarrollo personal holístico**

Este es el principal factor que ha creado la Asociación Bolaroja y es el más valorado por los alumnos y se planea sostener e incrementar en el largo plazo.

### **Musicalización sensible**

De la misma manera, este es un factor que contribuye al desarrollo holístico y también a la sensibilización a través del arte, es un factor creado por la Asociación Bolaroja y se planea incrementar en el largo plazo.

### **Proyección social**

Es uno de los principales factores por los que se mueve y orienta la compañía, es una atracción para el público dado que muchos de los alumnos y clientes potenciales tienen interés en formar parte del voluntariado y la labor social.



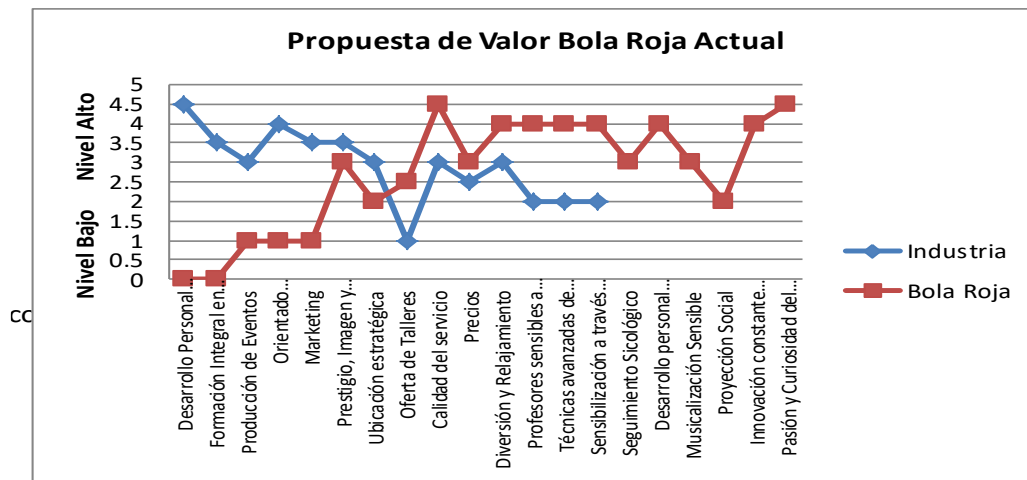
### Innovación constante en técnicas de *clown*

Los profesores de la compañía tienen una capacitación bastante dinámica y constante de nivel internacional.

### Pasión y curiosidad del *clown*

Este factor es el principal motor de la Asociación Bolaroja dado que a través de la curiosidad es que se intenta cambiar el mundo, así como la pasión por el *clown*.

Tabla 7. Propuesta de valor Bolaroja actual



Fuente: Elaboración propia.

## 6.2.2 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta a las personas

### a. Matriz ERIC para la propuesta a las personas

La compañía, desde sus inicios, según se muestra en tabla 16, ha eliminado el factor de promover y mantener estrellas de TV y se han incrementado otros muchos factores como el contar con personal ad-hoc, sensibilidad al clima laboral, capacitación y cultura organizacional, entre otros, y se han creado también muchos factores como la proyección social, generar proactividad, fidelización, entre otros. De la misma manera, hay algunos factores que están en un nivel inferior frente a la industria convencional no por un tema de reducción en la estrategia de océano azul sino porque estos factores se han ido desarrollando con el tiempo y no se ha ido a la par, deseando incrementarlos en el futuro. A continuación se explica a detalle cada uno de los factores.

**Tabla 8. Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta a las personas**

<p style="text-align: center;">ELIMINAR</p> <p>Orientado a mantener estrellas TV</p>	<p style="text-align: center;">INCREMENTAR</p> <p>Procesos estandarizados Eficiencia en gestión Personal Ad-hoc Sensibilidad y clima laboral Capacitación Constante Cultura organizacional alineada Apertura a ideas y creatividad Disponibilidad de Profesores</p>
<p style="text-align: center;">REDUCIR</p>	<p style="text-align: center;">CREAR</p> <p>Proyección Social Proactividad con colaboradores Fidelizar colaboradores y voluntarios Escala de remuneraciones adecuada Plan de incentivo para trabajadores</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **b. Propuesta a las personas de Asociación Bolaroja**

#### **Orientado a mantener estrellas como profesores**

Este factor se ha eliminado, si bien en la compañía hay estrellas de TV como Wendy Ramos y han pasado estrellas como Gonzalo Torres, entre otros, no es una propuesta a los colaboradores como un factor de motivación el tener contacto con ellos o una promesa de tener la posibilidad de formar parte de los elencos, puesto que la TV y teatro son factores secundarios dentro de la propuesta de valor y no forman parte de la propuesta a las personas.

#### **Prestigio, imagen y trayectoria de la institución**

Este factor, como ya se ha mencionado, es el que se va desarrollando con el tiempo y se incrementará en el futuro.

#### **Procesos estandarizados**

Este factor es importante para motivar a los colaboradores, tener procesos claros y facilitar la ejecución de las estrategias de la compañía, pues se tienen claros los aspectos que afectan a los colaboradores, por qué motivos se les promueve y por qué motivos se les separa. Este factor está en un nivel superior al de la industria convencional y se planea incrementar en el futuro.

#### **Eficiencia en gestión**

La eficiencia en la gestión es un factor motivador para los colaboradores, especialmente la transparencia como una pecera y ejemplo que dan los administradores a los colaboradores. Este factor está también en un nivel superior al de la industria convencional y se planea incrementar en el futuro.

#### **Personal ad-hoc**

La compañía, a diferencia de la industria convencional que no cuenta generalmente con estructuras, sí cuenta con personal ad-hoc dentro de sus colaboradores, planeándose incrementarlo en el futuro.

#### **Enfoque a sensibilidad de las personas y clima laboral**

Este factor es muy valorado, el cual promueve la motivación de los colaboradores y contribuye a un sentido de pertenencia a la institución.

#### **Capacitación constante**

Los profesores de la compañía tienen una capacitación constante y de primer nivel, así como los colaboradores de la estructura administrativa. En el futuro se piensa sostenerla e incrementarla en el largo plazo.

#### **Cultura organizacional alineada**

Este factor se encuentra en un nivel alto en la compañía, debido al tamaño de la empresa y el número reducido de colaboradores es algo que se puede lograr, además que el personal se encuentra identificado y motivado por otros factores como el de proyección social, así como la visión, misión y valores de la empresa.

#### **Apertura a ideas y creatividad**

Este es un factor muy importante el cual se tiene presente todo el tiempo con los colaboradores, se les promueve e invita a dar iniciativas de creatividad e ideas.

#### **Disponibilidad de profesores**

La compañía cuenta con mayor cantidad de profesores a comparación de la industria convencional que cuenta con tan solo un profesor en promedio para cada especialidad, pensándose incrementar en el futuro.

#### **Proyección social y sentido de pertenencia**

Como se ha mencionado en la propuesta de valor, este es un factor creado por la compañía, el cual es un factor motivador también para los colaboradores debido a que genera un sentido de pertenencia, así como para los colaboradores externos como voluntarios y auspiciadores es un factor que motiva a seguir colaborando y sentirse orgullosos de ser parte de la institución.

**Generar proactividad con colaboradores y voluntarios**

Este factor es importante también, los colaboradores externos tienen libertad e iniciativas para proponer mejoras, ello no es considerado en la industria convencional, ya que no cuenta con voluntarios ni colaboradores externos.

**Fidelizar colaboradores y voluntarios**

Hay una fuerte actividad de fidelización que se hace a los colaboradores externos y voluntarios a través de las redes sociales, reconocimientos, certificados y similares, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

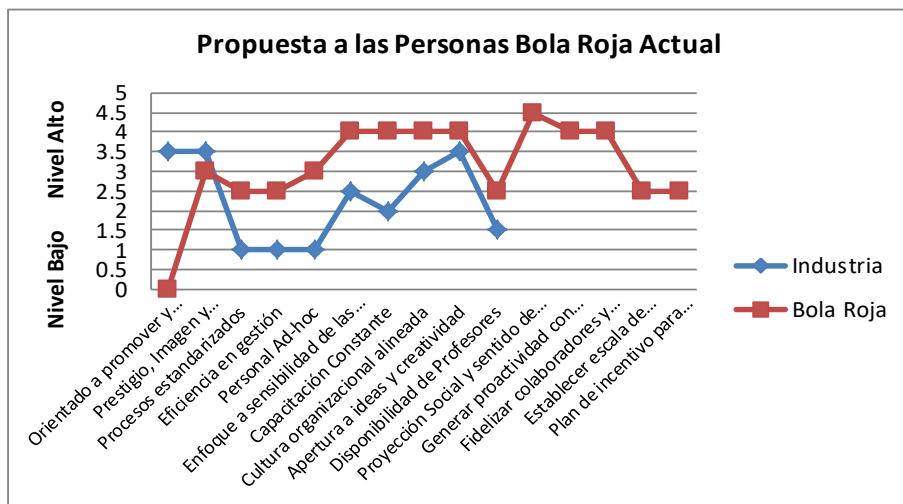
**Establecer escala de remuneraciones adecuada**

Este es un factor motivador que complementa los otros factores que no son tangibles o cualitativos. La compañía tiene una escala de remuneraciones ligeramente por encima del nivel de la industria convencional.

**Plan de incentivo para trabajadores**

La compañía también tiene actualmente un plan de incentivos para los colaboradores, adicional a las remuneraciones, el cual se planea incrementar sostenidamente en el mediano plazo.

**Tabla 9. Propuesta a las personas Bolaroja actual**



Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.3 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta de utilidades

#### a. Matriz ERIC para propuesta de utilidades

La compañía, según se muestra en la tabla 18, no ha eliminado ni reducido nada en relación con la propuesta de utilidades de la industria convencional, pero sí ha incrementado factores como los costos y capacitación de profesores y creado factores como los bienes y servicios recibidos por los colaboradores externos, exoneraciones tributarias y la liquidez adicional por las donaciones. Hay algunos factores que están por debajo frente a la industria convencional porque estos factores han sido controlados, deseándose incrementar en el futuro. A continuación se explica a detalle cada uno de los factores.

**Tabla 10. Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de utilidades a futuro**

ELIMINAR	INCREMENTAR <b>Rentabilidad</b> <b>Costos operativos (Administración)</b> <b>Bienes y servicios</b> <b>Obtención de donaciones</b> <b>Exoneración tributaria</b> <b>Liquidez adicional de donaciones</b>
REDUCIR <b>Costo de profesores</b>	CREAR

Fuente: Elaboración propia.

#### b. Propuesta de utilidades de la Asociación Bolaroja

##### **Rentabilidad**

Sin rentabilidad ningún proyecto es viable. La compañía mantiene una rentabilidad baja que se planea incrementar con la aplicación de la estrategia.

##### **Costos operativos (Administración)**

No se realizado reducción ni incremento, se mantiene a la fecha similar al de la industria convencional y se planea incrementar debido al aumento de la estructura administrativa y a los gastos en que se incurrirán por la estrategia.

### Costo de profesores

Este factor está muy sobre el nivel de la industria convencional, se desea reducir moderadamente sin bajar del promedio para que no se desalinee con la propuesta a las personas que amenazaría en su motivación.

### Inversión en capacitación y entrenamiento de profesores

En este factor se invierte muy por encima del nivel de la industria convencional, que es casi nulo, esto asegura una calidad en la propuesta de valor.

### Bienes y servicios prestados por voluntarios y donaciones

De este factor adolece la industria convencional, es un gran ahorro debido a que el costo operativo y otros costos se cubren con donaciones y voluntariado.

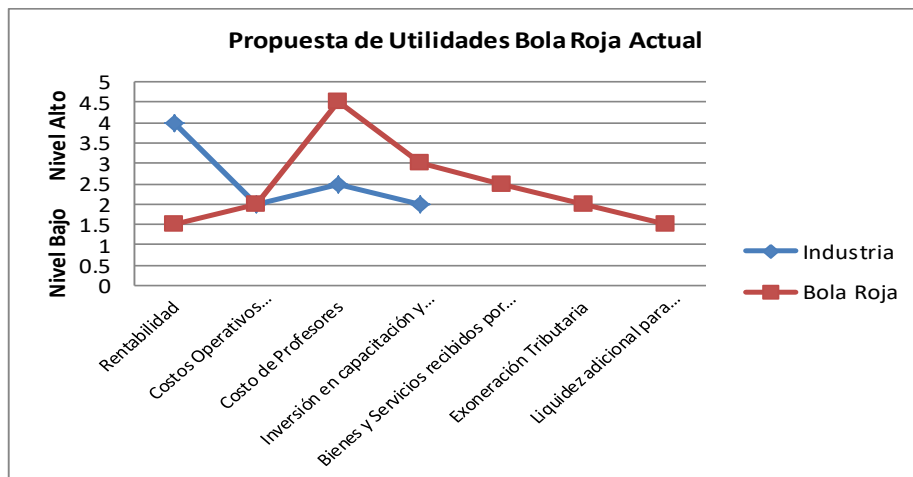
### Exoneración tributaria

Este factor contribuye a bajar la carga en liquidez debido a que la compañía, por ser una ONG, se encuentra exonerada del Impuesto a la Renta.

### Liquidez adicional para proyectos sociales por donaciones

La compañía es un ente receptor de donaciones. Un porcentaje de la liquidez la recibe por parte de colaboradores externos.

Tabla 11. Propuesta de utilidades Bola Roja actual



Fuente: Elaboración propia.

## 6.3 Definición de los lienzos estratégicos de la Asociación Bola Roja a futuro

En esta parte desarrollaremos los tres lienzos estratégicos propuestos a futuro que deseamos para la compañía, elaboraremos también las acciones ERIC necesarias para sostener y mantener en el tiempo la innovación por valor, los cuales están divididos en acciones a realizar en el corto, mediano y largo plazo según se puede observar en el anexo 12, el cual servirá de panorama para el desarrollo de la implementación de la estrategia. Las acciones propuestas en el largo plazo son factores de los lienzos estratégicos que se encuentran en un nivel elevado y se desea incrementar ligeramente.

### 6.3.1 Estructuras de las cuatro acciones (ERIC<sup>15</sup>) para la propuesta de valor

#### a. Matriz ERIC para la propuesta de valor a futuro

- **Corto plazo**
  - Eliminar: Producción de eventos.
  - Incrementar: Ubicación estratégica.
  
- **Mediano plazo**
  - Incrementar: *Marketing* y proyección social.
  
- **Largo plazo**
  - Incrementar: Prestigio, imagen y trayectoria de la institución; oferta de talleres; diversión y relajamiento; profesores sensibles al desarrollo y características de cada alumno; técnicas avanzadas de enseñanza.  
Sensibilización a través del arte; seguimiento psicológico; desarrollo personal holístico; y musicalización sensible.

**Tabla 12. Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de valor a futuro**

<b>ELIMINAR</b> Producción de Eventos	<b>INCREMENTAR</b> Marketing Proyección Social Prestigio, Imagen y trayectoria Ubicación estratégica Oferta de Talleres Diversión y Relajamiento Profesores sensibles Técnicas avanzadas de enseñanza Sensibilización a través del arte Seguimiento Sicológico Desarrollo personal holístico Musicalización Sensible
REDUCIR	CREAR

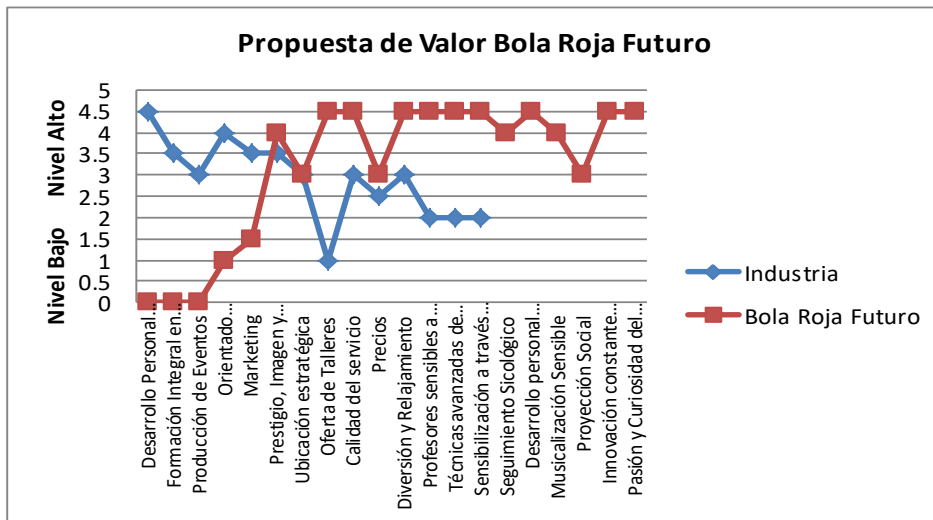
<sup>15</sup> Sigla ERIC: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.

Fuente: Elaboración propia.

### b. Propuesta de valor de la Asociación Bolaroja a futuro

Luego de las acciones ERIC propuestas tendríamos el siguiente lienzo para la propuesta de valor a futuro:

Tabla 13. Propuesta de valor Bolaroja Futuro



Fuente. Elaboración propia.

### 6.3.2 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta a las personas a futuro

#### a. Matriz ERIC sugerida para la propuesta a las personas a futuro

- **Mediano plazo**
  - Incrementar: Procesos estandarizados; eficiencia en gestión; personal ad-hoc; disponibilidad de profesores; establecer escala de remuneraciones adecuada; y plan de incentivo para trabajadores.
- **Largo plazo**
  - Incrementar: Prestigio, imagen y trayectoria de la institución; enfoque a sensibilidad de las personas y clima laboral; capacitación constante.  
Cultura organizacional alineada; y apertura a ideas y creatividad.



**Tabla 14. Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de valor a futuro**

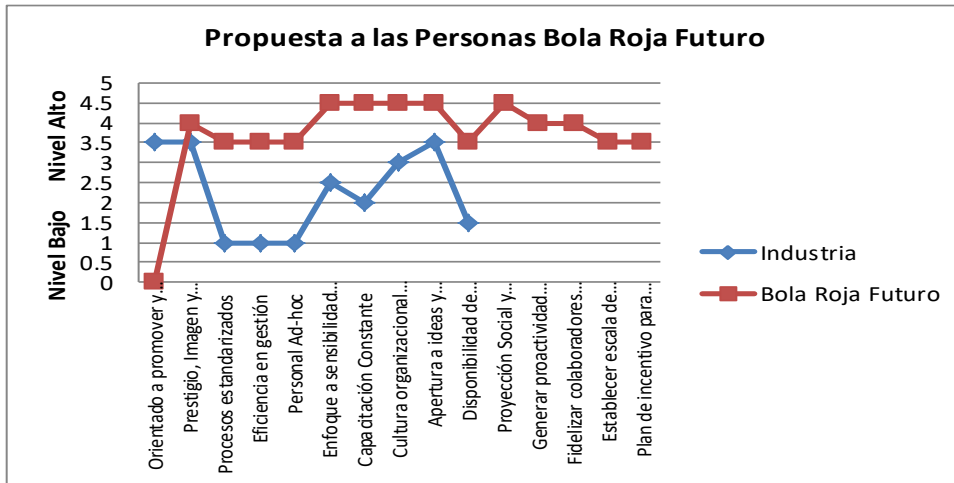
<b>ELIMINAR</b> Producción de Eventos	<b>INCREMENTAR</b> Marketing Proyección Social Prestigio, Imagen y trayectoria Ubicación estratégica Oferta de Talleres Diversión y Relajamiento Profesores sensibles Técnicas avanzadas de enseñanza Sensibilización a través del arte Seguimiento Sicológico Desarrollo personal holístico Musicalización Sensible
REDUCIR	CREAR

Fuente: Elaboración propia.

**b. Propuesta a las personas de la Asociación Bolaroja a futuro**

Luego de las acciones ERIC propuestas tendríamos el siguiente lienzo para la propuesta a las personas a futuro:

**Tabla 15. Propuesta a las personas Bolaroja Futuro**



Fuente: Elaboración propia.

**6.3.3 Estructura de las cuatro acciones para la propuesta de utilidades a futuro**

**a. Matriz ERIC sugerida para propuesta de utilidades a futuro**

- Mediano plazo

- Reducir: Costo de profesores.
- Incrementar: Rentabilidad; costos operativos (Administración); bienes y servicios recibidos por voluntarios y donaciones; y exoneración tributaria.

- **Largo Plazo**

- Incrementar: Liquidez adicional para proyectos sociales recibida de donaciones.

**Tabla 16. Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear Bolaroja actual - Propuesta de utilidades a futuro**

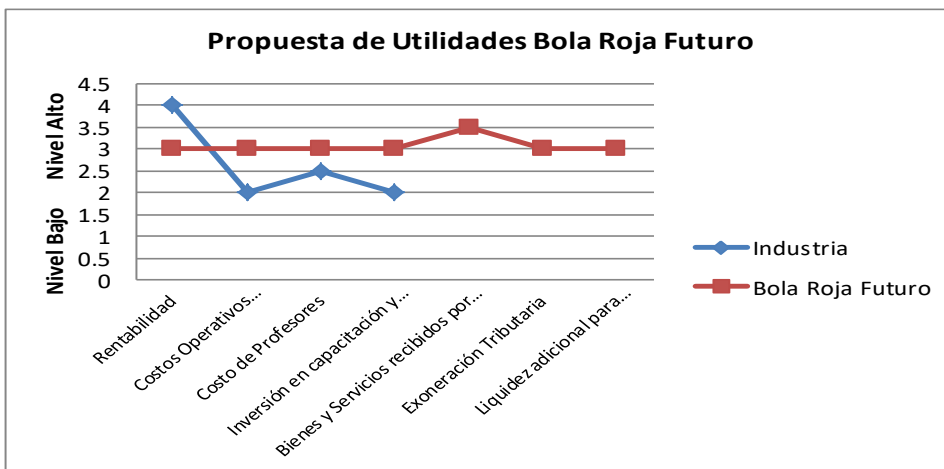
ELIMINAR	INCREMENTAR Rentabilidad Costos operativos (Administración) Bienes y servicios Obtención de donaciones Exoneración tributaria Liquidez adicional de donaciones
REDUCIR Costo de profesores	CREAR

Fuente: Elaboración propia.

**b. Propuesta de utilidades de Asociación Bolaroja**

Luego de las acciones ERIC propuestas tendríamos el siguiente lienzo para la propuesta de utilidades a futuro:

**Tabla 17. Propuesta de utilidades Bolaroja Futuro**



Fuente: Elaboración propia.



## **Capítulo V. Implementación de la estrategia**

### **1. Plan Funcional de *Marketing***

#### **1.1 Alcance**

El presente plan desarrolla los principales aspectos de *marketing* en la propuesta de valor ofrecida por la compañía.

#### **1.2 Determinación del mercado**

Por razones del modelo que estamos planteando se hace el análisis, en primer lugar, de los clientes, analizando también a los no clientes en búsqueda de oportunidades proporcionadas por las brechas del océano azul.

##### **1.2.1 Mercado potencial**

Población de Lima Metropolitana entre los 15 y 65 años de edad, total: 4.419.103.

##### **1.2.2 Mercado disponible**

Adicionalmente se considera el factor de NSE, considerando los NSE A, B y C, total: 2.474.698.

##### **1.2.3 Mercado objetivo**

Se considera adicionalmente el factor de acceso a la educación, obteniendo el total de 841.397.

### **1.3 Objetivos del Plan funcional de *marketing***

#### **1.3.1 Corto plazo**

Los objetivos para el 2011 son los siguientes:

- Incrementar las actividades publicitadas de la compañía; al menos 2 actividades mensuales.
- Generar material publicitario y de imagen (trípticos, diplomas, etc.), *merchandising* para un año antes de diciembre del 2011.
- Trabajar y tener listo el video institucional y los *reels* de los diferentes productos hasta diciembre del 2011.
- Hacer los registros y protecciones de marca, del logo y eslogan antes de finalizar septiembre del 2011.
- Completar las inscripciones del nuevo set de talleres dada la nueva capacidad instalada a partir de setiembre del 2011.
- Verbalizar la promesa, exponer al menos a 5 medios de comunicación el logo, el eslogan y la misión.

### **1.3.2 Mediano plazo**

Los objetivos para el 2012 son los siguientes:

- Implementar políticas de fidelización para los alumnos; alcanzar un 50% de inscripciones para el 2do. taller.
- Incremento general de las ventas en 53%.
- Lograr un margen de utilidad neta del 15%.
- Iniciar y publicitar un nuevo proyecto social estable (Larco Herrera o Canevaro) para el tercer trimestre del 2012.
- Lograr el intercambio y publicidad de al menos dos integrantes del *staff* con 2 escuelas de prestigio de América Latina, hasta diciembre del 2012.
- Realizar un estudio de mercado de satisfacción sobre nuestros servicios, hasta diciembre del 2012.

### **1.3.3 Largo plazo**

Los objetivos para el 2013-14 son los siguientes:

- Certificar como escuela de *clown* profesional a nombre de una entidad prestigiosa a nivel internacional, hasta septiembre del 2014.
- Mantener el incremento general anual de las ventas promedio en 21% (2013) y 7% (2014).
- Lograr mantener un margen de utilidad del 22% (2013) y 21% (2014).

## **1.4 Matriz estratégica**

### **1.4.1 Segmentación**

El segmento deseable para la compañía es personas de ambos sexos, habitantes de Lima Metropolitana, de entre 15 a 65 años de edad, ubicadas en los NSE A, B y C, con acceso a la educación y con aprecio por lo artístico y cultural así como también con simpatía e interés por la proyección y responsabilidad social activa.

### **1.4.2 Posicionamiento**

La compañía es una asociación dedicada a la formación de *clowns* profesionales, comprometidos con la exploración de sus posibilidades artísticas, como medio generador de transformaciones, sociales y personales.

### 1.4.3 Estrategia competitiva

Estamos planteando una estrategia *reconstruccionista*<sup>16</sup>, por lo tanto actuaremos en el esquema del océano azul, es decir en los lienzos estratégicos que han sido planteados.

### 1.4.4 Estrategia de crecimiento

- Crear nuestros propios espacios de mercado, ello posibilitado por una capacidad vigente que es la de proyección social.
- Hacer a la competencia irrelevante, de acuerdo a lo planteado en los lienzos estratégicos.
- Crear y capturar nueva demanda, los llamados no clientes, en nuestro caso público en general no informado próximo a ser alumno, los resistentes y los inexplorados.
- Romper el esquema de valor por costo, por la percepción del valor del servicio de la compañía.
- El sistema y las actividades de la compañía estarán alineados a la persecución de alta diferenciación y bajos costos.

## 1.5 Estrategia de comercialización

### 1.5.1 Servicio

#### Definición

Formación de *clowns* profesionales comprometidos con la exploración de sus posibilidades artísticas, como **medio generador de transformaciones, sociales y personales**. El trabajo de la compañía está centrado en la formación integral. Recurrimos a despertar la curiosidad y el autoconocimiento desde el aporte de la técnica y sensibilidad del *clown*.

#### Objetivo

Formar *clowns* profesionales todo terreno, comprometidos con la transformación positiva tanto a nivel personal como social.

#### Estrategia

Intervenir en la vida de nuestros clientes rescatando, a través de la técnica del *clown*, el potencial humano de cada uno.

#### Iniciativas

---

<sup>16</sup> HBR, Setiembre de 2009, páginas 81-89, estrategia estructuralista es la que supone que el entorno operativo está dado y la estrategia *reconstruccionista* es la que busca moldear el entorno.

- Ofrecer talleres que satisfagan adecuadamente la demanda y que despierten la curiosidad hacia el *clown*.
- Ofrecer talleres que posibiliten el desarrollo de la curiosidad por el *clown*.
- Ofrecer talleres avanzados que completen la formación artística integral.

### 1.5.2 Precio

**Objetivo:** El precio debe reflejar la calidad y el valor percibidos por el cliente.

**Estrategia:** Fijar precios asequibles relativamente relacionados al valor percibido por el cliente, el cual siempre será mayor.

### 1.5.3 Política de fidelización

Captura de tribus<sup>17</sup>:

- De *clowns* para una red de grupos aliados, contención y organización.
- Posibilidad de participación en los proyectos de voluntariado.
- Posibilidad de participación de los montajes y espectáculos, *clown* infinito.
- Posibilidad de fraccionar los pagos de acuerdo al compromiso con el voluntariado (*ranking* de intervenciones).
- Posibilidad de pagos mensuales o por armadas.
- Descuento por *ranking* de intervención en los proyectos de voluntariado.

### 1.5.4 Plaza

**Objetivo:** La compañía tiene oficinas y aulas de formación en 270 m<sup>2</sup>, ubicadas en Chorrillos, en una ubicación de fácil acceso y cómoda para el transporte público y privado.

En setiembre del 2011 estaremos trasladándonos a un local más adecuado y espacioso que duplica la capacidad instalada.

**Plaza cero o canal de *marketing* directo:** en el mismo local está presente un equipo compuesto por dos personas de ventas que reciben las llamadas, atienden a los visitantes y a los correos que ingresan por los varios canales de información: [www.bolaroja.net](http://www.bolaroja.net), [www.wendyramos.com](http://www.wendyramos.com),

---

<sup>17</sup> La definición de tribu de *clowns* se menciona en el capítulo I. Introducción, Sección 1 Antecedentes.

www.doctoresbolaroja.net, www.vacadescarriada.lamula.pe, www.proyectosbelen2010.blogspot.com.

**Propuesta:** Reclutar un administrador de redes sociales voluntario, nuestros canales electrónicos vía redes sociales y páginas web generan mucho movimiento, el promedio en número de amigos, contactos, referidos es de 50 mil por *link*, el promedio de visitas por actualización es de 3.000.

### 1.5.5 Promoción

- **ATL**

La compañía mantiene una comunicación muy fluida a través de la web y redes sociales, estas constituyen junto con los espacios televisivos el más importante espacio de promoción. En este punto, la promoción a cargo de Wendy Ramos es clave.

- **BTL**

**Referidos:** Es el medio más efectivo y en el que más reforzamos, cuidar el mensaje desde el día uno de ingreso a la escuela, trabajar encuestas de satisfacción en cada taller.

**Relaciones públicas:** *Networking* en las redes sociales mencionadas en el punto anterior así como también en Twitter y Facebook.

**Página web:** Siempre actualizada y con un administrador disponible.

**Convenios:** Con empresas clave a manera de responsabilidad social.

**Charlas y conferencias:** Dictadas por Wendy Ramos y Patch Adams.

**Eventos:** *Clowneos* de alumnos e intervenciones urbanas.

**Mailing avanzado:** No lo aplicamos, reforzamos el contacto directo y transparente.

**Materiales varios:** *Brochures* y fotografías de biografía de la institución y sus proyectos.

**Relación con municipalidades:** Estamos incluidos entre los vecinos ilustres de Miraflores, Lima, Barranco y Chorrillos, en el programa de Cultura de la Municipalidad de Lima Metropolitana, proyecto Bola Verde.



**Estado:** Tenemos excelentes relaciones con el sector Salud, el Ministerio de Salud nos ha reconocido como Promotores de la Salud en el Perú, Sector Educación, con el Gobierno de Loreto y con los servidores del sector público en general; hemos capacitado y seguiremos capacitando en sensibilidad social a través del *clown*. El éxito de las diferentes estrategias se mide a través del conteo de visitas a las páginas Web, el incremento del número de correos con solicitud de información y el incremento de personas que se presentan a informes, así como el incremento del número de alumnos matriculados.

### **1.5.6 Personas**

La mayoría del personal de la compañía es joven y profesional, su interés principal es la proyección social y satisfacer la curiosidad por el *clown*, tanto en el escenario como en diversos ambientes.

El motor del crecimiento profesional reside en la libertad creativa y todo el personal ha experimentado por lo menos una vez la experiencia del *clown*.

### **1.5.7 Procesos**

Los procesos deben ser eficientes para poder brindar el servicio propuesto. Se utilizan medidores de satisfacción como encuestas de fin de taller (iniciativa en proceso desde julio del 2011).

### **1.5.8 Proactividad del consumidor**

Tenemos cercanía con el consumidor, disponemos de material informativo, impreso, estamos provistos de canales de comunicación para la retroalimentación (blog). Creamos la atmósfera y ambiente adecuados para una percepción positiva del cliente en nuestro servicio, nuestro local, en nuestra marca. Nuestros elementos visuales son adecuados para el mejor clima de servicio.

### **1.5.9 Imagen institucional**

#### **Apariencia del local - exteriores**

- **Diseño:** El diseño sobrio y sencillo en color claro, blanco, que va de fondo, perfecto para nuestros coloridos *clowns*.
- **Identificación:** El logo de la empresa es visible desde el ingreso e incluye nuestro eslogan.



## Apariencia de nuestro local - interiores:

- **Ambientación:** Lúdicas, evocan un ambiente creativo y cálido.

En el último censo interno realizado para el presente trabajo, la infraestructura tuvo puntaje bajo y se registraron comentarios negativos, a partir de setiembre de este año estamos trasladándonos a un local más amplio y mejor ubicado. La inversión en la mejora de esta variable es básicamente en capacitación y socialización del mensaje definido, ser una casa cálida pero funcional.

### 1.6 Presupuesto de las iniciativas estratégicas para la propuesta de valor

Para la propuesta de valor de la compañía tenemos incrementos en los ingresos debido a las iniciativas estratégicas de ampliación del número de talleres, relacionada a un incremento en el gasto de alquiler por el cambio a un nuevo local en Miraflores, incremento de la ubicación estratégica, y de la misma manera la capacidad instalada en las salas, teniendo dos salas en comparación con la única con la que cuenta el local actual para los talleres; consecuentemente al aumento de oferta de talleres hay un incremento en los costos directos de los profesores. Se ha planteado el siguiente presupuesto de *marketing*:

**Tabla 18. Presupuesto de *marketing***

#### PRESUPUESTO DE MARKETING

Presupuesto Iniciativas estratégicas de Marketing	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Incremento	71,186.44	244,067.80	325,423.73	345,762.71	386,440.68
Costo Profesores Incremento	(25,126.00)	(89,598.00)	(134,469.00)	(148,649.00)	(183,823.00)
Costo Alquiler Incremento	(13,200.00)	(26,400.00)	(26,400.00)	(26,400.00)	(26,400.00)
<b>Total Presupuesto Iniciativas estratégicas de Marketing</b>	<b>32,860.44</b>	<b>128,069.80</b>	<b>164,554.73</b>	<b>170,713.71</b>	<b>176,217.68</b>

#### Presupuesto Otras iniciativas estratégicas de Marketing

ACTIVIDADES	Cantidad Anual	Costo	2011	2012	2013	2014	2015	Observación
Brochures	2,000.00	400.00	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	
Menciones en TV	12.00	8,000.00	-	-	-	-	-	Wendy Ramos
Video Institucional	2.00	2,400.00	(600.00)	(600.00)	(600.00)	(600.00)	(600.00)	(solo materiales)
Diplomas de Donación	50.00	10.00	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	(500.00)	
Tarjetas de Navidad	200.00	1.00	(200.00)	(200.00)	(200.00)	(200.00)	(200.00)	
Tripticos	1,000.00	400.00	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	
Eventos de Intercambio V	400.00	400.00	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	
Eventos de Intercambio V	400.00	400.00	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	(400.00)	
<b>Total Otras Iniciativas Estratégicas de Marketing</b>			<b>(2,900.00)</b>	<b>(2,900.00)</b>	<b>(2,900.00)</b>	<b>(2,900.00)</b>	<b>(2,900.00)</b>	

<b>Total Presupuesto de marketing</b>	<b>29,960.44</b>	<b>125,169.80</b>	<b>161,654.73</b>	<b>167,813.71</b>	<b>173,317.68</b>
---------------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

## **2. Propuesta a las personas**

### **2.1 Objetivos**

- Completar las posiciones vacantes en la compañía a diciembre del 2011.
- Exponer el plan de incentivos y beneficios, antes de marzo del 2012.
- Realizar la primera encuesta de clima laboral en el 3Q del 2012.
- Seleccionar efectivamente a la persona a cargo del área de RRHH y Gestión de la Pasión para inicio de sus actividades en enero del 2012.

### **2.2 Organización**

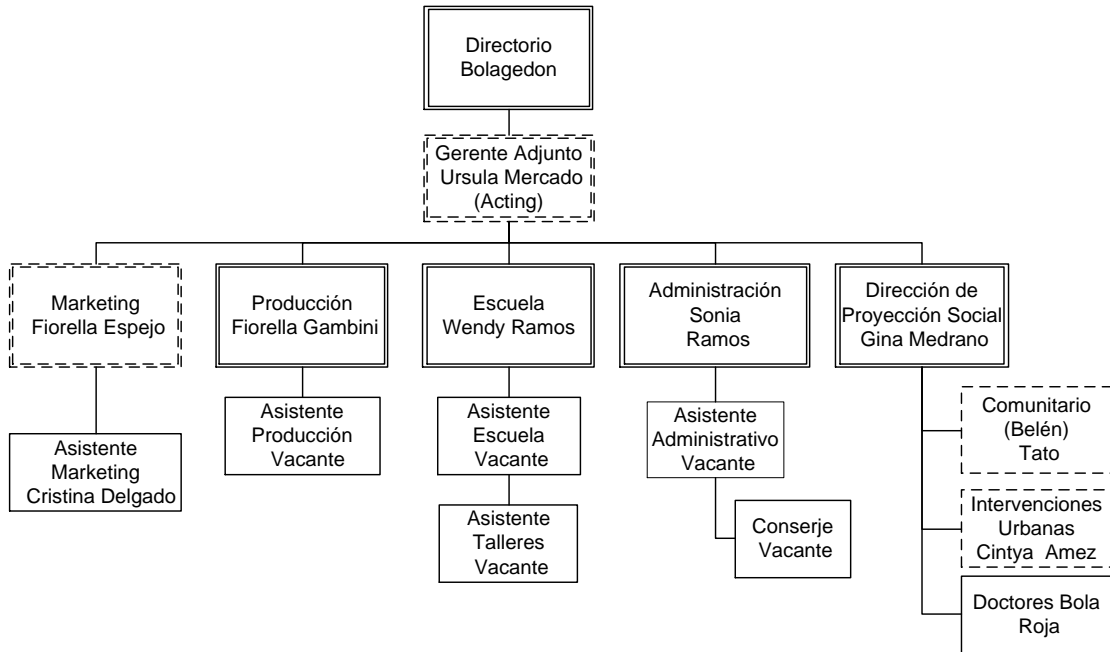
La compañía está en pleno proceso de reestructuración, algunas posiciones se encuentran vacantes, y tiene la siguiente organización:

- El directorio, o un consejo de fundadores, voluntarios y benefactores (es una recomendación del presente trabajo reactivar el directorio efectivo y componerlo de los miembros más adecuados).
- Un consejo ejecutivo conformado por la Gerencia de Administración, Dirección Creativa de Escuela y Dirección de Proyección Social se encarga del direccionamiento estratégico.
- La Gerencia de Administración que se encarga del soporte en oficina, la gestión de Recursos Humanos, Gestión de la Pasión y Comunicación y en general de todo el manejo operativo interno de la empresa.
- El área de Dirección Creativa de Escuela se encarga de la parte más importante de nuestro negocio, la canalización de la creatividad y la innovación constante a través del área de Imagen, Escuela, Producciones Teatrales e Investigación y Desarrollo.
- La Gerencia de Proyección Social que está a cargo de todas las áreas y proyectos sociales como Doctores Bolaroja, Proyecto Belén e Intervenciones Urbanas.

## 2.3 Organigrama de la empresa

### 2.3.1 Actual

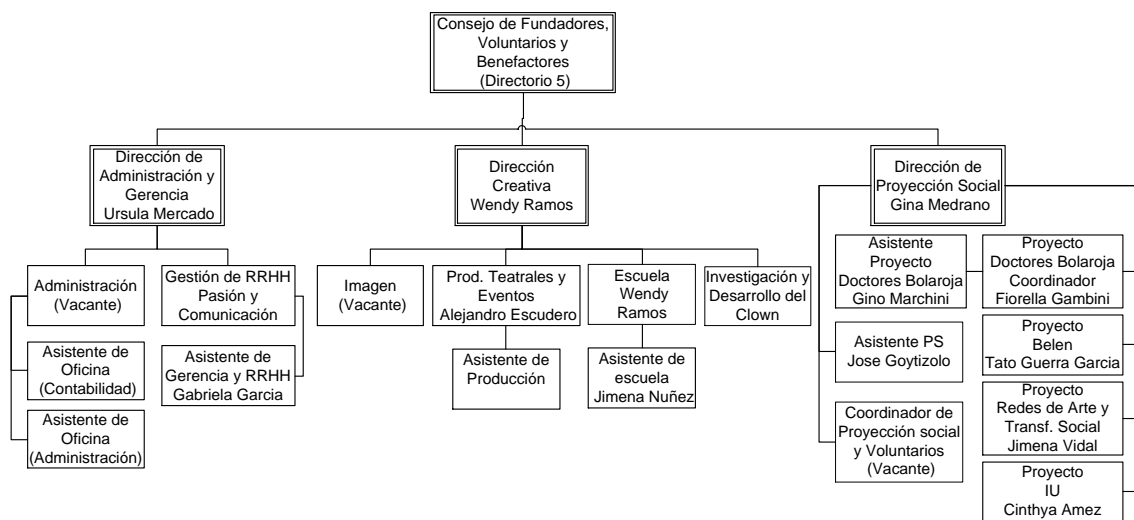
Tabla 19. Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2 Propuesto

Tabla 20. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

### **3. Descripción de la organización**

La estructura de la compañía es orgánica, dinámica y flexible al tipo, número de proyectos y cantidad de colaboradores disponibles.

El círculo uno de la estructura es el direccionamiento estratégico, funciona como alineador del rumbo operativo. Es necesario tener esta dirección señalada claramente pues los canales abiertos de la compañía son bastante activos y ofrecen muchas posibilidades, lo cual es tamizado por alineamiento en el círculo 1, llamado *Círculo Petit*.

El segundo círculo conformado por las áreas de apoyo, que se comunican y se interconectan a través de un *pool* de asistentes, siendo la gran parte de la estructura voluntaria. El *pool* también se moviliza de acuerdo a la oportunidad de uno al otro lado del círculo 1 o círculo 3, según la ocurrencia de necesidades o campañas.

El tercer círculo son los colaboradores voluntarios, *clowns* y civiles, cumplen labores de operación en los proyectos, como *clowns* Bolaroja, Doctores Bolaroja, Civiles de hospital, *Clowns* amigos, etc.

Finalmente, el círculo más amplio lo componen las personas colaboradoras permanentes o eventuales, como beneficiarios, facilitadores, medios, prensa y personas externas a la institución.

### **4. Iniciativas estratégicas para la propuesta a las personas**

Hacer ajustes a la estructura organizacional para asegurar el mantenimiento del valor percibido.

Capacitación permanente para garantizar la innovación constante.

Establecer y mantener un clima laboral alineado a la cultura organizacional que permita el desarrollo eficiente de los colaboradores.

La Asociación vive un clima de proactividad artística y sensibilidad social, debemos asegurarnos de que los elementos estén presentes y los elementos disonantes sean controlados (Angels & Devils)<sup>18</sup>; acoger a los ángeles y acallar el ruido de los demonios en la organización.

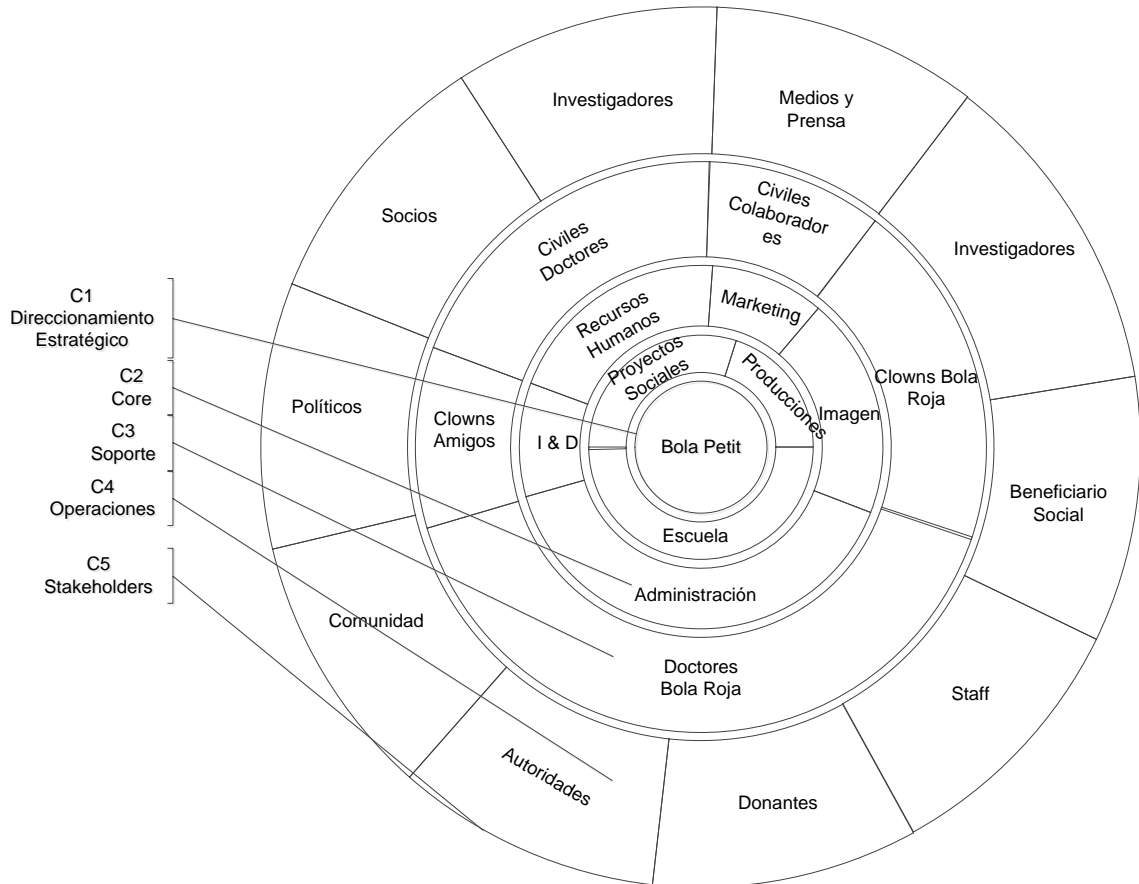
---

<sup>18</sup> W. Chan Kim y René Mauborgne, en su obra: Blue ocean strategy, How to create uncontested market space y make the competition irrelevant, p. 166.

## 5. Presupuesto de la propuesta a las personas

Los incentivos para el *staff* administrativo y de proyección social generan un incremento en los costos. Mientras que las iniciativas de incremento de procesos estandarizados, eficiencia en gestión, personal ad-hoc, la escala de remuneraciones adecuada ya se encuentra contemplada dentro de los gastos corrientes.

**Tabla 21. Esquema orgánico de la Asociación Bolaroja**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22. Presupuesto Iniciativas Estratégicas para la propuesta a las personas**

Presupuesto Iniciativas Estrat Propuestas a las Personas	2011	2012	2013	2014	2015
Incentivos Staff Administracion	-	(4,996.35)	(10,186.57)	(15,578.16)	(21,178.94)
Incentivos Staff Proy Social	-	(821.32)	(1,674.50)	(2,560.79)	(3,481.47)
<b>Total Presupuesto Iniciativas estratégicas Propuesta a las Personas</b>	-	<b>(5,817.67)</b>	<b>(11,861.07)</b>	<b>(18,138.95)</b>	<b>(24,660.41)</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo VI. Propuesta financiera

### 1. Propuesta financiera

#### 1.1 Objetivos

- Determinar la viabilidad económica del modelo de negocio de la Estrategia de Océano Azul de la compañía.
- Demostrar que el modelo de negocio puede tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

#### 1.2 Supuestos

- La evaluación se ha realizado en nuevos soles.
- La evaluación no contempla inversión en activos fijos ni en tecnología.
- La implementación del plan estratégico comprende los años 2011 al 2015 y tiene previsto iniciar a partir del 01 de enero del 2011.
- Para la evaluación del Valor Presente Neto (VPN) se ha utilizado el COK para proyectos sociales publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas.
- Se considera exoneración tributaria del Impuesto a la Renta de 30% e Impuesto General a las Ventas de 18%.
- Se ha realizado ajustes a los gastos por bienes y servicios de terceros por la inflación sobre la base de lo publicado por el INEI al cierre del año 2010.
- Se ha realizado ajustes a los gastos de *staff* (trabajadores administrativos, de proyección social y profesores) por la inflación y un factor de incentivo de logros y experiencia de elaboración propia.
- La fijación de los costos de profesores se ha realizado sobre la base de una tabla de rangos remunerativos por nivel de formación y experiencia.
- Las estimaciones de las ventas se han realizado tomando en cuenta la capacidad instalada en el local y sustentado con los estudios de mercado.

#### 1.3 Presupuesto del plan estratégico

El presupuesto incluye además gastos incurridos en las iniciativas estratégicas producto de la propuesta de valor y la propuesta a las personas

**Tabla 23. Presupuesto Plan Estratégico**

<b>Presupuesto Plan Estratégico</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total Presupuesto de marketing	29,960.44	125,169.80	161,654.73	167,813.71	173,317.68
Total Presupuesto Iniciativas estratégicas Propuesta a las Personas	-	(5,817.67)	(11,861.07)	(18,138.95)	(24,660.41)
<b>Total Presupuesto Plan Estratégico</b>	<b>29,960.44</b>	<b>119,352.12</b>	<b>149,793.66</b>	<b>149,674.76</b>	<b>148,657.26</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4 Fuentes de financiamiento

Recursos propios, no se contemplan fuentes de financiamiento externas.

#### 1.5 Estado de pérdidas y ganancias y flujos de caja proyectados

Los estados de pérdidas y ganancias y flujos de caja proyectados se muestran en el anexo 16.

#### 1.6 Evaluación económica

A efectos de desarrollar la evaluación económica se halló el Valor Actual Neto (VAN) teniendo un comparativo de los flujos de caja con iniciativas estratégicas y sin iniciativas estratégicas y sus respectivos VAN para determinar el efecto de la implementación de las estrategias (tabla 24).

#### 1.7 Análisis de sensibilidad

Se realiza con el objetivo de eliminar el elemento de incertidumbre a la presente propuesta financiera, en la que analizaremos las principales variables que afectarían el resultado económico de la aplicación de la estrategia de innovación por valor para la compañía.

Hemos realizado el análisis de sensibilidad en dos escenarios: el escenario esperado sin y con aplicación de iniciativas estratégicas, en donde hemos considerado como variables de posible incertidumbre las ventas proyectadas, la disponibilidad de los profesores y la inflación.

**Tabla 24. Flujos de caja de resultados**

Flujo de Caja de Resultados	8,286	89,537	151,921	152,627	152,008
<b>Ingresos</b>					
Donaciones	145,000	149,176	153,472	157,892	162,440
Ingresos Talleres Wendy	12600	12600	12600	12600	12600
Ingresos Presentaciones Imperfectos	25000	25000	25000	25000	25000
<b>Total Ingresos</b>	<b>182,600</b>	<b>186,776</b>	<b>191,072</b>	<b>195,492</b>	<b>200,040</b>
<b>Egresos</b>					
Gastos UN Proy Social	-88,532	-91,293	-94,143	-97,082	-100,116
Pago IG V	-49,393	-82,429	-102,699	-110,142	-118,791
<b>Total Egresos</b>	<b>-137,925</b>	<b>-173,722</b>	<b>-196,841</b>	<b>-207,224</b>	<b>-218,907</b>
Flujo de Caja	<b>52,962</b>	<b>102,591</b>	<b>146,151</b>	<b>140,895</b>	<b>133,141</b>
VAN	S/. 376,617.02				
	COK	14%			

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Caja de Resultados Sin Iniciativas Estrat	-33,077	-51,092	-52,210	-53,360	-54,543
<b>Ingresos</b>					
Donaciones	145,000	149,176	153,472	157,892	162,440
Ingresos Talleres Wendy	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
Ingresos Presentaciones Imperfectos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
<b>Total Ingresos</b>	<b>182,600</b>	<b>186,776</b>	<b>191,072</b>	<b>195,492</b>	<b>200,040</b>
<b>Egresos</b>					
Gastos UN Proy Social	-88,532	-90,472	-92,468	-94,522	-96,634
Pago IG V	-49,393	-49,393	-49,393	-49,393	-49,393
<b>Total Egresos</b>	<b>-137,925</b>	<b>-139,865</b>	<b>-141,861</b>	<b>-143,914</b>	<b>-146,027</b>
Flujo de Caja	11,598	-4,181	-2,999	-1,782	-530
VAN	S/. 3,601.98				
	COK	14%			

Fuente: Elaboración propia.



**Venta proyectada:** Como se muestra en el anexo 16, las ventas proyectadas en el primer escenario son según el presupuesto para el 2011 y se mantienen para los siguientes ejercicios debido a que no se realizaría en este escenario ninguna iniciativa estratégica. Mientras que según se muestra en el mismo anexo, las ventas proyectadas en el año 2011 son 32% mayores a las ventas del primer escenario, y en el año 2012 son 53% mayores a las del 2011, principalmente porque una de las iniciativas estratégicas es la ampliación de salas con el alquiler de un nuevo local, lo cual aumenta la capacidad de oferta. En el año 2013 las ventas proyectadas son 21% mayores a las del año 2012, principalmente por la iniciativa estratégica de contratación de profesores adicionales, variable que se desarrollará posteriormente, lo cual aumenta también la capacidad de oferta. Para los años siguientes en este escenario las ventas proyectadas se estabilizan a crecimientos de 7%.

Las ventas proyectadas se sustentan y aseguran debido a la alta demanda que existe actualmente, por ejemplo las ventas de todo el año 2011 se han llenado al 100% y las que están pendientes de iniciar se encuentran en lista de espera, y la lista de espera está aproximadamente a un 100% adicional, además de ello, se encuentra sustentado en el estudio de mercado, en la herramienta 2: Encuesta de campo se verifica que el 83% de los encuestados está interesado en tomar los talleres de la escuela, de los cuales el 67% dentro de los 6 meses, y dentro de los últimos, el 50% en el presente mes.

**Disponibilidad de los profesores:** Según se ha evaluado en la investigación, existe baja disponibilidad de profesores, el tiempo de formación de un profesor calificado para dictar talleres de *clown* en la escuela de la compañía es muy largo, así como el costo de oportunidad de los clientes que llevan los talleres es muy alto debido a los segmentos a los que estaban orientados los talleres. Esta variable de riesgo está controlada con las iniciativas estratégicas en las que se considera ampliar la base de clientes a sectores C y D, establecer un programa de incentivos y escala de remuneraciones con los que se pueda ofrecer una propuesta atractiva para los futuros candidatos a ser profesores de la escuela de *clown* de la compañía. Además de ello, los profesores programados para ingresar dentro de las iniciativas estratégicas están disponibles, se han confirmado y se contará con ellos en los plazos establecidos con lo que se podrá asegurar la capacidad de oferta.

**Inflación:** Esta variable puede afectar en un incremento de los gastos, el cual se encuentra considerado en ambos escenarios; según se menciona en la parte del análisis del entorno macroeconómico, la inflación tiene una tendencia estable.

**Resultado del análisis de sensibilidad sobre el VAN**

Luego de la aplicación de las iniciativas estratégicas y la previsión tomada sobre las variables que pueden afectar en el modelo económico tenemos que en el segundo escenario se obtiene un VAN de S/. 376.617,02 frente al primer escenario el cual se obtiene un VAN de S/. 3.601,98, esto se explica principalmente porque actualmente la compañía hasta la fecha ha obtenido resultados negativos, los cuales han sido cubiertos con los ingresos de otras actividades diferentes a las de la Unidad de Negocio Escuela, lo cual se proyecta de la misma manera en el primer escenario viéndose afectado inclusive por el aumento de los gastos debido al factor inflación.

Del análisis de sensibilidad podemos concluir que se ha previsto la incertidumbre que podría no permitir el éxito de la aplicación de las iniciativas estratégicas para el presente trabajo de investigación, obteniendo una gran mejora en los flujos de caja proyectados, generación de ingresos y crecimiento sostenido.

## Capítulo VII. Seguimiento y control de la estrategia

### 1. Plan de contingencias

A lo largo de todo el documento hemos explicado cómo mantener el esquema del océano azul hallado en la compañía, para asegurar esta sostenibilidad del modelo en el tiempo debemos verificar que se cumplan varias cosas.

- Continua innovación, esto es un estatus natural en la compañía, pues es la curiosidad del *clown* un *driver* importante en su funcionamiento en sí, el sistema reforzado para este funcionamiento reside en las áreas de “Recursos Humanos, Comunicación & Pasión” y de “Investigación y Desarrollo”. La importancia de este mantenimiento es verificar y monitorear que los lienzos estratégicos mantienen su tendencia despegada de la industria.
- Como indica el autor de la estrategia, el éxito también reside en hacer de este proceso continuo un proceso justo<sup>19</sup>, con compromiso de los miembros ante una sensación de “mi opinión cuenta” y con el activo ejercicio del libre albedrío, en el caso de la compañía es definitivamente la base para el mantenimiento, pues todos sus miembros son voluntarios lo cual confirma que se sienten alineados con la visión y la hacen suya.

**Tabla 25. Éxito en la implantación del Océano Azul Asociación Bolaroja**

#### Éxito en la Implantación del Océano Azul Asociación Bolaroja



Fuente: Blue Ocean, W Chan Kim, Renée Mauborgne.

### 2. Cuadro de mando integral

Se recomienda dentro de un plazo de cinco años realizar una implementación del cuadro de mando integral en la medida en que se hayan cumplido los objetivos planteados en este estudio, con lo cual se obtendría liquidez suficiente para este tipo de inversión; asimismo, se propone esto debido a que las características de la empresa en cuanto a tamaño, estructura, así como cultura organizacional están alineados a los requisitos para una implementación de cuadro de mando integral.

<sup>19</sup> Fair Process, Engagement, Explanation, Expectation clarity, Blue ocean, W Chan Kim, Renee Mauborgne, p. 174.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- El presente plan estratégico nos permitió confirmar que en la compañía se fue dando espontáneamente un esquema de océano azul.
- El mantenimiento de la estrategia en sus tres más importantes aspectos: Clientes, Accionistas y Personas, permitirá el crecimiento de la compañía y de sus proyectos sociales.
- Los estudios de mercado, entrevistas a expertos, encuesta de campo y censo a los alumnos de la compañía nos permitieron tener muy claro que existen clientes potenciales para estos servicios.
- Hay una preferencia amplia por los servicios que satisfacen las necesidades holísticas y las de proyección social.

## **Recomendaciones**

- Recomendamos el traslado del espacio físico a un espacio más amplio con capacidad para 2 salones en paralelo.
- Recomendamos instituir formalmente las bases de gobierno corporativo para la sostenibilidad de la gestión.
- Recomendamos el replanteo de la conformación del Directorio, para hacer de este una herramienta ejecutiva.
- Recomendamos una revisión anual de los lienzos estratégicos para el alineamiento y para mantener el despegue del océano rojo.

## **Bibliografía**

Chan Kim, W. & Mauborgne, Renée (2009). “Navegar en el Océano Azul: como la estrategia moldea la estructura”. *Harvard Business Review*, Vol. 87, N° 9, p. 81-89, Edición América Latina, España.

Chan Kim, W. & Mauborgne, Renée (2004). *Blue Ocean Strategy, How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. First Edition. Berkeley: Harvard Business School Press.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ma. Edición. México: Pearson Education, Prentice Hall.

Grande, Idelfonso (2002). *Marketing de los servicios sociales*. 4ta. Edición. España: Editorial Síntesis.

Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing*. 12ma. Edición. México: Pearson Education, Prentice Hall.

Mayorga, David y Araujo, Patricia (2005). *Marketing Estratégico en la Empresa Peruana*. 2da. Edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Heward, Lyn (2006). *The Spark: Igniting the Creative Fire that lives within us all*. Cirque Du Soleil. United States: Random House LLC.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Estructura de la entrevista**

Entrevista a expertos:

Introducción y breve explicación del trabajo de la tesis.

Denominación, quién y por qué está siendo entrevistado.

Ámbito de las preguntas, y desde dónde me responderá (debido a que en el mundo artístico hay muchos cruces de las posibles aplicaciones de las artes).

Desde la Escuela Cultural

1. ¿Cuáles serían las características del servicio que ofreces? (PROPUESTA DE VALOR)
  - ¿Cuáles crees que son los factores claves para que tu producto tenga éxito? (PROPUESTA DE VALOR)
  - ¿Cuál es el orden de importancia de estos factores? ¿Qué valoras más?
  - Como Pataclaun, ¿dónde te consideras como alternativa? ¿Ranking? ¿Qué piensas que podría mejorar?
  
2. ¿En el caso de viabilidad financiera, qué factor crees que son los que dan más dinero?
  - ¿Cuáles crees que son los factores claves para que la escuela cultural sea más rentable? (PROPUESTA FINANCIERA)
  - ¿Cuál es el orden de importancia de estos factores? ¿Qué valoras más?
  - Como Ketó, en diversión por ejemplo, ¿dónde te consideras como alternativa? ¿Ranking? ¿El más caro? ¿El más completo? ¿Qué piensas que podría mejorar?
  
3. En la gestión interna, ¿cuáles son los factores más exitosos que crees que son interesantes para inspirar al grupo de trabajo
  - ¿Cuáles crees que son los factores claves para que sea más agradable el clima, el ambiente de trabajo? (PROPUESTA RRHH)
  - ¿Cuál es el orden de importancia de estos factores? ¿Qué valoras más?
  - Como Ketó, en diversión por ejemplo, ¿dónde te consideras como alternativa? ¿Ranking? ¿El más chévere para trabajar? ¿El más completo? ¿Qué piensas que podría mejorar?



## Anexo 2. Lista de especialistas entrevistados

	<b>Entrevistado</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Posición</b>	<b>Institución</b>
1	Gina Medrano	Abogada y Clown profesional	Profesora y Responsable de Proyectos Sociales	Bolaroja
2	Wendy Ramos	Comunicadora, Actriz y Directora	Directora	Bolaroja
3	Fernando Castro	Comunicador y Actor	Profesor y Responsable de la Escuela	Pataclaun
4	Bruno Ceccarelli	Economista y Productor	Productor General	La Tarumba
5	Paloma Reyes de Sa	Actriz y Directora Artística	Directora	Gestus
6	Alejandro Escudero	Actor y Director Artístico	Director de Escena	Keto
7	Paloma Carpio	Comunicadora y Actriz	Profesora y Experta en Gestión Cultural	La Tarumba

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3. Resumen de entrevistas

#### Entrevista a Expertos

Entrevistado	Especialidad	Posición	Institución	Propuesta de Valor	Propuesta Financiera	Propuesta de RRHH	Frase Resumen
Gina Medrano	Abogada y Clown profesional	Profesora y Responsable de Proyectos Sociales	Bolaroja	Proyección Social, Innovación en Técnicas, Capacidad Interpersonal del instructor para desarrollar temas holísticos, Profundidad en el proceso de Transformación	Es rentable y se puede autosostener con una buena estructura profesional. Los costos son bajos, y las instalaciones. No se gasta nada o casi nada en publicidad, se mueve por sí solo.	Subrayar el enfoque de responsabilidad social, generar proactividad entre colaboradores y voluntarios, fidelizar a los amigos de bola, fidelizar en general a los colaboradores, pagar profesionales adecuadamente sin perder el espíritu de Organización sin fines de Lucro. lo más impactante son los profesores que son difíciles	El Clown es un vehículo más rápido para el autoconocimiento
Wendy Ramos	Comunicadora, Actriz y Directora Asociación Bola Roja	Directora	Bolaroja	Pasión por el clown, Proyección Social, experiencias únicas, Innovación permanente en Técnicas, Capacidad de transformar vidas (la suya propia), Profundidad en el proceso de Transformación, que puede ir tan lejos como cada persona lo permita. Musicalización original y única para los talleres	Es rentable y se puede autosostener con una buena estructura profesional. Los costos son altos lo más impactante son los profesores, la capacitación y el espacio. No se gasta nada o casi nada en publicidad, se mueve por sí solo en redes sociales y web.	Motivación por el fin en sí de la organización mantener alineación con la visión, disponibilizar sentido de pertenencia, apertura a las ideas buenas (creatividad), ética y respeto por el otro.	El clown es imperfecto y en la aceptación de la imperfección reside la transformación personal.
Fernando Castro	Comunicador y Actor	Profesor y Productor General	Pataclaun	Fidelizar a los alumnos, promoción cruzada de alumnos a trabajos en producción. Producciones de Televisión y Teatro, Entrenamiento y Desarrollo Personal superficial (moda de la televisión, fama por la trayectoria hace atractivo para el cliente)	Es rentable, se sustenta en la producción televisiva, intensiva inversión en publicidad y prensa, elenco de estrellas, baja inversión en capacitación y entrenamiento de profesores pues se enseña solo cosas básicas en los talleres.	mantener a las estrellas	La atención de Pataclaun va a ser siempre el espectáculo
Paloma Reyes de Sa	Actriz y Directora Artística	Directora	Gestus	Producciones Teatrales, Moda/Status, Temas Holísticos, Técnica.	Es rentable, se sustenta en mover redes sociales, prensa y contactos claves, no es fácil de sostener si no tienes una buena base financiera.	Estar alineado a la filosofía, capacitación constante y mucha comunicación. Libertad Creativa, amor a los colaboradores y a los clientes.	El clown es el más social de todos y lo mueve su pasión por la humanidad.
Alejandro Escudero	Actor y Director Artístico	Director de Escena	Keto	Profesionales de cada especialidad. Producciones Teatrales, Técnica, Socialización, Entrenamiento, Moda	Es rentable, es relativamente fácil tener entrenadores preparados, es estandarizado, intensiva publicidad y prensa.	mayor foco en la parte sensible de las personas, propuesta del mejor clima laboral puesto que es un centro de trabajo en el que la materia prima son las emociones.	El Teatro como cualquier otro arte moviliza al ser humano, solo que en el arte escénico la pieza de arte es uno mismo.
Paloma Carpio	Comunicadora y Actriz	Profesora y Experta en Gestión Cultural	La Tarumba	Diferenciación en el servicio, precios altos, servicios adicionales (psicólogos). Formación integral en Circo y Teatro, experiencias únicas para los clientes, acompañamiento psicológico, formación humana en talleres a niños, sensibilización a través del arte, en adultos recreación y hacer algo nuevo por relax/autoconocimiento. Los instructores altamente sensibles a las características de cada alumno.	altos costos de capacitación, altos costos de materiales, altos costos de instalaciones (propias), inversión alta en el desarrollo y el cuidado de la marca, estructura financiera completa y costosa.	Proceso estandarizado. Estructura dispuesta de tal manera que se atiendan todos los temas que son el enfoque de la organización. Área para cuidar el Ideal del Proyecto, herramientas, mecanismos para permitir libertad creativa, siempre estimular creatividad, racionalidad económica en las prestaciones y evitar los excesos. Trabajo interdisciplinarios para los proyectos (artista/psicólogo/administrador)	La Pasión, es el inicio de todo.
Fiorella Kollman	Profesora Keto	Directora	Galli /Keto	Técnica, recreación, entretenimiento, sensibilidad, trabajo con emociones pro laborales.	Es rentable, pero difícil de sostener sin un local propio, es difícil tener capacitación intensa.	Tener claro que se busca, no tengo colaboradores, mas en Keto es bueno saber cual es el objetivo.	La locura del clown me apasiona

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo 4. Diseño de la encuesta a clientes potenciales**

### ESTUDIO BOLAROJA 2011

Esta encuesta ha sido diseñada para recoger información acerca de los productos ofrecidos por la Asociación Bolaroja. Agradecemos puedas destinar unos minutos de tu tiempo para completarla. ¡Gracias!

### **Aspectos generales**

#### **Conocimiento general de la Asociación Bolaroja**

¿Tiene conocimiento de la existencia de la Asociación Bolaroja? \*

Si la respuesta es positiva por favor pase a la siguiente pregunta, si es no, por favor continúe en la siguiente página.

Sí      No

¿Cómo es que conoce de la Asociación Bolaroja? \*

Marque todas las alternativas que considere adecuadas:

- Porque supe del trabajo de la Escuela de *Clowns*.
- Porque supe de la Productora de Eventos y Montajes.
- Porque supe de los Proyectos Sociales, Belén, Doctores Bolaroja, etc.
- Porque los vi en las calles.
- Porque los vi en la tele.
- Porque Wendy Ramos siempre habla de la Asociación en los medios de comunicación.
- Redes sociales, Twitter, Facebook, etc.
- Amigos, referencias personales de alumnos, etc.
- Otro:

¿Ha recibido algún servicio prestado por la Asociación Bolaroja? \*

Sí      No

Si ha recibido un servicio, ¿cuál de los servicios de la Asociación Bolaroja fue el servicio recibido?

- Participé de un taller de *clown*.
- Participé de un taller diferente al *clown*.
- Contraté sus servicios de eventos corporativos talleres o activaciones.
- Asistí a una de sus funciones en el teatro.
- Asistí a una de sus Intervenciones Urbanas.
- Asistí a una de sus intervenciones en el hospital.
- Asistí a una de sus intervenciones comunitarias.

- ¿Cuál fue el nivel de satisfacción en el servicio que le prestó la Asociación Bolaroja? \*

Siendo la puntuación menor de baja performance y la puntuación mayor de alta performance.

1                      2                      3                      4                      5

Pésimo

Excelente

¿Puede indicar qué factores deberíamos trabajar para mejorar su experiencia?

Marque todas las que correspondan

- Local e infraestructura.
- Deficiencias en el servicio de oficina.
- Deficiencias en la Escuela de *clown*.
- Deficiencias en la producción del evento o montaje.
- Relación de lo obtenido con respecto al precio pagado.
- Otros factores (detalle por favor en la siguiente sección)
- Otros factores, indique cuáles a continuación...

(En relación con la pregunta anterior)

¿En el futuro, tomaría nuevamente un servicio de la Asociación Bolaroja? \*

Sí      No

Aspectos Escuela de *Clown*

Nivel de aceptación y conocimiento de la Escuela de *Clown* de Bolaroja

¿Te interesaría tomar talleres de la Escuela de *clowns* de Bolaroja? \*

Indicar la posibilidad más cercana a la realidad posible

Sí      No

¿Cuál es el principal motivo por el que SÍ tomarías los servicios de talleres de la Asociación Bolaroja? \*

¿Cuál de los aspectos mencionados en la pregunta anterior serían los más determinantes para tu ingreso en el taller? Por favor ordénalos de acuerdo a tu preferencia. \* Aquí debes elegir el 1er., 2do. y 3er. lugar entre los diversos determinantes, a manera de “*ranking*”

- 1 Aspectos      Técnicos
- 2 Aspectos      Holísticos/Humanos
- 3 Aspectos      Pro-Ocupacionales
- 4 Aspectos      Lúdicos
- 5 Otros aspectos

En 1er. lugar me intereso más...

En 2do. lugar me intereso más...

En 3er. lugar me intereso más...

Otros aspectos

Aquí puedes indicar algún motivo adicional que determinaría tu ingreso a la Escuela de *clown* de Bolaroja.

¿Si te animas a tomar uno de los servicios de talleres de la Asociación Bolaroja en qué oportunidad de tiempo crees que será? \*Indicar la posibilidad más cercana a la realidad posible inmediatamente.

¿Si te animas a tomar uno de los servicios de talleres de la Asociación Bolaroja en qué horario te parecería más adecuado? \*Indicar la posibilidad más cercana a la realidad posible.

¿Cuándo piensas en el precio más razonable a pagar para tomar un taller de la Asociación Bolaroja inmediatamente lo relacionas a...? \*Indicar la posibilidad más cercana a la realidad posible.

¿Estarías dispuesto a tomar un taller en alguna otra escuela alternativa de *clown*? y ¿Cuál sería?

Aquí puedes indicar el detalle

¡Gracias por participar! Finalmente por favor déjanos unos datos en las casillas más abajo

Edad \*

Género \*

Femenino

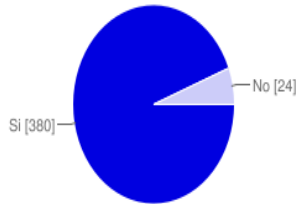
Vives en el distrito de.... \*

## Anexo 5. Resumen de resultados de clientes potenciales

(La encuesta ha sido realizada por los propios alumnos)

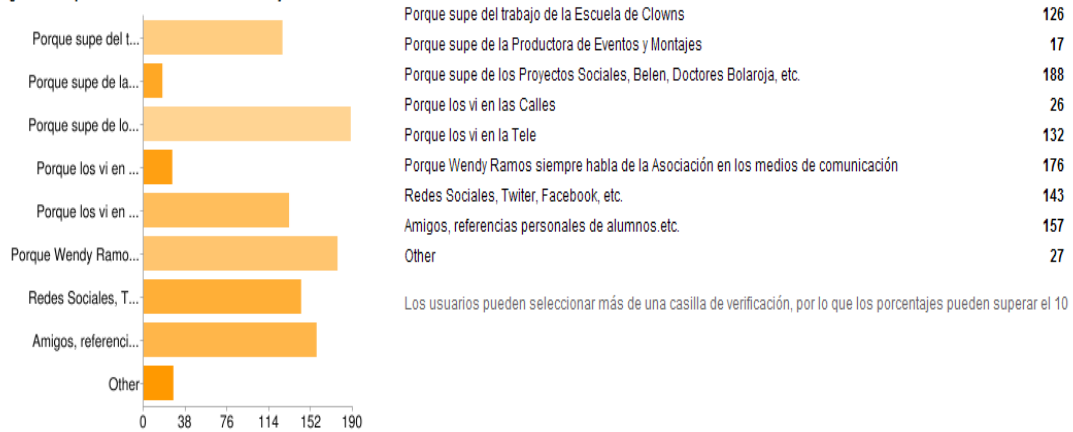
### Resumen aspectos generales. Conocimiento de la Asociación Bolaroja

¿Tiene conocimiento de la existencia de la Asociación Bolaroja?

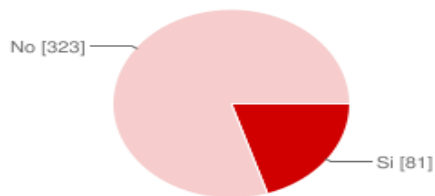


Si	380
No	24

¿Como es que conoce de la Asociación Bolaroja?



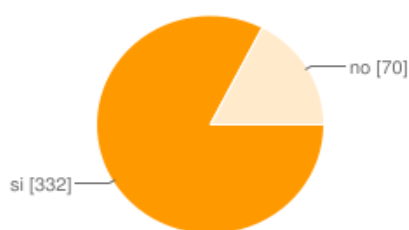
¿Ha recibido algún servicio prestado por la Asociación Bolaroja?



Si	81
No	323

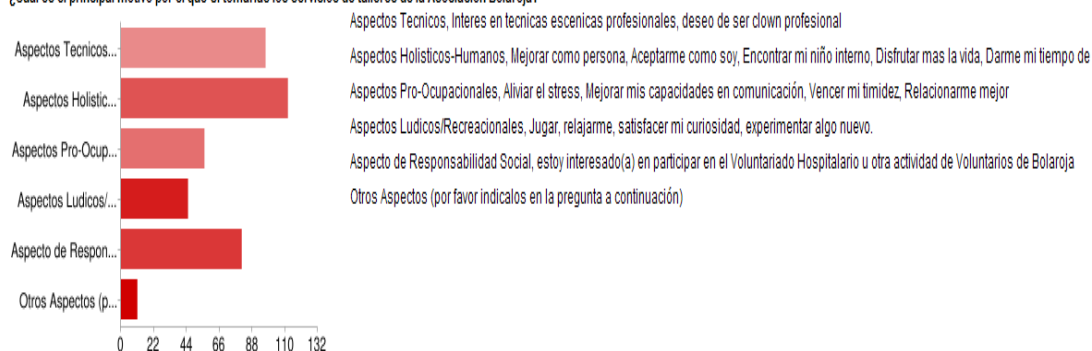
### Resumen aspectos escuela de clown. Nivel de conocimiento y aceptación de los servicios de la Escuela de clown de Bolaroja

¿Te interesaría tomar talleres de la escuela de clowns de Bolaroja?



si	332
no	70

¿Cual es el principal motivo por el que SI tomarías los servicios de talleres de la Asociación BolaRoja?



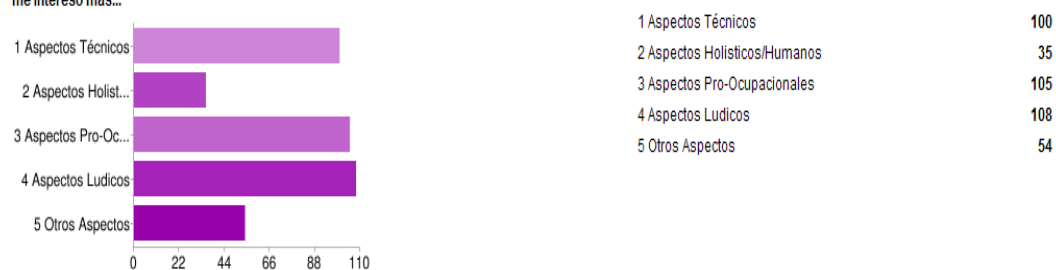
¿Cual de los aspectos mencionados en la pregunta anterior serian los mas determinantes para tu ingreso en el taller? Por favor ordenalos de acuerdo a tu preferencia. - En 1er lugar me intereso mas...



¿Cual de los aspectos mencionados en la pregunta anterior serian los mas determinantes para tu ingreso en el taller? Por favor ordenalos de acuerdo a tu preferencia. - En 2do lugar me intereso mas...



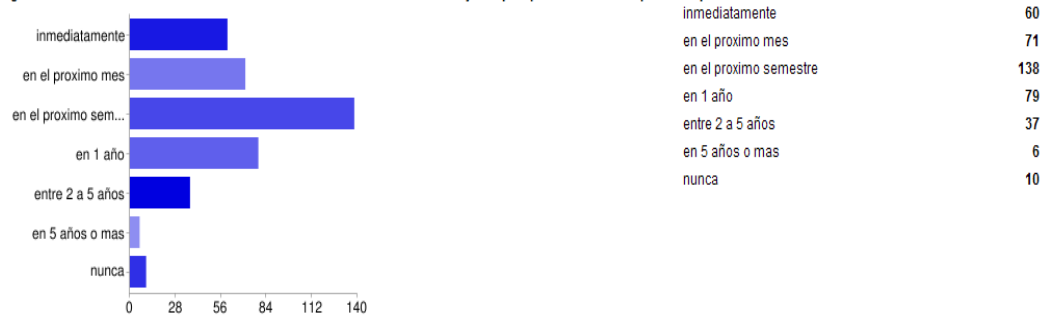
¿Cual de los aspectos mencionados en la pregunta anterior serian los mas determinantes para tu ingreso en el taller? Por favor ordenalos de acuerdo a tu preferencia. - En 3er lugar me intereso mas...



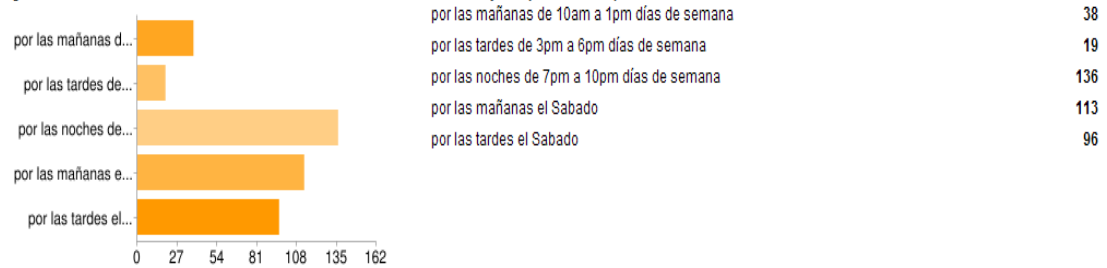
Otros Aspectos

Cantidad de estudiantes por nivel, precios. Siento que hay mucho celo entre los estudiantes y los que se quedan fuera y en general en la Asociación. Si estuviera en un lugar céntrico!  
 Poder llegar de forma organizada a ayudar poblaciones marginadas. Voluntariado Averiguar temas que puedan ser utiles a los miembros de mi organizacion El costo y tiempo libre costo y tiempo libre  
 Proyectos Sociales Doctores Bola Roja  
 Responsabilidad social, la posibilidad de apoyar en los hospitales, intervenciones urbanas y en Belén - Iquitos. La calidad de grupo humano que se va formando en los talleres, cuando vas ...

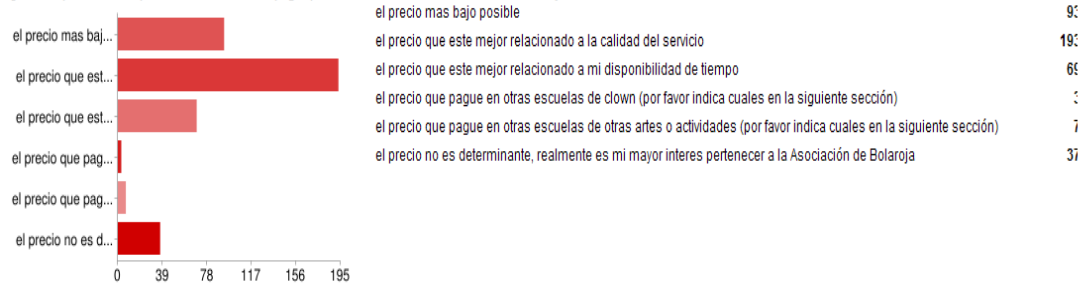
¿Si te animas a tomar uno de los servicios de talleres de la Asociación Bolaroja en que oportunidad de tiempo crees que sera?



¿Si te animas a tomar uno de los servicios de talleres de la Asociación Bolaroja en que horario te parecería mas adecuado?



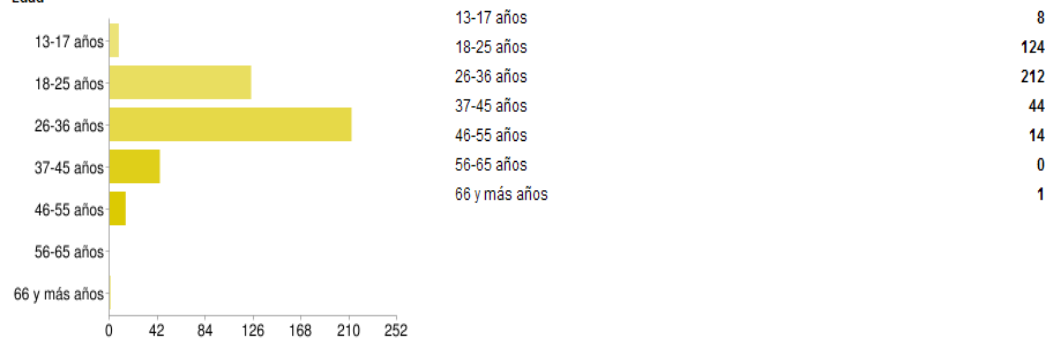
¿Cuando piensas en el precio mas razonable a pagar para tomar un taller de la Asociación Bolaroja inmediatamente lo relacionas a...?



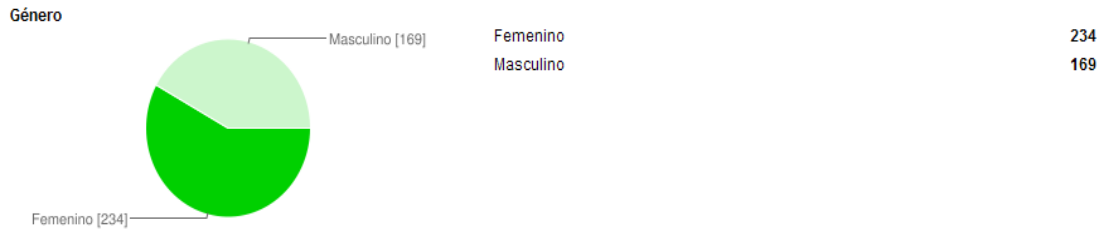
¿Estarias dispuesto a tomar un taller en alguna otra escuela alternativa de clown? y ¿cual seria?

doutores da alegría no Gestus Ketó, Gestus, Galli No Imperfecto si en gestus Si Paloma Reyes keto Paloma, F. Kollman Gestus Transforma No. Porque si escojo Bola Roja es diferente.  
no ? NO Keto no no NO CONOZCO OTR ...

Edad







**Vives en el distrito de...**



**Oportunidad de la toma de datos, semana del 17/03/2011 al 24/03/2011, reporte extraído el 25/03/2011.**

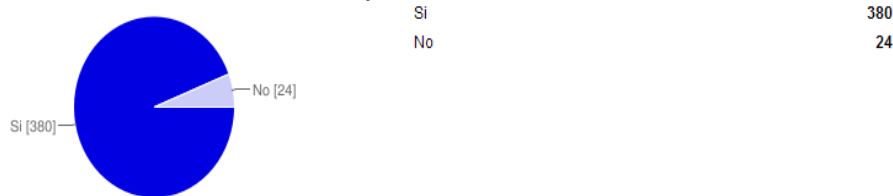


## Anexo 6. Resultado de clientes Bolaroja

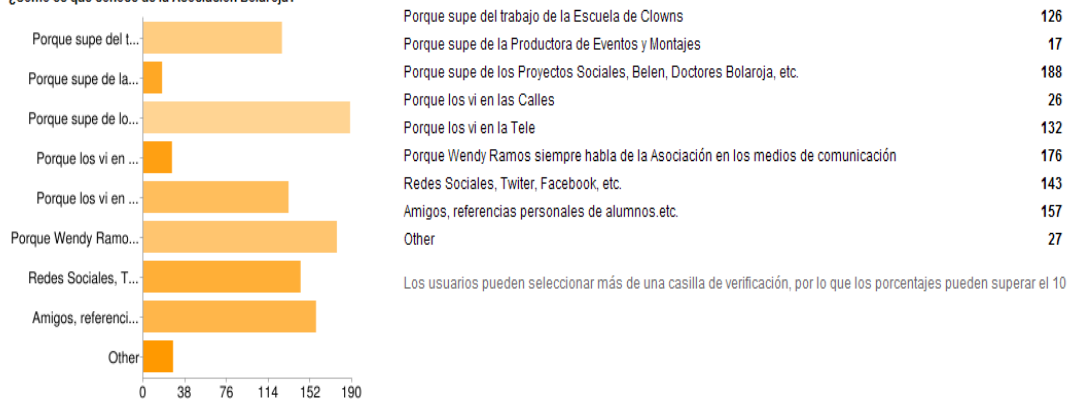
(Elaborado por los propios alumnos)

### Resumen aspectos generales. Conocimiento de la Asociación Bolaroja

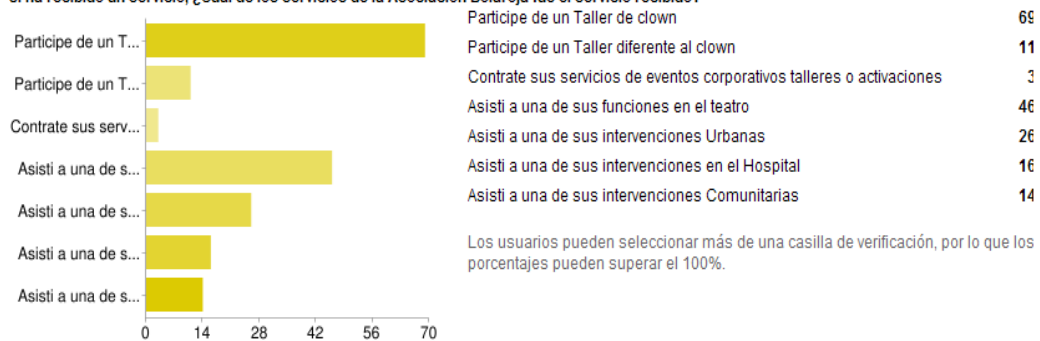
¿Tiene conocimiento de la existencia de la Asociación Bolaroja?



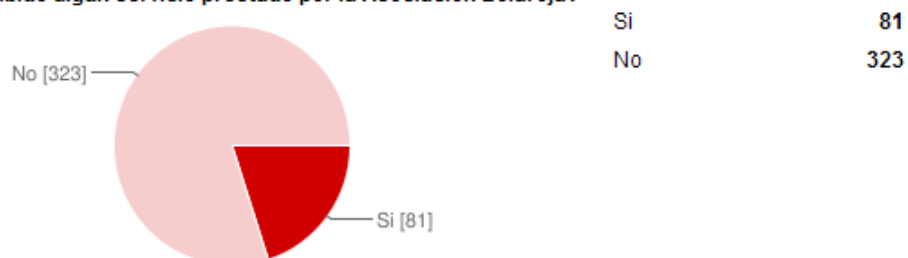
¿Como es que conoce de la Asociación Bolaroja?



Si ha recibido un servicio, ¿Cual de los servicios de la Asociación Bolaroja fue el servicio recibido?



¿Ha recibido algun servicio prestado por la Asociación Bolaroja?

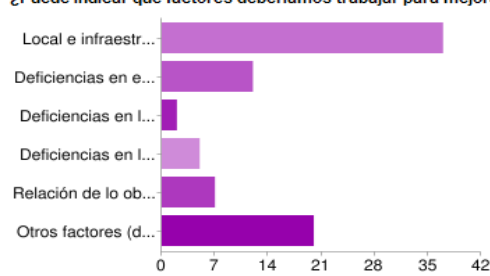


**¿Cual fue el nivel de Satisfacción en el servicio que le presto la Asociación Bolaroja?**



1 - Pesimo	0
2	0
3	5
4	23
5 - Excelente	53

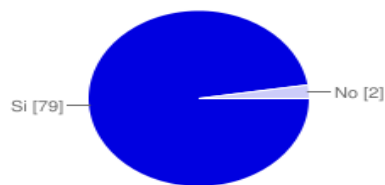
**¿Puede indicar que factores deberiamos trabajar para mejorar su experiencia?**



Local e infraestructura	37
Deficiencias en el servicio de Oficina	12
Deficiencias en la Escuela de Clown	2
Deficiencias en la Producción del Evento o Montaje	5
Relación de lo obtenido con respecto al precio pagado	7
Otros factores (detalle por favor en la siguiente sección)	20

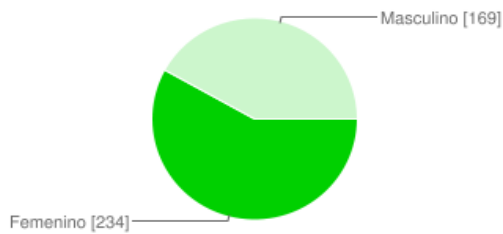
Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación lo que los porcentajes pueden superar el 100%.

**¿En el futuro, tomara nuevamente un servicio de la Asociación Bolaroja?**



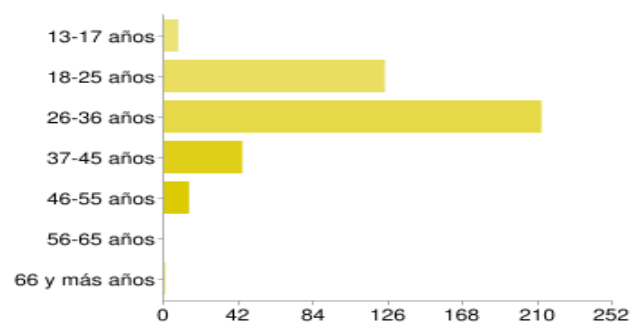
Si	79
No	2

**Género**



Femenino  
Masculino

**Edad**



13-17 años  
18-25 años  
26-36 años  
37-45 años  
46-55 años  
56-65 años  
66 y más años

## Anexo 7. Diseño del censo

**BOLAROJA**  
*Clowns todo terreno*



TALLER: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ DICTA: \_\_\_\_\_

Por favor llena esta ficha de inscripción con letra clara y revisa con cuidado el documento anexo que debes firmar para ingresar a la lista de interesados en el taller.

### PARTE I

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Teléfono fijo: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

¿Por qué quieres llevar un taller?

\_\_\_\_\_

Cuéntanos si tienes conocimientos de:

*Clown*

Música

Teatro

Canto

Malabares

Magia

Acrobacia

Artes plásticas

Danza

### PARTE II

¿Qué hay en la caja? ¿Qué piensas? ¿Qué amas? ¿Qué temes? ¿Qué sabor te derrite? ¿Qué sonido te calma?

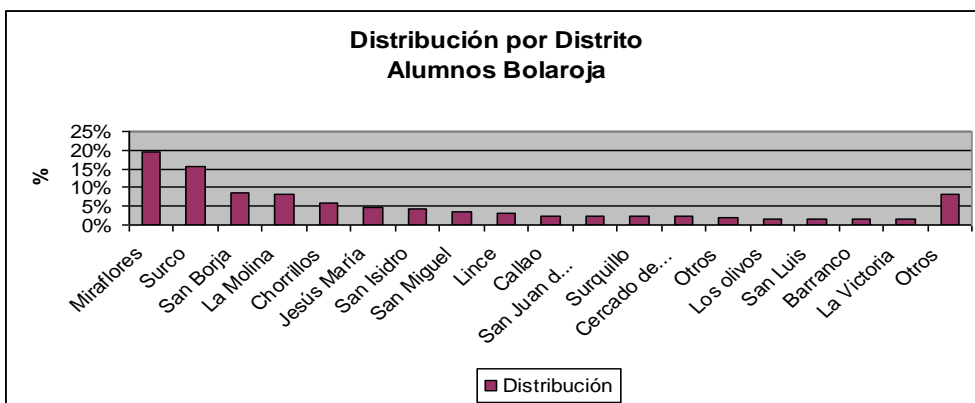
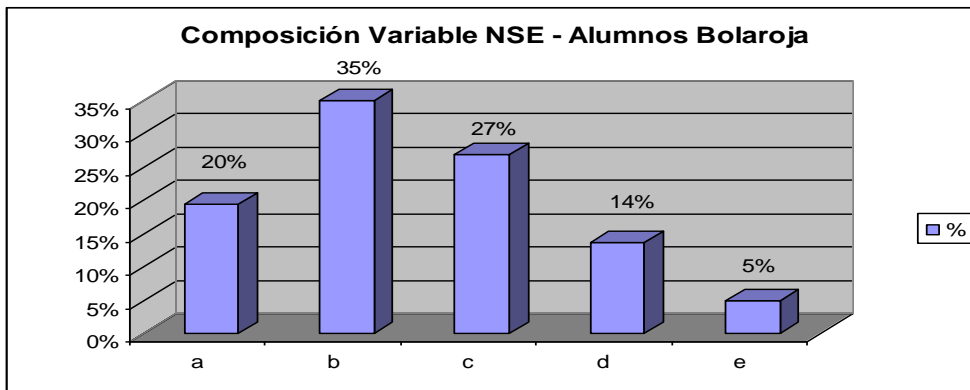
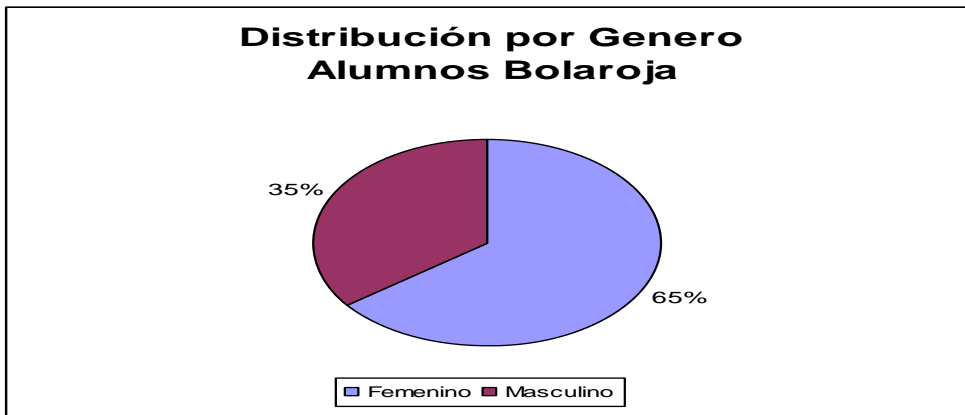
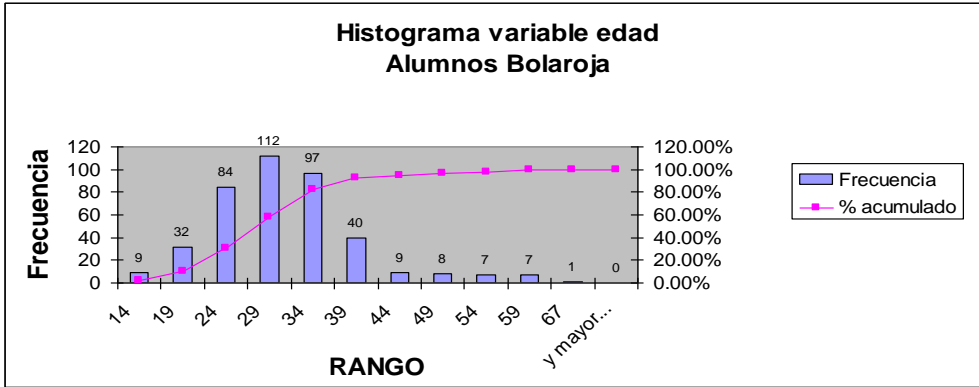
### PARTE III

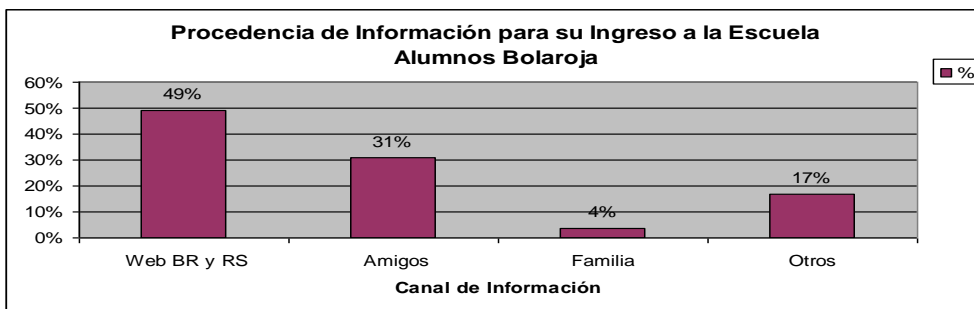
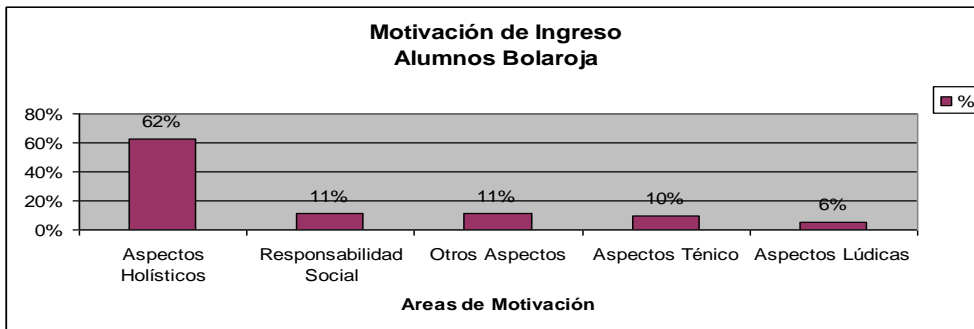
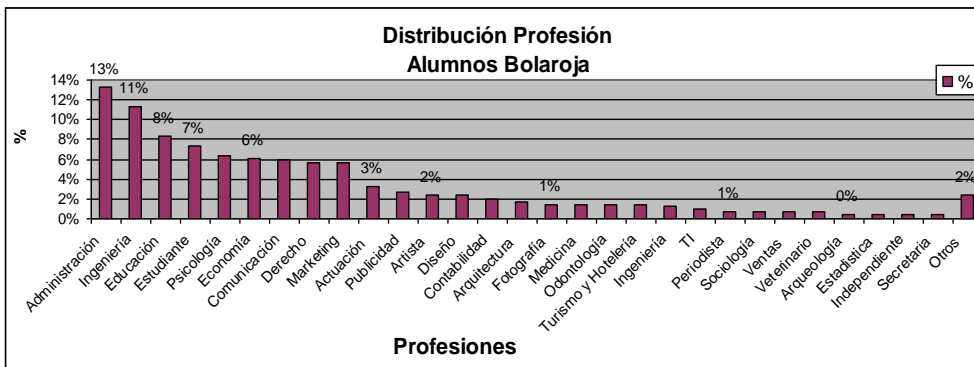
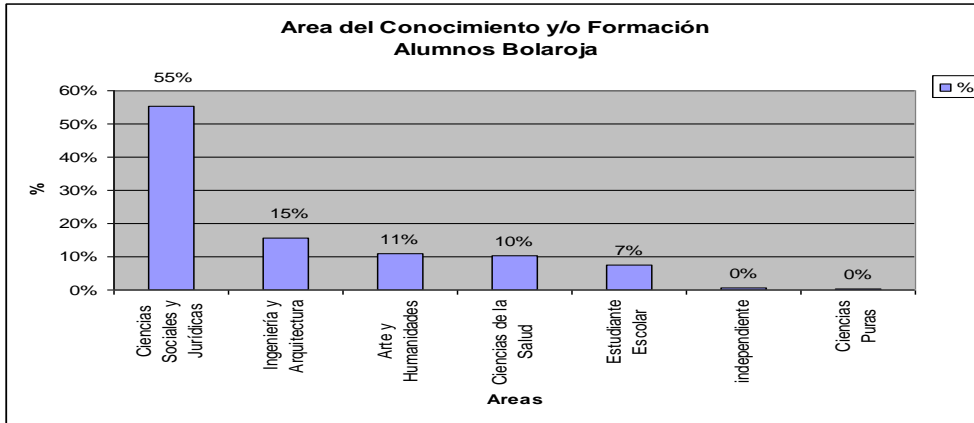
¿Por qué elegiste Bolaroja? ¿Cómo te enteraste de este taller?

Web                      amigos                      otros:

¿Qué otro horario te acomodaría?

**Anexo 8. Resultados censo**





Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 9. Fuerzas de Porter

<b>Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter</b>	
<b>Industria Convencional</b>	
<b>Competidores Potenciales (Barreras de Entrada)</b>	<b>Atractivo</b>
No necesidad de Economías de Escala	5
Alta diferenciación del servicio	2
Inversiones en capital poco relevante	4
Ventaja en Costos poco relevante	4
Acceso canales de distribución poco relevante	4
Entorno político gubernamental Irrelevante	5
<b>Promedio: Atractivo</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración Propia, Adaptación de Hax y Majuf

<b>Análisis de la Industria (Rivalidad de Competidores)</b>	<b>Relevancia</b>
Gran porcentaje de mercado potencial no atendido	5
Nivel de concentración bajo	4
Competidor Posicionado Pataclaun	2
Costos Fijos Relativamente Altos	2
<b>Promedio: Neutral</b>	<b>3.25</b>

Fuente: Elaboración Propia, Adaptación de Hax y Majuf

<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>	<b>Atractivo</b>
Carencia de Profesores Preparados	1
Costo y tiempo de preparación de Profesores	1
Costo de Oportunidad de disponibilidad para Profesores	2
<b>Promedio: Poco Atractivo</b>	<b>1.333333333</b>

Fuente: Elaboración Propia, Adaptación de Hax y Majuf

<b>Poder de Negociación de los Clientes</b>	<b>Atractivo</b>
Poca oferta de talleres de clown	4
Crecimiento de la demanda	4
Posicionamiento de Marca de algunos talleres	2
Carencia de canales de distribución	5
<b>Promedio: Atractivo</b>	<b>3.75</b>

Fuente: Elaboración Propia, Adaptación de Hax y Majuf

<b>Desarrollo Potencial de productos Sustitutos</b>	<b>Atractivo</b>
Costo Similar de Productos Sustitutos	4
Alta lealtad y fidelización de los clientes	2
Gran cantidad de Sustitutos	4
<b>Promedio: Neutral</b>	<b>3.333333333</b>

Fuente: Elaboración Propia, Adaptación de Hax y Majuf

## Anexo 10. Factores críticos de éxito

### Análisis Factores Críticos de Éxito Industria Convencional

Preguntas	Perspectiva Financiera (Inversionista)	Perspectiva del cliente	Perspectiva del proceso interno	Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento
¿Qué cosas deberían ocurrir para que el negocio tenga los clientes, proveedores, cobertura ideal para tener el éxito que se espera?	Alto Margen de Rentabilidad, Personal Ad-hoc.	Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Marketing. Calidad del servicio. Ubicación estratégica	Personal Ad-hoc. Eficiencia en gestión. Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Marketing	Personal Ad-hoc
¿Qué factores son determinantes para que el negocio sea exitoso?	Alto margen de rentabilidad. Marketing. Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida	Calidad del servicio. Precio competitivo. Marketing. Ubicación Estratégica	Personal Ad-hoc, Calidad del servicio. Cultura organizacional alineada.	Personal Ad-hoc. Cultura organizacional alineada.
¿Qué factores harían que el negocio fracasara o se viera seriamente comprometido?	Costos altos, Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria Sostenida	Precios altos. Baja en prestigio, Imagen y trayectoria Sostenida	Ineficiencia en gestión, falta de alineamiento en cultura organizacional.	Ineficiencia en gestión. Cultura organizacional desalineada
¿Qué factores son esenciales para crecer en forma sostenible?	Alto margen de rentabilidad. Marketing.	Precios competitivo, Calidad de Servicio. Marketing. Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida.	Personal Ad-hoc. Calidad del Servicio	Personal Ad-hoc. Cultura organizacional alineada.
¿Qué cosas deberían evitarse en el negocio?	Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Ineficiencia en la gestión.	Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Precios altos	Ineficiencia en la gestión. Baja calidad del servicio.	Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Ineficiencia en la gestión. Cultura organizacional desalineada.
¿En qué han fracasado otros del mismo negocio?	Baja rentabilidad. Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Ineficiencia en la gestión.	Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Baja calidad del servicio.	Ineficiencia en la gestión. Baja calidad del servicio.	Baja en Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida. Ineficiencia en la gestión. Cultura organizacional desalineada.
¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al negocio?	Costos altos	Precios altos	Costos altos	Costos altos
Fuente Elaboración Propia				

### Matriz del Perfil Competitivo de la Industria Factores Críticos de Éxito de la Industria Industria Convencional

		Industria Convencional de Talleres de Arte		
		Peso	Valor	Ponderación
Alto Margen de Rentabilidad	Financiero	0.12	4	0.48
Prestigio, Imagen y trayectoria sostenida	Cliente	0.12	3	0.36
Personal Ad-hoc	Procesos Interno	0.11	3	0.33
Calidad del servicio	Cliente	0.1	2	0.2
Marketing	Cliente	0.1	3	0.3
Costos Altos	Procesos Interno	0.08	2	0.16
Precios Competitivos	Cliente	0.07	3	0.21
Eficiencia en gestión	Procesos Interno	0.11	3	0.33
Cultura organizacional alineada	Aprendizaje y crecimiento	0.11	2	0.22
Ubicación estratégica	Procesos Interno	0.08	3	0.24
		1		2.83

Fuente Elaboración Propia



## Anexo 11. Cuadro de análisis de recursos y capacidades

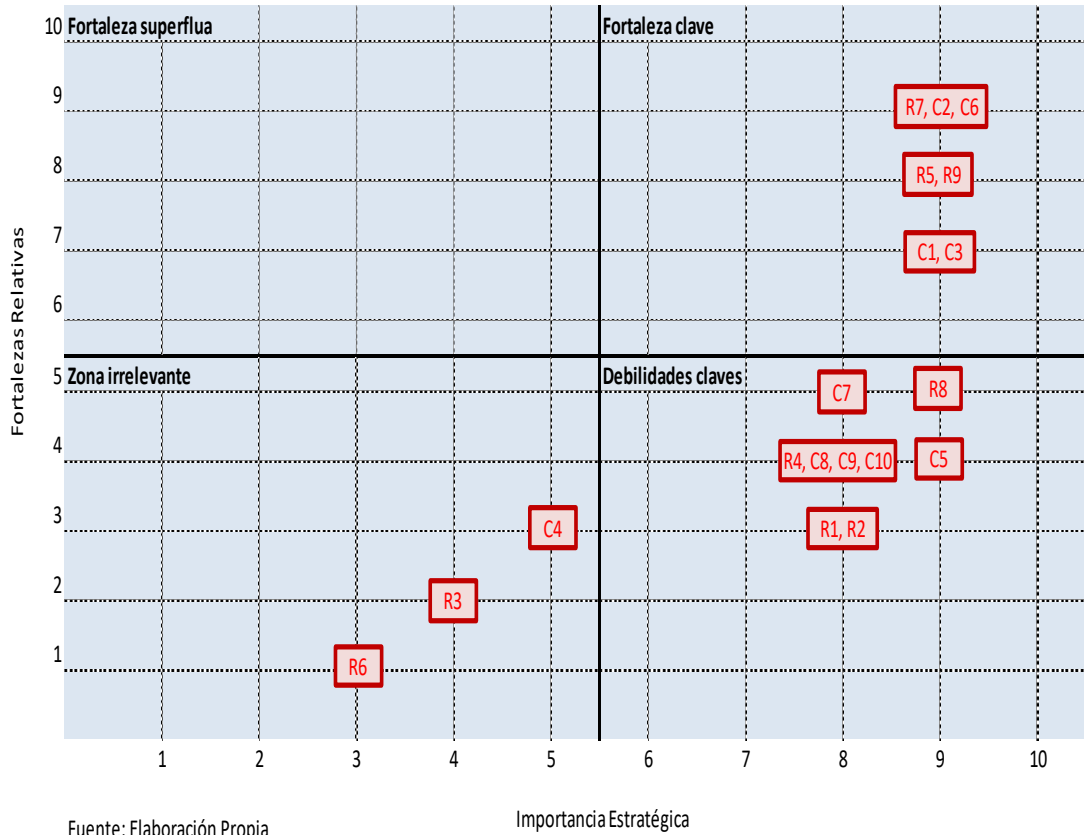
### Análisis de Recursos y Capacidades Asociación Bolaroja

Recursos	Importancia	Fortaleza Relativa	Comentarios	
<b>TANGIBLES</b>				
Ubicación estratégica del local	R1	8	3	Ubicación alejada
Local y Equipos	R2	8	3	Local amplio y equipado; se requieren más sedes
Recursos Financieros	R3	4	2	Muy poca capacidad de endeudamiento; actividades de labor social vía ingresos de los eventos y puestas en escena; precios altos
Red Comercial y de RRPP	R4	8	4	A través de recomendaciones
<b>INTANGIBLES</b>				
Prestigio e Imagen	R5	9	8	La marca Wendy Ramos, Patch Adams y Gesundheit contribuyen muchísimo en la imagen de Bola Roja.
Tecnologías de Información	R6	3	1	Core bussines no requiere mayores inversiones en tecnología de punta en la actualidad.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Personal Docente Altamente Capacitado	R7	9	9	Personal calificado: profesionales de alto nivel y algunos clowns certificados en el exterior.
Disponibilidad de Docentes	R8	9	4	Actualmente hay necesidad de contratar Docentes adicionales.
Compromiso	R9	9	8	Personal alineado y comprometido con BR; comparten visión, misión y valores.

Capacidades	Importancia	Fortaleza Relativa	Comentarios	
Función Directiva	C1	9	7	Directorio semestral, planificación periódica, reuniones de Gerencia permanentes; cultura humanista.
Capacitación Constante	C2	9	9	Personal docente se actualiza en técnicas y metodologías de manera constante y según posibilidades personales
Competencia de Docentes	C3	9	7	Se necesita de capacidades interpersonales adecuadas para lograr la formación del clown e iniciar el proceso de desarrollo holístico.
Función Financiera	C4	5	3	Débil soporte financiero Estructura de costos y planes financieros por definir.
Gestión de Personas	C5	9	4	Personal clave trabaja medio tiempo Alta rotación de voluntarios Nº limitado de profesores por demora en formación Falta de evaluación del desempeño
Investigación y Desarrollo	C6	9	9	Innovación constante en técnicas de formación que además de entretenimiento aportan en desarrollo holístico.
Formación de Clowns	C7	8	5	Curricula de los cursos en desarrollo, demanda de cursos no cubierta el cual se relaciona al Nº limitado de profesores por demora en formación.
Servicios para empresas	C8	8	5	Talleres , eventos, obras de teatro A la medida; actuaciones únicas; tienen experiencia pero no se puede atender la demanda totalmente. Buen nivel de satisfacción: retorno, recomendados
Marketing y Ventas	C9	8	4	Publicidad por entrevistas en medios Vía redes sociales, página web; base de datos de clientes, encuestas de satisfacción
Operaciones	C10	8	4	Proveen de todo lo necesario para las intervenciones comunitarias, los montajes y servicios para empresas

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación Hipotética de los Recursos y Capacidades de la Asociación Bola Roja



Fuente: Elaboración Propia

Importancia Estratégica

<p><b>Fortalezas clave</b></p> <p>R5 Prestigio e Imagen</p> <p>R7 Personal Docente Altamente Capacitado</p> <p>R9 Compromiso</p> <p>C1 Función Directiva</p> <p>C2 Capacitación Constante</p> <p>C3 Competencia de Docentes</p> <p>C6 Investigación y Desarrollo</p>	<p><b>Debilidades clave</b></p> <p>R1 Ubicación estratégica del local</p> <p>R2 Local y Equipos</p> <p>R4 Red Comercial y de RRPP</p> <p>R8 Disponibilidad de Docentes</p> <p>C5 Gestión de Personas</p> <p>C7 Formación de Clowns</p> <p>C8 Servicios para empresas</p> <p>C9 Marketing y Ventas</p> <p>C10 Operaciones</p>
<p><b>Irrelevante</b></p> <p>R3 Recursos Financieros</p> <p>R6 Tecnologías de Información</p> <p>C4 Función Financiera</p>	<p><b>Fortaleza Superflua</b></p>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 12. Cuadro de identificación de lienzos Océano Azul

### ESTRATEGICAS OCÉANO AZUL

PROPUESTA DE VALOR		Actual		Futuro		
		ERIC	Indu: Bolaroja	ERIC	Bolaroja Futuro	
Desarrollo Personal Superficial (Moda, Status, Fama)	E	4.5	0	OK	0	
Formación Integral en Circo	E	3.5	0	OK	0	
Producción de Eventos	R	3	1	E	0	Corto plazo
Orientado principalmente a Industria Televisiva y Tez	R	4	1	OK	1	
Marketing	R	3.5	1	I	1.5	Mediano plazo
Prestigio, Imagen y trayectoria de la institución	R	3.5	3	I	4	Largo Plazo
Ubicación estratégica	R	3	2	I	3	Corto plazo
Oferta de Talleres	I	1	2.5	I	4.5	Largo Plazo
Calidad del servicio	I	3	4.5	OK	4.5	
Precios	I	2.5	3	OK	3	
Diversión y Relajamiento	I	3	4	I	4.5	Largo Plazo
Profesores sensibles a desarrollo y características de cada I	I	2	4	I	4.5	Largo Plazo
Técnicas avanzadas de enseñanza	I	2	4	I	4.5	Largo Plazo
Sensibilización a través del arte	I	2	4	I	4.5	Largo Plazo
Seguimiento Sicológico	C	3		I	4	Largo Plazo
Desarrollo personal holístico	C	4		I	4.5	Largo Plazo
Musicalización Sensible	C	3		I	4	Largo Plazo
Proyección Social	C			2 I	3	Mediano plazo
Innovación constante en técnicas de Clown	C	4		OK	4.5	Largo Plazo
Pasión y Curiosidad del Clown	C	4.5		OK	4.5	

Fuente Elaboración Propia

### ESTRATEGICAS OCÉANO AZUL

PROPUESTA A LAS PERSONAS						
Orientado a promover y mantener estrellas	E	3.5	0	OK	0	
Prestigio, Imagen y trayectoria de la institución	R	3.5	3	I	4	Largo Plazo
Procesos estandarizados	I	1	2.5	I	3.5	Mediano plazo
Eficiencia en gestión	I	1	2.5	I	3.5	Mediano plazo
Personal Ad-hoc	I	1	3	I	3.5	Mediano plazo
Enfoque a sensibilidad de las personas y clima labora	I	2.5	4	I	4.5	Largo Plazo
Capacitación Constante	I	2	4	I	4.5	Largo Plazo
Cultura organizacional alineada	I	3	4	I	4.5	Largo Plazo
Apertura a ideas y creatividad	I	3.5	4	I	4.5	Largo Plazo
Disponibilidad de Profesores	I	1.5	2.5	I	3.5	Mediano plazo
Proyección Social y sentido de pertenencia	C		4.5	OK	4.5	
Generar proactividad con colaboradores y voluntario:	C		4	OK	4	
Fidelizar colaboradores y voluntarios	C		4	OK	4	
Establecer escala de remuneraciones adecuada	C		2.5	I	3.5	Mediano plazo
Plan de incentivo para trabajadores	C		2.5	I	3.5	Mediano plazo

Fuente Elaboración Propia

### ESTRATEGICAS OCÉANO AZUL

PROPUESTA DE UTILIDADES						
Rentabilidad	R	4	1.5	I	3	Mediano plazo
Costos Operativos (Administración)	R	2	2	I	3	Mediano plazo
Costo de Profesores	I	2.5	4.5	R	3	Mediano plazo
Inversión en capacitación y entrenamiento de profes	I	2	3	OK	3	
Bienes y Servicios recibidos por Voluntarios y Donaci	C	2.5		I	3.5	Mediano plazo
Exoneración Tributaria	C	2		I	3	Mediano plazo
Liquidez adicional para proyectos sociales recibida de	C	1.5		I	3	Largo plazo

Fuente Elaboración Propia

## Anexo 13. Presupuesto de ventas

### Presupuesto de Ventas Asociación Bola Roja

Presupuesto Ventas 2011												
Ing Taller	Profesor	Talleres por Bimestre						QTot	CapUtil	Venta	Hrs/Curso	Hrs Curso/Año
		1	2	3	4	5	6					
<b>Talleres Formación</b>												
Introducción al C INTRO	6780 LM	1	1	1		1	1	5	2.5	33,898	24	120
Introducción al C INTRO	6780 FG			1			1	1	0.5	6,780	24	24
Introducción al C INTRO	8475 WR	1					1	1	0.5	8,475	24	24
Principiantes 1 PI	8475 FG	1	1			1	1	4	4	33,898	45	180
Principiantes 2 PII	8475 FG		1	1	1	1	1	4	4	33,898	49	196
Principiantes 1 VPI	10169 WR		1		1	1	1	3	3	30,508	45	135
Principiantes 2 VPII	10169 WR		1		1	1	1	3	3	30,508	45	135
De Vuelta al Jue;I	4237 WR	2	3	1	2	2	1	11	3.3	46,610	14	154
Imperfectos 1 IMPI	16949 WR	1					1	1	1	16,949	45	45
Imperfectos 2 IMPII	16949 WR			1			1	1	1	16,949	45	45
<b>Talleres Infinitos</b>												
Clase Imperfecta INF	508 WR		1				1	1	0.07	-	0	0
<b>Talleres Innovadores</b>												
Improclown PrincICP	5932 GG	1			1		2	2	2	11,864	16	32
Improclown Avan ICA	5932 GG	1			1		2	2	2	11,864	16	32
Taller de Armad TANC	6102 NP, FG		1				1	1	1	6,102	30	30
Taller Innovador Infinito	6780 PI						1	1	-	-	20	0
<b>Talleres Clown Hospitalario</b>												
Clown Hospitalar CHI	3661 WR		1				1	1	0.4	3,661	0	0
Clown Hospitalar CHII	0 WR		1				1	1	0.4	-	0	0
<b>Total al 2011</b>		<b>8</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>26.67</b>	<b>272,136</b>	<b>449</b>	<b>1,069</b>

Aumentos 2011 por Iniciativa												
Ing Taller	Profesor	Talleres por Bimestre						QTot	Venta	Hrs/Curso	Hrs Curso/Año	
		1	2	3	4	5	6					
Introducción al C INTRO	6780 FG					1	1	1	0.5	6,780	24	24
Principiantes 1 PI	8475 FG					1	1	2	2	16,949	45	90
Principiantes 2 PII	8475 FG					1	1	2	2	16,949	49	98
Introducción al C INTRO	6780 BV					1	1	2	1	13,559	24	48
Principiantes 1	8475 BV					1	1	2	2	16,949	45	90
Principiantes 2	8475 BV					1	1	2	2	16,949	49	98
<b>Total al 2011 Adicional</b>		<b>8</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>51</b>	<b>36.17</b>	<b>360,271</b>	<b>685</b>	<b>1,517</b>

Aumentos 2012 por Iniciativa												
Ing Taller	Profesor	Talleres por Bimestre						QTot	Venta	Hrs/Curso	Hrs Curso/Año	
		1	2	3	4	5	6					
Principiantes 1 PI	8475 FG	1	1	1				3	3	25,424	45	135
Principiantes 2 PII	8475 FG	1	1	1				3	3	25,424	49	147
Principiantes 1 PI	8475 LM	1	1			1		3	3	25,424	45	135
Principiantes 2 PII	8475 LM	1	1	1			1	3	3	25,424	49	147
Introducción al C INTRO	6780 BV	1	1	1				3	1.5	20,339	24	72
Principiantes 1	8475 BV	1	1					2	2	16,949	45	90
Principiantes 2	8475 BV			1	1			2	2	16,949	49	98
Principiantes 1	8475 GM			1		1		2	2	16,949	45	90
Principiantes 2	8475 GM			1		1		2	2	16,949	49	98
<b>Total al 2012</b>		<b>13</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>74</b>	<b>57.67</b>	<b>550,102</b>	<b>1,085</b>	<b>2,529</b>

Aumentos 2013 por Iniciativa												
Ing Taller	Profesor	Talleres por Bimestre						QTot	Venta	Hrs/Curso	Hrs Curso/Año	
		1	2	3	4	5	6					
Introducción al C INTRO	6780 JV		1			1		2	1	13,559	24	48
Principiantes 1 PI	8475 JV	1	1			1	1	4	4	33,898	45	180
Principiantes 2 PII	8475 JV		1	1		1	1	4	4	33,898	49	196
Principiantes 1 PI	8475 LM			1			1	2	2	16,949	45	90
Principiantes 2 PII	8475 LM	1				1		2	2	16,949	49	98
<b>Total al 2013</b>		<b>15</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>88</b>	<b>70.67</b>	<b>665,356</b>	<b>1,297</b>	<b>3,141</b>

Aumentos 2014 por Iniciativa												
Ing Taller	Profesor	Talleres por Bimestre						QTot	Venta	Hrs/Curso	Hrs Curso/Año	
		1	2	3	4	5	6					
Introducción al C INTRO	6780 BV		1			1	1	3	1.5	20,339	24	72
Introducción al C INTRO	6780 JV						1	1	0.5	6,780	24	24
Principiantes 1 PI	8475 JV			1				1	1	8,475	45	45
Principiantes 2 PII	8475 JV	1						1	1	8,475	49	49
<b>Total al 2014</b>		<b>16</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>94</b>	<b>74.67</b>	<b>709,424</b>	<b>1,439</b>	<b>3,331</b>

Aumentos 2015 por Iniciativa												
Ing Taller	Profesor	Talleres por Bimestre						QTot	Venta	Hrs/Curso	Hrs Curso/Año	
		1	2	3	4	5	6					
Introducción al C INTRO	6780 JV		1			1	1	3	1.5	20,339	24	72
Introducción al C INTRO	6780 BV	1		1				2	1	13,559	24	48
Principiantes 1	8475 BV			1				1	1	8,475	45	45
Principiantes 2	8475 BV	1						1	1	8,475	49	49
<b>Total al 2015</b>		<b>18</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>101</b>	<b>79.17</b>	<b>760,271</b>	<b>1,581</b>	<b>3,545</b>

Capacidad Utilizada	Total	Cap Tot	Cap. Util.	Productividad	
				Ppto. Vta.	Máx. Est
Año 2011 sin Iniciativas Estratég	26.67	63	42%	272,136	642,840
Año 2011	36.17	126	29%	360,271	1,255,023
Año 2012	57.67	126	46%	550,102	1,201,887
Año 2013	70.67	126	56%	665,356	1,186,286
Año 2014	74.67	126	59%	709,424	1,197,099
Año 2015	79.17	126	63%	760,271	1,209,981
<b>Total Capacidad Ut.</b>	<b>345</b>	<b>693</b>			

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 14. Datos para modelos financieros

Datos para Modelo Financiero Asociación Bola Roja

	1	2	3	4	
Escalas y Niveles Remunerativos	2011	2012	2013	2014	2015
PL01	100	104	108	112	116
PL02	90	93	97	101	105
PL03	80	83	86	90	93
PL04	80	83	86	90	93
PL05	70	73	76	78	82
PL06	60	62	65	67	70
PL07	50	52	54	56	58

Costos Hora y Variación Promedio por Incentivos						
		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Profesores Clown</b>						
Luz María De la Torre	LM	50	52	65	67	70
Fiorella Gambini	FG	70	73	76	78	93
Wendy Ramos	WR	100	104	108	112	116
Gina Medrano	GM		52	54	67	70
Benny Valega	BV	50	52	65	67	70
Jimena Vidal	JV			54	56	70
Profesor Incorporado	PI					
Asistentes	AS	9	9	10	10	10
<b>Profesores Internacionales Invitados</b>						
Natalia Pizzuto (Argentina) NP		70	73	76	78	93
Gigio Giraldo (Colombia) GG		100	104	108	112	116

### Capacidad de Local para Escuela

Local de Chorrillos	1 Sala	Eliminar
Local nuevo de Miraflores	2 Salas	Aumentar

### Capacidad por Sala

Horarios		Ponderac.	Capacidad	
Lun, Mie, Vie M	10am a 1pm	1.5	9	1.5
Lun, Mie, Vie T	3 a 6pm	Aumentar	1.5	9
Lun, Mie, Vie N	7 a 10pm		1.5	9
Mar, Jue M	10am a 1pm		1	6
Mar, Jue T	3 a 6pm	Aumentar	1	6
Mar, Jue N	7 a 10pm		1	6
Sab M	10am a 1pm		0.5	6
Sab T	4 a 7pm		0.5	6
Sab, Dom	10am a 7pm (intermedio 2horas)		0.3	6
<b>Total Capacidad por Sala</b>				<b>63</b>

Talleres	Precio	Vacantes	Ing. Taller	Sesiones	Horas/Sesión	Adicional	Total Horas
<b>Talleres Formación</b>							
Introducción al Clown	INTRO	339	20	6780	8	3	24
Introducción al Clown Adolescentes	INTRO	339	20	6780	8	3	24
Introducción al Clown W	INTRO	424	20	8475	8	3	24
Principiantes 1	PI	424	20	8475	15	3	45
Principiantes 2	PII	424	20	8475	15	3	49
Principiantes 1 W	PI	508	20	10169	15	3	45
Principiantes 2 W	PII	508	20	10169	15	3	49
De Vuelta al Juego	I	212	20	4237	2	7	14
Imperfectos 1	IMP I	847	20	16949	15	3	45
Imperfectos 2	IMP II	847	20	16949	15	3	45
<b>Talleres Infinitos</b>							
Clase Imperfecta	INF	25	20	508	1	3	0
<b>Talleres Innovadores</b>							
Improclown Principiantes	ICP	297	20	5932	4	4	16
Improclown Avanzado	ICA	297	20	5932	4	4	16
Taller de Armado de número de clowns con técnica TANC		339	18	6102	10	3	30
Taller Innovador Infinito	TII	339	20	6780	5	4	20
<b>Talleres Clown Hospitalario</b>							
Clown Hospitalario 1	CHI	183	20	3661	6	3	4
Clown Hospitalario 2	CHII	0	20	0	5	3	0

### Aumentos

Aumento de Producción Profesores
Aumento de Profesores
Aumento de Capacidad de Sala con cambio de local

Tasa Inflación 2010	2.88%
Tasa Incremento Rem. por Expertise / Goals	1.0%

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 15. Presupuesto general de gastos

### Presupuesto General Asociación Bola Roja

Ingresos		2011	2012	2013	2014	2015
Talleres		360,271.19	550,101.69	665,355.93	709,423.73	760,271.19
<b>Egresos Escuela</b>		(132,208.25)	(208,525.22)	(255,314.71)	(292,367.72)	(337,289.44)
Resultado Escuela		228,062.93	341,576.48	410,041.23	417,056.01	422,981.74
<b>Egresos Marketing</b>		(2,900.00)	(2,900.00)	(2,900.00)	(2,900.00)	(2,900.00)
<b>Egresos Administración</b>		(222,334.37)	(254,597.05)	(260,678.54)	(266,987.08)	(273,531.22)
Resultado Operativo		2,828.56	84,079.42	146,462.68	147,168.93	146,550.53
<b>Resultado</b>		2,828.56	84,079.42	146,462.68	147,168.93	146,550.53
<b>Donaciones</b>		145,000.00	149,176.00	153,472.27	157,892.27	162,439.57
<b>Ventas</b>						
<b>Presupuesto de Marketing</b>		2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
<b>Total Marketing</b>		2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
<b>Administración</b>						
Alquileres	Alquiler local	57,600.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00	84,000.00
	Dominio Internet	423.73	423.73	423.73	423.73	423.73
<b>Sub Total 1</b>		58,023.73	84,423.73	84,423.73	84,423.73	84,423.73
Servicios Mantenimiento	Equipos	1,694.92	1,743.73	1,793.95	1,845.61	1,898.77
	Mantenimiento(limpieza, vigilancia)	5,328.00	5,481.45	5,639.31	5,801.72	5,968.81
	Básicos(Agua,Luz,Teléfono)	6,406.78	6,591.29	6,781.12	6,976.42	7,177.34
	Arbitrios	408.00	419.75	431.84	444.28	457.07
	útiles de Oficina	2,898.31	2,981.78	3,067.65	3,156.00	3,246.89
<b>Sub Total 2</b>		16,736.00	17,218.00	17,713.88	18,224.03	18,748.89
Servicios de Terceros	Contadora	7,200.00	7,407.36	7,620.69	7,840.17	8,065.96
	Técnico	500.00	514.40	529.21	544.46	560.14
	Jardinero	360.00	370.37	381.03	392.01	403.30
	Notario	200.00	205.76	211.69	217.78	224.05
	Servicios adicionales	5,084.75	5,231.19	5,381.84	5,536.84	5,696.30
	Honorarios Administración	128,772.00	133,768.35	138,958.57	144,350.16	149,950.94
<b>Sub Total 3</b>		142,116.75	147,497.43	153,083.04	158,881.41	164,900.70
Depreciación		5,457.90	5,457.90	5,457.90	5,457.90	5,457.90
<b>Total Administración</b>		222,334.37	254,597.05	260,678.54	266,987.08	273,531.22
<b>Escuela</b>						
Remuneracion Profesores	WR	45,500.00	47,320.00	49,140.00	50,960.00	52,780.00
	FG	42,840.00	65,262.00	67,944.00	69,732.00	83,142.00
	LM	6,000.00	20,904.00	26,130.00	39,530.00	41,300.00
	GM	-	9,776.00	10,152.00	12,596.00	13,160.00
	NP	2,100.00	2,190.00	2,280.00	2,340.00	2,790.00
	BV	11,800.00	25,792.00	32,240.00	38,056.00	49,700.00
	JV	-	-	22,896.00	30,352.00	42,980.00
	PI	-	-	-	-	-
	GG	6,400.00	6,656.00	6,912.00	7,168.00	7,424.00
	AS	13,653.00	22,761.00	29,530.00	33,310.00	35,450.00
<b>SubTotal 1</b>		128,293.00	200,661.00	247,224.00	284,044.00	328,726.00
Servicios Mantenimiento	Bidón de Agua	711.86	732.37	753.46	775.16	797.48
	Utencilios	305.08	313.87	322.91	332.21	341.78
	Diplomas	677.97	697.49	717.58	738.25	759.51
	Vestuario	1,016.95	1,046.24	1,076.37	1,107.37	1,139.26
<b>Sub Total 2</b>		2,711.86	2,789.97	2,870.32	2,952.98	3,038.03
Servicios de Terceros	Narices	508.47	523.12	538.18	553.68	569.63
	Materiales	694.92	714.93	735.52	756.70	778.49
<b>Sub total 3</b>		1,203.39	5,074.25	5,220.39	5,370.74	5,525.41
<b>Total Escuela</b>		132,208.25	208,525.22	255,314.71	292,367.72	337,289.44
<b>Presupuesto Proyección Social</b>						
Servicios Mantenimiento	Gasolina	2,033.90	2,092.47	2,152.74	2,214.74	2,278.52
	Bolicar.Bolivan	423.73	435.93	448.49	461.40	474.69
	SOAT	101.69	104.62	107.64	110.74	113.93
	Utencilios	427.12	439.42	452.07	465.09	478.49
<b>Sub Total 1</b>		2,986.44	3,072.45	3,160.94	3,251.97	3,345.63
Servicios de Terceros	Lavandería	1,525.42	1,569.36	1,614.55	1,661.05	1,708.89
	Refrigerio	1,920.00	1,975.30	2,032.18	2,090.71	2,150.92
	Alquiler Bus	762.71	784.68	807.28	830.53	854.45
	Mandiles	847.46	871.86	896.97	922.81	949.38
	Honorarios Proy Soc	21,168.00	21,989.32	22,842.50	23,728.79	24,649.47
<b>Sub Total 2</b>		26,223.59	27,190.51	28,193.49	29,233.89	30,313.11
Proyecto Belén		35,593.22	36,618.31	37,672.91	38,757.89	39,874.12
Difusión de Talleres Sensibilización Valor Voluntariados		23,728.81	24,412.20	25,115.27	25,838.59	26,582.75
<b>Total Proyección Social</b>		88,532.07	91,293.47	94,142.62	97,082.35	100,115.61

Fuente: Elaboración propia

Liquidación de IGV					
Ventas	360,271.19	550,101.69	665,355.93	709,423.73	760,271.19
IGV Ventas	64,848.81	99,018.31	119,764.07	127,696.27	136,848.81
Compras	85,867.80	92,164.79	94,806.93	97,525.17	100,321.69
IGV Compras	15,456.20	16,589.66	17,065.25	17,554.53	18,057.90
IGV Por Pagar	49,392.61	82,428.64	102,698.82	110,141.74	118,790.91

Depreciación

Bolivan (Van Chevrolet 2011 US\$ 11,500 Recibido)	3,220.00	3,220.00	3,220.00	3,220.00	3,220.00
Bolicar (Auto Honda 1996 US\$ 7,000 Recibido)	2,237.90	2,237.90	2,237.90	2,237.90	2,237.90
Total Depreciación Año	5,457.90	5,457.90	5,457.90	5,457.90	5,457.90

Liquidación de IGV sin Iniciativas Estrat					
Ventas	272,135.59	272,135.59	272,135.59	272,135.59	272,135.59
IGV Ventas	48,984.41	48,984.41	48,984.41	48,984.41	48,984.41
Compras	85,867.80	85,867.80	85,867.80	85,867.80	85,867.80
IGV Compras	15,456.20	15,456.20	15,456.20	15,456.20	15,456.20
IGV Por Pagar	33,528.20	33,528.20	33,528.20	33,528.20	33,528.20

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 16. Estado de ingresos y gastos. Flujo de caja

Estado de resultados (ingresos y gastos) y Flujo de Caja.

Escenario con aplicación de iniciativas estratégicas.

### ASOCIACIÓN BOLAROJA ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS POR FUNCIÓN

(Expresado en Nuevos Soles)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ingresos</b>					
Ingresos de La Entidad	360,271	550,102	665,356	709,424	760,271
Costo de Servicios	-132,208	-208,525	-255,315	-292,368	-337,289
<b>SUPERÁVIT BRUTO</b>	<b>228,063</b>	<b>341,576</b>	<b>410,041</b>	<b>417,056</b>	<b>422,982</b>
Gastos de Ventas	-2,900	-2,900	-2,900	-2,900	-2,900
Gastos de Administración	-222,334	-254,597	-260,679	-266,987	-273,531
<b>DÉFICIT OPERATIVO</b>	<b>2,829</b>	<b>84,079</b>	<b>146,463</b>	<b>147,169</b>	<b>146,551</b>
<b>Otros ingresos y egresos</b>					
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ingresos Diversos	-	-	-	-	-
Gastos Financieros					
Gastos Diversos					
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2,829</b>	<b>84,079</b>	<b>146,463</b>	<b>147,169</b>	<b>146,551</b>
	1%	15%	22%	21%	19%
Depreciación	5,458	5,458	5,458	5,458	5,458
Flujo de Caja de Resultados	8,286	89,537	151,921	152,627	152,008
<b>Ingresos</b>					
Donaciones	145,000	149,176	153,472	157,892	162,440
Ingresos Talleres Wendy	12600	12600	12600	12600	12600
Ingresos Presentaciones Imperfectos	25000	25000	25000	25000	25000
<b>Total Ingresos</b>	<b>182,600</b>	<b>186,776</b>	<b>191,072</b>	<b>195,492</b>	<b>200,040</b>
<b>Egresos</b>					
Gastos UN Proy Social	-88,532	-91,293	-94,143	-97,082	-100,116
Pago IGV	-49,393	-82,429	-102,699	-110,142	-118,791
<b>Total Egresos</b>	<b>-137,925</b>	<b>-173,722</b>	<b>-196,841</b>	<b>-207,224</b>	<b>-218,907</b>
Flujo de Caja	<b>52,962</b>	<b>102,591</b>	<b>146,151</b>	<b>140,895</b>	<b>133,141</b>
VAN	S/. 376,617.02				
	COK	14%			

Fuente: Elaboración Propia



Estado de resultados (ingresos y gastos) y Flujo de caja

Escenario sin aplicación de iniciativas estratégicas

**ASOCIACIÓN BOLAROJA**

**ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS POR FUNCIÓN**

(Expresado en Nuevos Soles)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ingresos</b>					
Ingresos de La Entidad	272,136	272,136	272,136	272,136	272,136
Costo de Servicios	-101,536	-105,485	-105,712	-105,945	-106,184
<b>SUPERÁVIT BRUTO</b>	<b>170,599</b>	<b>166,650</b>	<b>166,424</b>	<b>166,191</b>	<b>165,951</b>
Gastos de Ventas	-	-	-	-	-
Gastos de Administración	-209,134	-223,201	-224,092	-225,009	-225,952
<b>DÉFICIT OPERATIVO</b>	<b>-38,535</b>	<b>-56,550</b>	<b>-57,668</b>	<b>-58,818</b>	<b>-60,001</b>
<b>Otros ingresos y egresos</b>					
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Ingresos Diversos	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Gastos Diversos	-	-	-	-	-
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-38,535</b>	<b>-56,550</b>	<b>-57,668</b>	<b>-58,818</b>	<b>-60,001</b>

Depreciación	5,458	5,458	5,458	5,458	5,458
--------------	-------	-------	-------	-------	-------

Flujo de Caja de Resultados Sin Iniciativas Estratégicas	-33,077	-51,092	-52,210	-53,360	-54,543
Ingresos					
Donaciones	145,000	149,176	153,472	157,892	162,440
Ingresos Talleres Wendy	12600	12600	12600	12600	12600
Ingresos Presentaciones Imperfectos	25000	25000	25000	25000	25000
<b>Total Ingresos</b>	<b>182,600</b>	<b>186,776</b>	<b>191,072</b>	<b>195,492</b>	<b>200,040</b>
Egresos					
Gastos UN Proy Social	-88,532	-90,472	-92,468	-94,522	-96,634
Pago IGV	-49,393	-49,393	-49,393	-49,393	-49,393
<b>Total Egresos</b>	<b>-137,925</b>	<b>-139,865</b>	<b>-141,861</b>	<b>-143,914</b>	<b>-146,027</b>
Flujo de Caja Sin Iniciativas Estratégicas	<b>11,598</b>	<b>-4,181</b>	<b>-2,999</b>	<b>-1,782</b>	<b>-530</b>
VAN	S/3,601.98				
	COK	14%			

Fuente: Elaboración Propia

## **Anexo 17. Responsabilidad social y gobierno corporativo**

### **Responsabilidad social**

La Asociación Bolaroja, dada su misión como ONG, se sitúa en el entorno de lo que es considerado una empresa socialmente responsable, siendo una empresa alineada con el bien común, pues su visión contempla la transformación social en la aplicación del arte.

El ser una ONG sin fines de lucro define a la Asociación Bolaroja no solo en su conducta legal, sino también en su conducta ética y en su conducta social responsable.

En términos de legalidad, está registrada formalmente en el registro de las ONG del país desde el año 1992 y actúa como tal apegándose a la norma indicada en el Código Civil peruano para este tipo de organizaciones. Actualmente se está preparando para presentar el “Proyecto Belén” como el proyecto inicial de la organización con acceso a fondos de la cooperación internacional (expediente de ingreso a APCI - Agencia Peruana de Cooperación Internacional).

La Asociación Bolaroja ha decidido plegarse además a los principios de buen gobierno corporativo de la sociedad peruana (CONASEV 2002)<sup>20</sup> y de acuerdo a su tamaño y recursos ha planteado una línea de acción para el corto, mediano y largo plazo (ver recuadro 17.1). Actualmente estas acciones ya iniciaron y el trabajo en algunos principios ya se encuentra en la maduración de mediano plazo.

---

<sup>20</sup> CONASEV. [http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user\\_upload/documents\\_pdf/memberpublications/spanish/csr\\_peru01\\_buengobierno.pdf](http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/memberpublications/spanish/csr_peru01_buengobierno.pdf)

**Recuadro 17.1 Principios de Gobierno Corporativo en Bolaroja**

	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1. Estructura Formal	Elaborar y difundir el organigrama de la organización		
2. Independencia Dirección	Formar un Directorio Ejecutivo Independiente		
3. Conocer y Cumplir la legislación vigente	Revisar todas las practicas y adecuarlas a la legislación	Revisar el cumplimiento de la legislación periódicamente	Auditar Externamente las practicas legales
4. Altos Estandares Profesionales y Eticos	Declarar los valores, la visión y la misión de la organización	Promover las premisas eticas de manera practica	Elaborar unCodigo de Etica de la Organización y promoverlo entre sus miembros
5. Velar por el alineamiento de las diferentes actividades de la asociación a la misión que persigue.	Declarar los valores, la visión y la misión de la organización	Revisar el cumplimiento en el resumen de fin de año, revisar la vigencia de la misión cada 2 años	
6. Promover la transparencia y la rendición de cuentas	Elaboración y difusión de la Memoria Anual	Elaboración y difusión de la Memoria Anual incluyendo EEFF	Elaboración y difusión de la Memoria Anual incluyendo EEFF auditados externamente
7. Contar con un directorio que por su composición, tamaño y compromiso permita el buen cumplimiento de las tareas, hacer seguimiento de los resultados de la gestión.	5 miembros que se reúnan al menos 2 veces al año, revisar el desempeño del directorio y del GG en una sesión anual	5 miembros que se reúnan al menos 4 veces al año	
8. Integridad financiera	Llevar un libro con la contabilidad de la organización	Tener una revisión externa anual	

Fuente: Elaboración propia.

En términos más detallados de su conducta ética, la Asociación Bolaroja ha definido, sobre la base de su misión como organización y los valores que la definen, un listado de premisas éticas de aplicación práctica (ver el recuadro 17.2).

**Recuadro N° 17.2. Ética en la Asociación Bolaroja - Premisas prácticas.**

- Proteger los derechos de la sociedad.
- Transformar positivamente.
- Cuidar a los de afuera como cuidamos a los de adentro.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los miembros de la organización.
- Atención al fundador, todos los fundadores deben tener la oportunidad de obtener una efectiva rendición de cuentas.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas. (Ej. Alumnos, exalumnos, trabajadores, miembros del *staff*, voluntarios, etc.).
- Asegurar que haya una revelación adecuada a los actores de la sociedad y que esta sea a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño y su administra-

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, y dado que en unas de las áreas de servicio, proyectos sociales, los voluntarios entran en contacto frecuente con una audiencia vulnerable, hemos elaborado un Código Deontológico para estos servicios.

## Anexo 18. Procesos principales de la Escuela de *Clown*

<b>M 1</b>	<b>Macroproceso de cursar el entrenamiento de clown de la escuela</b>
P 1.1	Proceso de cursar el Nivel I (45 horas de clase)
P 1.2	Proceso de participar en una clase abierta al público
P 1.3	Proceso de cursar el Nivel II (45 horas de clase)
P 1.4	Proceso de participar en un clowneo (intervención urbana)
<b>M 2</b>	<b>Macroproceso de elección de los alumnos para el taller de clown hospitalario</b>
P 2.1	Proceso de revisar la base de datos de los alumnos de la escuela que no son doctores
P 2.2	Proceso de revisar la base de datos con las profesoras de la escuela
P 2.3	Proceso de elección de los alumnos
P 2.4	Proceso de convocar a los participantes
<b>M 3</b>	<b>Macroproceso de cursar el taller de clown hospitalario</b>
P 3.1	Proceso de cursar el taller de clown hospitalario (15 horas)
P 3.2	Proceso de cursar un examen final (simulacro de situaciones hospitalarias)
P 3.3	Proceso de selección de alumnos que serán parte del staff de doctores: filtro 1
P 3.4	Proceso de participar en 5 talleres de herramientas para el hospital (magia, musica, etc)
<b>M 4</b>	<b>Macroproceso de intervención hospitalaria</b>
P 4.1	Proceso de una primera intervención al hospital, guiada por doctores con experiencia
P 4.2	Proceso de pasar 5 visitas bajo la supervisión del coordinador del proyecto
P 4.3	Proceso de selección de los voluntarios que han tenido 5 intervenciones bien evaluadas: filtro 2
P 4.4	Proceso de entrega de la bata, se es oficialmente parte del proyecto Doctores Bolaroja

Fuente: Elaboración propia.

## **Notas biográficas**

### **Úrsula Katia Mercado Peralta**

Nació en Tarma, el 21 de febrero de 1975. Economista titulada de la Universidad Ricardo Palma, con estudios en gestión y administración por la Universidad de Michigan, Six Sigma Green Belt. Certificada por Votorantim Metais y Zeta Corp. en el 2007.

Trabajó como Analista de riesgos para Latinoamérica en Teck Cominco Minerals. Luego laboró en Votorantim Metais Perú y entrenada como Six Sigma en Brasil. Es funcionaria de Xylem Corporation Perú. Desde el 2009 es Gerente de Finanzas en Xylem Perú; es “Ethics & Compliance Latin American Manager”; Water Ambassador en Water for People Peru y desarrolla labores artísticas y voluntariado social en Bolaroja. Desde el 2007 es Doctora Bolaroja y desde el 2009 es Gerente General de la Asociación.

### **Marco Antonio Rosadio Bendezú**

Nació en la ciudad de Lima el 31 de mayo de 1979. Contador Público de profesión, egresado de la Universidad Nacional del Callao. Además realiza actividades como Bombero Voluntario de la Compañía de Bomberos Santiago Apóstol B-134 de Santiago de Surco y actualmente está en proceso de formación en *Clown* en la Escuela Bolaroja como requisito para postular al voluntariado en Doctores Bolaroja.

Dentro de su experiencia profesional se ha desempeñado en el sector industrial, comercial y de servicios por más de nueve años en empresas como Agroempaques S.A. y BDO Outsourcing. Actualmente se desempeña como consultor independiente brindando servicios principalmente en contabilidad y en implementación de tecnologías de información.