



**“PLAN DE MARKETING PARA EL SERVICIO DE EVENTOS
EMPRESARIALES DEL NEGOCIO MARKET PLACE DE LA
EMPRESA SMF SERVICIOS GENERALES SAC (2008-2010)”**

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

Presentado por

Sr. Abraham Alberto Carpio Barrio de Mendoza

Asesor: Profesor Rafael Aita

2007

A mi amor y mi familia, por su apoyo
constante.

A Rafael Aita, mi asesor, por sus consejos y apoyo en lograr esta tesis.

A los profesores de la maestría, por su dedicación en la enseñanza.

Resumen ejecutivo

Market Place es una unidad de negocio de la empresa SMF Servicios Generales S.A.C., dedicada a brindar servicios para la realización de eventos y marketing BTL (*below the line*).

Para la elaboración del plan de marketing, se siguieron diversos pasos, empezando con el análisis del entorno, el sector y el negocio, lo que permitió identificar oportunidades y fortalezas a aprovechar y potenciar, así como riesgos y debilidades a mitigar. Luego, la investigación de mercado permitió definir el posicionamiento de la empresa. Esta evaluación preliminar sirvió de base para la elaboración de un plan de marketing enfocado en lograr mayores ventas a través, principalmente, de un aumento de participación de mercado en el servicio de eventos empresariales, mediante la fidelización de los clientes a través de un trato personalizado y personal altamente motivado.

La implementación del plan se traduciría en resultados financieros favorables, lo cual permitiría un crecimiento sostenido y la consolidación del negocio en el corto plazo.

Índice

Resumen ejecutivo	iv
Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis del entorno	2
1. Entorno económico	2
1.1 Sector real.....	2
1.1.1 PBI.....	2
1.1.2 Consumo.....	2
1.1.3 Inversión.....	3
1.2 Sector externo.....	3
1.3 Sector monetario	3
2. Entorno político-legal.....	3
3. Entorno sociocultural	4
4. Entorno tecnológico	4
5. Análisis de tendencias	4
Capítulo II. Análisis del sector	5
1. Proveedores	5
2. Ingreso de nuevos competidores	5
3. Productos sustitutos.....	6
4. Rivalidad entre competidores.....	6
5. Clientes.....	7
5.1 Proceso de decisión de compra en el ámbito empresarial.....	8
6. Evaluación global.....	8
7. Matriz EFE	9
Capítulo III. Análisis interno	10
1. Antecedentes del negocio.....	10
2. Visión, misión y valores del negocio	10
2.1 Visión	10
2.2 Misión.....	11
2.3 Valores	11

3. Objetivos genéricos	11
4. Estrategias empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	11
5. Organización y funciones.....	12
6. Situación comercial actual	13
7. Cadena de valor	15
7.1 Unidades de apoyo	15
7.2 Actividades primarias.....	15
7.3 Interacción con la cadena de valor del cliente.....	16
8. Matriz EFI	17
Capítulo IV. Investigación de mercado	18
1. Investigación exploratoria: entrevista en profundidad.....	18
1.1 Metodología del estudio y diseño de la muestra	18
1.2 Objetivos	18
1.3 Entrevistas	18
1.4 Análisis y conclusiones de las entrevistas hechas a los expertos	19
1.4.1 Situación del mercado	19
1.4.2 Competencia en el sector.....	19
1.4.3 Nivel de demanda.....	20
1.4.4 Comportamiento del consumidor	20
1.4.5 Análisis postventa	21
2. Investigación cuantitativa: sondeo de mercado.....	21
2.1 Metodología del estudio y diseño de la muestra	21
2.2 Objetivos	21
2.3 Análisis y conclusiones de las encuestas.....	22
2.3.1 Tendencia del mercado de eventos.....	22
2.3.2 Tipos de eventos, motivación y frecuencia	22
2.3.3 Valoración de las empresas de eventos	23
2.3.4 Decisión de compra	24
2.3.5 Evaluación del evento	24
2.3.6 Posicionamiento de Market Place	24
Capítulo V. Plan de marketing.....	26
1. Análisis del mercado	26
1.1 Mercado potencial	26
1.2 Mercado objetivo.....	26

1.3 Mercado actual	26
2. Objetivos del plan de marketing.....	26
2.1 Objetivos de corto plazo (primer año):	26
2.2 Objetivos de mediano plazo (segundo y tercer año)	27
2.3 Objetivos de largo plazo.....	27
3. Ventaja comparativa eventual	27
4. Matriz estratégica	28
4.1 Segmentación	28
4.1.1 Macrosegmento	28
4.1.2 Microsegmento	28
4.2 Posicionamiento	28
4.3 Estrategia competitiva	28
4.4 Estrategia de crecimiento	29
5. Estrategia comercial	29
5.1 Servicio.....	29
5.1.1 Características del servicio.....	29
5.1.2 Definición.....	30
5.1.3 Objetivo.....	30
5.1.4 Estrategia.....	30
5.1.5 Servicios anexos al servicio principal	31
5.1.6 Productos anexos al servicio principal.....	31
5.1.7 Marca logo.....	31
5.1.8 Ciclo de vida.....	31
5.1.9 Calidad	31
5.2 Precio.....	32
5.3 Plaza o canal	32
5.4 Promoción	33
5.4.1 Publicidad.....	33
5.4.2 Venta personal.....	33
5.4.3 Relaciones públicas	34
5.4.4 Marketing directo y relacional	34
5.4.5 Merchandising.....	35
5.5 Personal	35
5.6 Evidencia física	36
5.7 Procesos.....	36

5.8 Servicios adicionales	37
5.9 Control.....	37
6. Plan de acción y cronograma de actividades.....	37
Capítulo VI. Análisis financiero.....	38
1. Escenarios.....	38
2. Proyección de ventas	38
2.1 Tasa de descuento.....	38
2.2 Supuestos.....	38
2.2.1 Período de evaluación:	38
2.2.2 Moneda.....	38
2.2.3 Ventas.....	38
2.2.4 Estructura de costos.....	39
2.2.5 Depreciación:	39
2.2.6 Fuentes de financiamiento.....	39
2.2.7 Gastos financieros	39
2.2.8 Dividendos	39
3. Presupuesto de marketing.....	40
4. Estado de pérdidas y ganancias	40
5. Flujo de caja	41
6. VAN, TIR y ratios.....	41
7. Sensibilidad	41
Capítulo VII. Controles y planes de contingencia.....	42
1. Controles	42
1.1 Status report.....	42
1.2 Contact report.....	42
1.3 Control financiero	42
2. Planes de contingencia	42
2.1 Objetivo.....	42
2.2 Elementos clave.....	43
2.3 Creación de la capacidad de recuperación	43
2.4 Estrategias para la implementación del plan de contingencia.....	43
2.5 Administrador del plan de contingencia.....	43
Capítulo VIII. Aporte de valor.....	44
1 Cualitativo	44

2. Cuantitativo	44
Conclusiones y recomendaciones	45
Bibliografía	46
Anexos	48
Nota biográfica	66

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores económicos	2
Tabla 2. Principales factores en el comportamiento de compra industrial.....	8
Tabla 3. Matriz EFE	9
Tabla 4. Matriz EFI	17
Tabla 5. Flujo de caja	41
Tabla 6. VAN, TIR y ratios	41

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ventas en nuevos soles	14
Gráfico 2. Presupuesto anual para eventos.....	22
Gráfico 3. Tipos de eventos.....	23
Gráfico 4. Atributo de calidad de la empresa de eventos.....	23
Gráfico 5. Calidad del servicio.....	31
Gráfico 6. Aporte de valor.....	44

Índice de anexos

Anexo 1. Análisis de tendencias	49
Anexo 2. Comportamiento de compra de las organizaciones	50
Anexo 3. Evaluación global	51
Anexo 4. Organigrama SMF Servicios Generales S.A.C.	52
Anexo 5. Pautas para la entrevista en profundidad	53
Anexo 6. Cuestionario	54
Anexo 7. Diagrama de procesos.....	57
Anexo 8. Planes de acción.....	59
Anexo 9. Presupuesto de Market Place	60
Anexo 10. Eventos empresariales – Market Place	61
Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas	62
Anexo 12. Flujo de eventos.....	63
Anexo 13. Flujo de caja libre	64
Anexo 14. Flujo sin plan de marketing	65

Introducción

Market Place es una unidad de negocio perteneciente a la empresa SMF Servicios Generales S.A.C., dedicada a brindar servicios para la realización de eventos y marketing BTL (*below the line*).

Inició sus operaciones en el 2004 con dos personas que tenían experiencia en el ramo, por haber trabajado en importantes empresas del rubro.

Los eventos son una parte importante del plan de marketing de las empresas, porque son herramientas de relaciones públicas con múltiples ventajas. Sin embargo, también en los eventos se expone la totalidad de la empresa, por lo que se debe ser cuidadoso con la imagen que se transmite, siendo meticulosos en los detalles.

El amplio abanico de detalles en juego es lo que entraña la complejidad del asunto, por lo que se requiere de empresas especializadas en estos menesteres que apoyen a la empresa y se encarguen de estos trabajos para lograr el éxito en la comunicación.

En este plano, se encuentra Market Place, por lo que se busca con este plan de marketing orientar a la empresa a lograr un mejor desempeño en ventas e incrementar su participación en el mercado de servicios de eventos empresariales.

Capítulo I. Análisis del entorno

1. Entorno económico

1.1 Sector real

1.1.1 PBI

El PBI del país viene mostrando un buen desempeño económico. Como se muestra en la tabla 1, en el 2006 la economía creció 8% y para el 2007 se estima un crecimiento similar. La notable expansión del 2006 se explicó por el incremento de las actividades no primarias, entre las que destacan la manufactura no primaria (bienes de capital y de consumo) y la construcción.

Tabla 1. Indicadores económicos

	2005	2006	2007e	2008e	2009e
INDICADORES ECONÓMICOS					
SECTOR REAL					
PBI (US\$ millones)	78,432	93,330	101,730	108,851	116,470
PBI (var % real)	6.7	8.0	7.5	6.1	6.3
Inversión Privada (var %)	13.9	19.9	18.0	12.0	14.5
PRECIOS					
IPC (var Dic/Dic)	1.5	1.1	1.9	2.0	2.5
T.C. Promedio (S/. Por US\$)	3.43	3.21	3.17	3.25	3.35
Depreciación (var %)	4.4	(6.4)	(1.1)	2.5	3.1
FINANZAS PUBLICAS					
Recaudación Tributaria Anual (% PBI)	14.0	14.9	14.7	14.5	14.5
Déficit S. Público (% PBI)	(0.3)	2.1	0.5	(0.4)	(0.5)
SECTOR EXTERNO					
Exportaciones	17,336	23,750	25,363	25,897	26,361
Importaciones	12,076	14,897	18,025	20,188	22,159
Balanza Comercial (US\$ millones)	5,260	8,853	7,338	5,709	4,202
Cuenta Corriente (% PBI)	1.4	2.6	0.8	0.2	(0.5)
RIN (US\$ mil millones)	14.1	17.3	19.1	20.0	21.5

Fuente: Elaboración propia, con base en Du Bois (2007).

1.1.2 Consumo

El consumo privado viene creciendo gracias a la progresiva mejora del poder adquisitivo de la población ante el crecimiento del empleo, vinculado sobre todo a sectores exportadores, el importante ingreso de remesas y las mayores condiciones de acceso al crédito. El consumo público también seguirá creciendo, debido a la sucesiva ampliación de pliegos presupuestarios.

1.1.3 Inversión

La inversión privada ha sido el componente que mejor ha respondido al cambio de gobierno. Además, la posible firma del TLC con los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.) ha propiciado la ampliación de plantas industriales y la continuación de la ejecución de diversos proyectos programados. Asimismo, el Estado viene impulsando las concesiones en infraestructura.

1.2 Sector externo

El riesgo-país se mantiene estable y en clara tendencia decreciente, y el país se encuentra a un paso de obtener el grado de inversión. El mayor consumo determinará el incremento de la importación de bienes de consumo, mientras que la expansión económica sostenida determinará el crecimiento de las importaciones de bienes intermedios y de capital. Con respecto de las exportaciones, su desempeño sigue siendo bueno, principalmente las no tradicionales.

1.3 Sector monetario

El BCR controla la oferta monetaria, con una meta implícita de inflación, lo que ha permitido mantener la estabilidad de los precios. Asimismo, las tasas de interés se mantienen estables, siguiendo la tendencia internacional. Por otro lado, el tipo de cambio mantiene una tendencia a la baja, debido al creciente flujo de dólares que ingresa al país desde el exterior por el crecimiento de las exportaciones (favorable balanza comercial), las remesas y las inversiones extranjeras. Ello provoca que la autoridad monetaria intervenga en el mercado cambiario para impedir que el tipo de cambio siga bajando.

2. Entorno político-legal

La aprobación presidencial se mantiene elevada, lo que refleja una menor incertidumbre política. Sin embargo, las presiones populistas siguen latentes, tanto al interior del gobierno como por parte de los presidentes regionales, quienes están presionados por algunos puntos reivindicativos.

El Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), que tiene como principal función promover el empleo en el marco de una igualdad de oportunidades, ha establecido nuevas medidas con relación a las modalidades de contratación utilizadas por las empresas de intermediación laboral, y ha estipulado elevadas multas para empresas que incumplan dichas

normas. Por ejemplo, empresas, como las grandes tiendas minoristas, deben cerciorarse de que las impulsadoras¹ que están presentes en la tienda sea personal de empresas de intermediación laboral autorizadas por el MTPE².

3. Entorno sociocultural

El país sigue mostrando un problema social, dado que se mantiene un 50% de pobreza en el país. Además, existe un problema de desempleo, subempleo y alta informalidad de la economía. Por ello, cada vez más empresas vienen implementando programas de responsabilidad social para atender las necesidades sociales de las comunidades de su entorno.

4. Entorno tecnológico

Si bien el país, en general, presenta una escasa penetración tecnológica, existe un sector moderno que se mantiene al día respecto de todos los avances tecnológicos. Las cabinas de internet, por ejemplo, vienen impulsando la masificación del internet como vía de comunicación. Asimismo, las empresas vienen invirtiendo cada vez más en sistemas informáticos de gestión.

5. Análisis de tendencias

Como se muestra en el anexo 1, el macroentorno económico, político y sociocultural se muestra favorable para el desempeño del negocio, mientras que el aspecto legal debe ayudar a la consolidación del sector.

¹ Degustadoras contratadas por las marcas que ofrecen sus productos en estas grandes tiendas minoristas.

² Información proporcionada por Richard Del Rosario, Gerente General de SMF Servicio Generales S.A.

Capítulo II. Análisis del sector

Siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter³, se procedió a analizar la industria.

1. Proveedores

Existe una variada oferta de proveedores, principalmente pequeños, quienes tienen un bajo poder de negociación y normalmente deben otorgar crédito por sus servicios a un plazo similar al otorgado por la empresa al cliente final. Sin embargo, su contribución a la calidad del servicio es muy importante y representa también una porción significativa de los costos de la actividad. Asimismo, la industria es muy importante para su rentabilidad.

Los proveedores son variados y están conformados por lo siguiente:

- Salones y ambientes para reuniones: hoteles de cuatro y cinco estrellas de Lima y capitales de provincia, centros de convenciones, restaurantes, ambientes campestres y ambientes deportivos y recreacionales.
- Anfitrionas: modelos y promotoras.
- Animación: artistas y humoristas, maestros de ceremonia y presentadores, magos, mimos, orquestas, shows musicales y teatrales y shows infantiles.
- Artículos promocionales: prendas y artículos publicitarios, diseño de vestuario.
- Equipos audiovisuales y de sonido: equipos y pantallas para proyección, alquiler de equipos de sonido, servicios de filmación y producción.
- Banderolas y gigantografías: impresiones en vinil, *banners*, rotulaciones y parantes, entre otros.
- Catering y licores: *buffets*.
- Estructuras y ambientación: toldos, stands y módulos.
- Fotógrafos.
- Seguridad, entre otros.

2. Ingreso de nuevos competidores

No existen mayores barreras de entrada, dado que el monto de la inversión requerida, tanto monetaria como de recursos humanos, es relativamente bajo. Asimismo, los servicios que se ofrecen son cada vez menos diferenciados. Otro punto para tener en cuenta es el efecto de la

³ Porter, Michael E, Ventaja Competitiva, 1999.

experiencia, dado que el prestigio de la firma tiene alta relevancia para el mercado, la misma que se gana conforme la firma se hace conocida por la calidad de su servicio.

3. Productos sustitutos

Los eventos empresariales se enmarcan en la estrategia de relaciones públicas y acciones BTL de las empresas, siendo sus principales sustitutos otros medios de comunicación de contacto directo o publicidad por medios masivos. Asimismo, el desarrollo del internet viene incrementando el marketing *online*. Sin embargo, estas acciones se entienden más como medidas complementarias dentro de una estrategia global de comunicación.

4. Rivalidad entre competidores

La industria se caracteriza por ser un mercado de rápido crecimiento por el mayor impulso de las empresas al marketing BTL (*below the line*). Al respecto, en el plano local, resulta complicado calcular el tamaño del mercado. Los expertos estiman que este mercado debe sumar unos US\$100 millones, llegando a representar un 30% de la inversión publicitaria total de las empresas. Asimismo, estiman que este mercado crece a una tasa cercana al 30% anual. Siguiendo la misma línea, las actividades de eventos empresariales vienen creciendo a tasas similares, calculándose que representen alrededor del 20% del total del presupuesto destinado a acciones BTL.

Además, el mercado se caracteriza por la presencia de una variedad de empresas pequeñas y otras pocas con amplio dominio del mercado por el soporte financiero e internacional y su experiencia en el servicio, siendo las líderes del sector las empresas Classis Comunicación BTL y Goma BTL; los retadores 360° BTL, Vanguardia Producciones, Top Eventos, Back Stage y Sucesos; y los seguidores Táctica BTL, Radical, Mop Eventos, Abba Eventos, Even Trade, Imabri, entre otras, donde Market Place viene posicionándose como un competidor pequeño y versátil.

Asimismo, encontramos especialistas que están enfocados en solo algunas actividades del BTL, como Glenda Yaker (anfitrionas), Crea (creatividad), Apoyo Publicitario (*stands*) y Damián y el Toyo (eventos internos), entre otros.

Las características del sector son las siguientes:

- Importante crecimiento de la industria.
- Diversidad de competidores pequeños que ofrecen precios bajos.

- Servicio especializado (servicio a la medida).
- Bajos costos fijos.
- Fácil incremento de capacidad.
- Las empresas suelen pagar a sus proveedores luego de que el cliente final ha cancelado el servicio.
- Apoyo al cumplimiento del plan de marketing de sus clientes, orientado a mejorar la imagen de la empresa o de sus productos y servicios.

5. Clientes

Los clientes son empresas pequeñas, medianas o grandes y pertenecen a diversos sectores económicos.

Sin embargo, los clientes importantes están concentrados en empresas corporativas pertenecientes al sector de consumo masivo, telecomunicaciones y financiero y de seguros, que poseen alto poder de negociación y prefieren trabajar con empresas de experiencia. Asimismo, los clientes son muy exigentes en cuanto al servicio, dado que la realización de los eventos empresariales supone un importante impacto en la calidad del producto o imagen de la empresa.

Por ello, los cambios de proveedor, cuando se dan, se deben principalmente al incumplimiento o al mal servicio recibido, siendo los costos de cambio no significativos. Asimismo, los departamentos internos de marketing y eventos de las empresas realizan normalmente eventos menores, contactando directamente a las anfitrionas.

Con respecto de la posibilidad de que los clientes se integren verticalmente hacia atrás, esta amenaza es baja, en la medida que la realización de eventos empresariales supone un fuerte estrés y un servicio cada vez más especializado, mientras las empresas están tendiendo a orientarse a su *core business*. Sin embargo, en el caso de las agencias de publicidad, muchas están incursionando en el marketing BTL y en la realización y la producción de eventos empresariales, lo que incrementa la competencia.

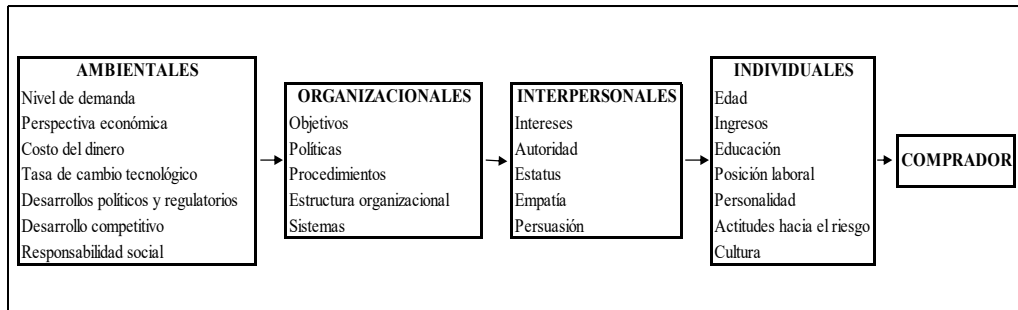
Por otro lado, la demanda por el servicio es irregular, dado que la mayoría de los eventos no son programados o se trata de campañas puntuales. Cabe resaltar que las empresas compran soluciones a requerimientos específicos, por lo que el comportamiento de compra industrial está sujeto a diversas influencias, dado que quienes participan en el proceso de compra son personas más especializadas.

5.1 Proceso de decisión de compra en el ámbito empresarial

Según Webster y Wind (1984), la compra organizacional se define como el proceso de toma de decisiones mediante el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de la compra de productos y servicios e identifican, evalúan y seleccionan entre marcas y proveedores alternativos. Esto hace que la compra empresarial sea un proceso complejo, largo y duradero, que incluye a numerosas personas, múltiples criterios de compra, diferentes percepciones de los papeles y necesidades de información y la compleja interacción entre las necesidades individuales y los objetivos organizativos.

La toma de decisión de compra se puede describir como un proceso que se retroalimenta, el cual consta de ocho fases que se retroalimentan (ver anexo 2). Hay que saber, también, que el comprador organizacional toma sus decisiones con base en dos orientaciones: criterios económicos y motivacionales. Sobre esta base, Webster y Wind definieron cuatro factores que influyen en el proceso de compra en las organizaciones: ambientales, organizacionales, interpersonales e individuales.

Tabla 2. Principales factores en el comportamiento de compra industrial



Fuente: Elaboración propia, con base en Kotler, 1996.

6. Evaluación global

Según este análisis (ver anexo 3), el mercado de eventos empresariales sería atractivo. Se destaca, como factores preponderantes, la rivalidad de los competidores (influenciado principalmente por el crecimiento del mercado) y el poder de los clientes (principalmente la calidad del servicio personalizado). El poder de los proveedores y la disponibilidad de sustitutos tienen menor peso, debido a que existe mucha oferta similar y los sustitutos son más bien complementos de una estrategia global de comunicación.

Con respecto del ingreso de nuevos competidores, si bien afecta el precio del servicio y los márgenes, también impulsa al sector, al mejorar la competitividad.

7. Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Aumento de la demanda agregada impulsada principalmente por el mayor consumo interno	10%	2	0.2
Rápido crecimiento del mercado por el mayor impulso de las empresas al marketing BTL	35%	3	1.05
Mayor demanda de las empresas por un servicio personalizado	12%	4	0.48
Variada oferta de proveedores	6%	2	0.12
Crédito de proveedores o descuento por pronto pago	10%	4	0.4
Bajos costos fijos y fácil incremento de capacidad	6%	3	0.18
Amenazas			
Servicios cada vez menos diferenciados	4%	3	0.12
Bajas barreras de entrada	4%	2	0.08
Integración hacia atrás de las agencias de publicidad con la implementación de áreas de marketing BTL	3%	2	0.06
Significativa rivalidad entre competidores	10%	3	0.3
Total	100%		2.99

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Capítulo III. Análisis interno

1. Antecedentes del negocio

La empresa SMF Servicios Generales S.A.C. nace en agosto de 1997 para dedicarse a brindar el servicio de limpieza y conserjería, como un proyecto de su cliente principal (Universidad del Pacífico). En el 2002, finaliza el contrato de exclusividad con la Universidad del Pacífico y el directorio es asumido por la gerencia general. A esa fecha, la organización brindaba tres tipos de servicio: vigilancia privada, limpieza industrial y saneamiento ambiental (fumigación). Además de ello, se especializa en servicios de intermediación laboral. Posteriormente, amplía sus servicios a otros negocios, creando la marca Market Place en el 2004, como una división empresarial de la empresa SMF Servicios Generales S.A.C., especializada en actividades de marketing *below the line*, cuyas actividades están orientadas a generar, transmitir, mantener y mejorar la imagen de sus clientes.

Una de sus actividades es la organización y la administración de eventos empresariales, asumiendo en forma integral las coordinaciones y la logística de las distintas etapas que los componen, que van desde la preproducción y producción hasta la postproducción de estos. Dentro de este rubro se encuentra el servicio de anfitriones para las distintas necesidades del cliente. Asimismo, la empresa participa en el esfuerzo promocional, mediante la planificación, la organización y la elaboración de las diferentes campañas. Para ello, se brinda el servicio de impulso, mediante el *sampling* y la degustación, y los servicios de volanteo, promotores y mercaderistas.

2. Visión, misión y valores del negocio

2.1 Visión

Ser la mejor división empresarial especializada en técnicas de marketing *below the line* a nivel nacional e internacional, que ofrezca a sus clientes eficaces métodos alternativos para acercar su oferta de productos o servicios a sus consumidores actuales y potenciales, a través de la propuesta y el desarrollo de actividades originales, creativas y de fácil participación, que permitan resultados importantes e inmediatos en sus niveles de ventas y de participación en el mercado.

2.2 Misión

Empezando por concentrar la atención en sus clientes y sus necesidades de comunicación, desarrollar y aplicar estrategias adecuadas que permitan estimular las ventas cruzadas y la recomendación entre consumidores para, a partir de este punto, elaborar y mantener bases de datos que permitan conocer mejor las necesidades de los mismos, a fin de utilizar la información en futuras estrategias de comunicación más directas y efectivas, logrando fidelizar a los consumidores de sus empresas clientes, ofreciendo canales complementarios de distribución y de comunicación para el éxito de sus negocios.

2.3 Valores

Dentro de su filosofía empresarial, se esfuerza por mantener y respetar una serie de principios y valores fundamentales, como son la integridad con la cual trata a todos sus clientes y a su personal, siendo siempre francos y honestos con cada uno de ellos. Entre sus principales preocupaciones, se encuentra siempre el hecho de contar con clientes satisfechos por el buen servicio recibido, razón por la cual todos los que integran Market Place se encuentran en la búsqueda constante de nuevos conocimientos y nuevas capacidades que les permita crecer cada día más como trabajadores y como personas al lado de sus clientes. Asimismo, la empresa se preocupa porque sus trabajadores obtengan una retribución justa, puntual y que todos sus derechos laborales sean estrictamente respetados.

3. Objetivos genéricos

- Lograr incrementar la participación de mercado y las ventas del rubro de eventos empresariales, con la finalidad de que la rentabilidad obtenida permita al negocio desarrollarse de manera sostenible en el tiempo.
- Fidelizar a los clientes con un servicio personalizado e integral, de manera que la marca Market Place sea asociada por los clientes con una imagen de calidad, creatividad y compromiso por los eventos empresariales desarrollados.

4. Estrategias empresariales a corto, mediano y largo plazo

El negocio Market Place nace aprovechando una oportunidad de negocio y la experiencia y los contactos de dos ejecutivas que habían renunciado a importantes empresas del sector de eventos. Asimismo, se beneficia de la experiencia en marketing del gerente general (profesor de

marketing de diversos institutos y universidades, con experiencia en asesoría y consultoría en marketing a empresas diversas).

La estrategia genérica utilizada a la fecha es la diferenciación del servicio de eventos, enfocada al mercado empresarial interno. Como se trata de una empresa pequeña y joven, se busca conseguir clientes con base en un esfuerzo de entrevistas directas y presentaciones con los gerentes de marketing de las empresas, a fin de persuadirlos a que los tengan en cuenta para algún requerimiento futuro, recalcando los atributos de rapidez, flexibilidad y eficiencia de los trabajos encomendados.

Por otro lado, presenta como principal restricción su bajo respaldo financiero, dado que, de obtener mayores cuentas de clientes y otorgar mayores facilidades de pago, no tendría los medios suficientes para seguir brindando un buen servicio. Sin embargo, en la actualidad, viene aprovechando descuentos por pronto pago de sus proveedores de ambientación y anfitrionas, a fin de mejorar sus márgenes. Ello ha incrementado el interés de los proveedores por trabajar con la empresa.

5. Organización y funciones

Inicialmente su organización era de tipo burocrático funcional. Luego, con el desarrollo de nuevos negocios, pasa a ser una organización matricial por unidad de negocio, donde cada división está a cargo de un responsable administrativo quien, a su vez, reporta a la gerencia general (ver anexo 4).

Esta estructura permite la especialización de las actividades y, a su vez, la integración de las mismas en una unidad de negocio específica. Existen departamentos funcionales establecidos de forma permanente que mantienen una base estable para las actividades especializadas. El personal directo de Market Place está compuesto por cinco personas:

- Gerente de la división Market Place
- Jefatura de eventos
- Jefatura de promociones
- Jefatura de casting
- Jefatura de *telemarketing*

Las otras funciones, como recursos humanos, marketing y finanzas, entre otras, son realizadas por unidades de apoyo que operan a lo largo de toda la organización. Los roles de cada miembro que pertenecen a la estructura están debidamente planificados y diseñados.

Así, el gerente de la división planifica las estrategias del negocio y supervisa a los funcionarios a su cargo, a fin de dar cumplimiento a las metas definidas por la gerencia general, tanto comerciales como de calidad y servicio, a fin de consolidar la rentabilidad del negocio. También revisa periódicamente el avance de las metas, así como la evolución financiera de las cifras de negocio de forma mensual. Dichos controles se llevan a cabo mediante la política de indicadores de gestión.

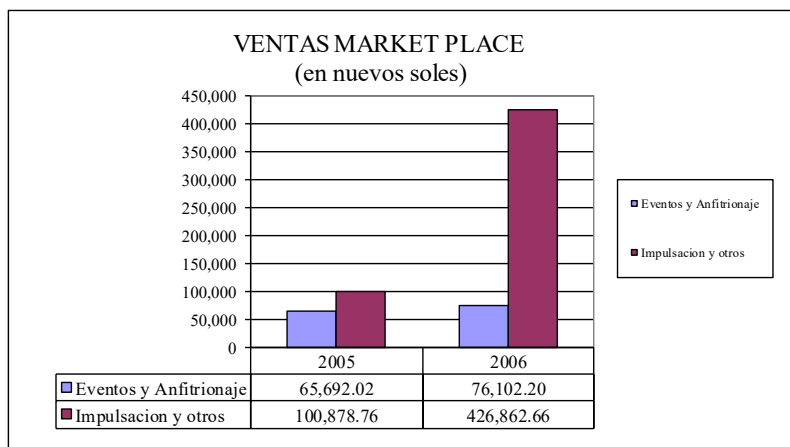
Las jefaturas de eventos y promociones tienen a su cargo una cartera de clientes determinada y una cartera de clientes potenciales, con el objeto de ofrecer a todos ellos los servicios de la empresa, tales como realización y organización de eventos, campañas de 'impulsación' y campañas de imagen mediante anfitrionas y promotoras.

La jefatura de casting se encarga de la selección de personal para las actividades de promoción, impulso y servicio de anfitriones, así como del diseño de vestuario. Por último, la jefatura de *telemarketing* es la encargada de contactar a los clientes y administrar la base de datos de la agencia.

6. Situación comercial actual

Este negocio de eventos empresariales ha venido creciendo en forma lenta y sin un plan de desarrollo de mercado adecuado. Además, esta es una actividad que presenta significativos márgenes de comercialización, pero que no viene siendo adecuadamente impulsada.

Gráfico 1. Ventas en nuevos soles



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Como se observa, sus ventas han venido creciendo potenciadas, principalmente, por las actividades de ‘impulsación’ y *sampling*, mientras que los eventos han crecido en mucha menor proporción, reduciendo su participación en el total de ventas⁴.

En la actualidad, cuenta con una cartera de prestigiosos clientes, tales como The World Bank, Amanco del Perú S.A., Unión de Concreteras S.A. –UNICON, Corporación Editora El Comercio para su diario El Comercio, Cassinelli S.A., Global Alimentos y Snacks America Latina S.A, entre otros.

Desde sus inicios, Market Place ha trabajado y viene trabajando campañas de ‘impulsación’ para diferentes clientes, como Metrópolis, en tiendas por departamento; Saga Falabella, para su producto Emax; Internet Inalámbrico; pinturas Aurora, en las tiendas Ace Home Center; los grifos Repsol y Primax; la empresa Frito Lay, para toda su línea, en general; Amanco del Perú; tiendas Sodimac, para su línea de productos, en general, de la marca Pavco; autoservicios para la empresa Global Alimentos, para su productos Cereales Ángel; y en puntos de venta, entre otros.

En lo que respecta a eventos, han realizado producciones para clientes como Boticas Fasa (Talento Fasa, 9º Aniversario, capacitación de lanzamiento de producto, premiación fuerza de ventas); Banco Mundial (iniciativa Lavado de Manos, Un Nuevo Contrato Social en el Perú); Mi Banco (lanzamiento de tarjeta de crédito, inauguración de agencias, campeonato interplayas,

⁴ De representar el 40% de los ingresos de Market Place en el 2005, a solo 15% en el 2006.

Copa Mundial 2006); Mercadotécnica (comercial de Plaza Veá, Caravana Interbank); Pevisa (Feria del Caucho); y GERMSA (Feria de Autopartes y Accesorios).

Actualmente, tres clientes, Mercadotécnica, Mi Banco y Banco Mundial, concentran el 80% de sus ingresos por este concepto. Sin embargo, esta actividad sigue teniendo un comportamiento irregular a lo largo del año, dado que, si bien los eventos empresariales normalmente forman parte de la estrategia global de marketing de los clientes, para lo cual cuentan con un presupuesto determinado, su desarrollo varía en función de la época del año, como reacción a las acciones que realice su competencia y la aparición de nuevas marcas.

7. Cadena de valor

7.1 Unidades de apoyo

- Infraestructura: la agencia posee un buen ambiente de trabajo, con oficinas bien distribuidas y decoradas y el mobiliario necesario para que el personal desarrolle sus labores eficientemente. Asimismo, la estructura organizacional es bastante plana, con una línea de mando corta y clara. También mantiene una política de puertas abiertas al personal.
- Finanzas: se han implementado sistemas de control financiero que permiten a la empresa contar con los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades, manteniendo una situación financiera sana. Esta área se encarga del manejo de la contabilidad de la empresa y la gestión de pagos a proveedores y cobranzas a los clientes.
- Administración de la tecnología: la agencia cuenta con equipos de comunicación y equipos de cómputo adecuados, los cuales se renuevan de acuerdo con las necesidades internas. Asimismo, posee sistemas de software adecuados y algunos diseñados específicamente para la compañía.

7.2 Actividades primarias

- Logística interna: asignación óptima de los clientes, de acuerdo con su importancia, mediante lo cual los clientes más representativos son atendidos directamente por el gerente general o el gerente de división. Finalmente, se cuenta con un manejo eficiente de archivos de toda la documentación y trabajos realizados para cada cliente y gestiones efectuadas para los mismos.
- Operaciones: se cuenta con procesos claros que permiten la interacción del personal de las distintas áreas de la empresa (sinergias) y la flexibilidad necesaria para adecuarse a las necesidades de cada cliente. Asimismo, se hay indicadores de gestión definidos, a fin de

controlar el buen desempeño de la organización. También se llevan a cabo reuniones de *feedback* con el personal, con la finalidad de permitir mejoras constantes por iniciativa del mismo personal. Todas las operaciones tienen una orientación al servicio al cliente, teniendo como objetivo la calidad en el servicio.

- Logística externa: selección adecuada de proveedores y coordinación cercana con los mismos y con los clientes. Se cuenta con un almacén adecuado que permite la recepción y el almacenamiento de los materiales para la realización de los eventos. El traslado del personal y supervisores hacia el lugar del evento se realiza por medio de taxis y, en el caso del transporte de materiales, se contrata a un operador logístico. Finalmente, luego del evento, se hace entrega al cliente de un informe detallado del mismo, que incluye fotos y videos.
- Marketing y ventas: esta es el área que se encarga de la captación de clientes mediante *telemarketing*, cartas de presentación y la presentación de la agencia con elementos de multimedia. Asimismo, promueve la agencia, resaltando el valor y los beneficios de las actividades de eventos para el cliente. Finalmente, posiciona la marca y su valor agregado. Por otro parte, la realización del evento implicará la preproducción y la producción, que involucra actividades de búsqueda de proveedores, desarrollo de la idea creativa, obtención de las licencias y los permisos que sean necesarios y la coordinación de todos los servicios y productos que se requieran (seguridad, limpieza, filmación, fotografía y *merchandising*). También es responsable del control y la evaluación de resultados.
- Recursos humanos: personal capacitado, con actitud de servicio hacia el cliente y con conocimientos de marketing y publicidad. Por ello, se velará por el constante desarrollo profesional del personal (cliente interno), así como por mantenerlo motivado mediante la instauración de un sistema de metas e incentivos. La selección de las anfitrionas (casting interno) se realizará siguiendo pautas ya establecidas (jóvenes, de buena presencia y de personalidad extrovertida). Con respecto de la retribución para el personal de ventas, esta será variable, y para el resto del personal habrá un monto fijo. Todos contarán con los beneficios laborales que correspondan y con un pago puntual.

7.3 Interacción con la cadena de valor del cliente

Como ya hemos mencionado, los eventos forman parte del plan de marketing de las empresas y, específicamente, de las estrategias de promoción y relaciones públicas. En este caso, la buena realización de este permitirá a la empresa lograr el objetivo de comunicación, transmitiendo adecuadamente el concepto trabajado para la ocasión.

La eficiencia y la calidad en la realización del evento debe ayudar al cliente a lograr sus objetivos de marketing o a un mejor desempeño del personal (en el caso de eventos internos), lo que debe redundar en mayores ingresos.

8. Matriz EFI

Tabla 4. Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Recurso humano capacitado y motivado	30%	4	1.2
Sinergias con las otras unidades de negocio	10%	2	0.2
Significativo margen de comercialización	15%	3	0.45
Rapidez y flexibilidad	20%	4	0.8
Debilidades			
Bajo respaldo financiero	10%	2	0.2
Empresa joven en el mercado	15%	3	0.45
Total	100%		3.3

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Nuevamente, el análisis nos indica que la empresa presenta mayores puntos favorables que viene aprovechando, y algunas debilidades que viene afrontando adecuadamente.

Capítulo IV. Investigación de mercado

1. Investigación exploratoria: entrevista en profundidad

1.1 Metodología del estudio y diseño de la muestra

Se realizó una entrevista a seis expertos, con el propósito de conocer cómo se desenvuelve el mercado de eventos empresariales, cuáles son sus tendencias de desarrollo, cómo es el comportamiento de compra en ese sector, qué se considera calidad y cómo es percibida por los clientes.

Los entrevistados fueron gerentes o jefes de las unidades de servicios de marketing BTL, de agencias de publicidad, competidores en actividades BTL y eventos, proveedores relevantes del sector (hoteles) y académicos en el terreno de marketing.

La entrevista en profundidad se realizó según pautas establecidas con anterioridad (ver anexo 5). Todos los entrevistados radican en la ciudad de Lima, de los cuales dos correspondieron a agencias de publicidad, dos a empresas competidoras en la realización de eventos, uno a proveedores relevantes (hotel) y un académico.

Las entrevistas tuvieron carácter de estudio cualitativo, por lo que la muestra no tuvo peso estadístico.

1.2 Objetivos

- Conocer la tendencia del mercado.
- Obtener información relevante para fidelizar a los clientes: nivel de lealtad.
- Conocer los criterios de realización de los eventos empresariales (cómo, cuándo, dónde) y la evaluación del éxito de la actividad.
- Conocer lo que influye en la decisión de compra y quién es el que decide.
- Descubrir qué servicios agregan valor al cliente.

1.3 Entrevistas

El modelo de entrevista se muestra en el anexo 6.

1.4 Análisis y conclusiones de las entrevistas hechas a los expertos

1.4.1 Situación del mercado

- La inversión en eventos forma parte del presupuesto de publicidad y relaciones públicas de las empresas.
- El boom del BTL viene impulsando este sector, el cual se ha incorporado a la estrategia comercial de la marca de cada empresa.
- En el plano local, resulta complicado calcular el tamaño del mercado. Los expertos estiman que los eventos empresariales podrían sumar unos US\$20 millones al año, llegando a representar un 10% de la inversión publicitaria total de las empresas.
- El mercado muestra un crecimiento cercano al 30% anual, pero de forma desordenada (se registra aún mucha informalidad).
- Lo que viene dinamizando el sector es la aparición de nuevas marcas y el lanzamiento de nuevos productos.
- Uno de los expertos de una agencia de publicidad indicó que una limitación para esta tendencia es que los precios que cobran los medios masivos y, particularmente, la televisión son relativamente baratos en términos de precios unitarios por número de personas que acceden, por lo cual muchos anunciantes prefieren seguir utilizándolos.
- La oferta académica para este sector es incipiente en el país, por lo que el mercado padece de profesionales especialistas en esta materia.

1.4.2 Competencia en el sector

- Existen bajas barreras de entrada.
- Sector atomizado y fragmentado. El sector aún es muy informal con muchos actores *free lance*.
- Participan en este mercado unas seis principales empresas, además de otras cincuenta pequeñas, aunque estas últimas son básicamente implementadoras que se dedican a una actividad en particular y no a todo el proceso del BTL.
- Cada año ingresan nuevas empresas, debido al crecimiento del sector. Muchas de ellas son formadas por extrabajadores de empresas grandes que deciden iniciar su propio negocio.
- Este número tiende a incrementarse cada año y en lo que va del 2007 ingresaron alrededor de quince.

1.4.3 Nivel de demanda

- Las empresas que más demandan este servicio son las compañías que elaboran productos de consumo masivo (principalmente cerveza), seguidas de las empresas de seguros e instituciones financieras y telecomunicaciones.
- La mayor competencia en los mercados de los clientes incentiva el desarrollo de eventos.
- Hay eventos grandes y pequeños. De los primeros, las principales empresas atienden unos seis al mes, que son básicamente lanzamientos de nuevos productos. De los pequeños, las principales empresas productoras atienden unos quince, lo que tiende a incrementarse dependiendo de la temporada.
- En cada evento se tiene un promedio de dos anfitrionas y como máximo seis, lo cual depende del presupuesto de cada cliente.
- El desarrollo de eventos forma parte de una estrategia de marketing de la empresa, aunque también se realizan acciones tácticas, como reacción a actividades de la competencia.

1.4.4 Comportamiento del consumidor

- El principal decisor de compra es el gerente o jefe de marketing y el gerente general.
- Los principales influenciadores son el jefe de producto, el gerente de ventas y la secretaria del gerente de marketing.
- En el caso de eventos académicos, el principal decisor es el gerente de recursos humanos, con base en los requerimientos del área solicitante.
- Su elasticidad con respecto del precio es relativa, dado que el desarrollo de un evento depende del presupuesto para el mismo.
- Sin embargo, en el caso de los proveedores subcontratistas de la agencia (local y luces, entre otros) la elasticidad del precio es alta, dado que depende de la negociación de la agencia para incrementar o reducir su margen de utilidad.
- Normalmente los clientes contratan empresas con las cuales ya han trabajado antes, o sobre las que tienen referencias directas de terceros o han visto su trabajo en algún evento al que han asistido.
- Los clientes valoran mucho la creatividad, la experiencia en el rubro y el cumplimiento de lo ofrecido.
- En eventos grandes, es habitual que se invite a licitar a varias empresas y se evalúen las ofertas con base en creatividad, referencias y precio.

1.4.5 Análisis postventa

- Las claves de un evento exitoso son la tecnología y las emociones, pues el evento debe ser entretenido y divertido, y estar muy orientado a los sentidos.
- El análisis del impacto del evento se realiza por medio de encuestas posteriores a los participantes, comentarios informales sobre el evento del público objetivo y comentarios en los medios de comunicación.

2. Investigación cuantitativa: sondeo de mercado

2.1 Metodología del estudio y diseño de la muestra

Se decidió por un sondeo de mercado, el cual es un estudio no probabilístico a juicio y conveniencia del evaluador, teniendo en cuenta que los distintos clientes no tienen el mismo peso entre sí. Para ello, se realizó una encuesta compuesta por quince preguntas de opción múltiple, algunas de valoración, la misma que se presenta en el anexo 6.

La muestra seleccionada fue de 42 empresas, las cuales estuvieron compuestas por la totalidad de clientes actuales de Market Place (22 empresas) y otras empresas consideradas por Market Place como clientes potenciales, los mismos que pertenecen a los sectores financiero, empresas de consumo masivo, comercio, automotriz, construcción y telecomunicaciones, entre otros

La distribución de las empresas encuestadas por su tamaño en función a su nivel de ventas⁵ fue la siguiente: 10 pequeñas, 21 medianas y 11 grandes, similar a la distribución de sus 22 clientes.

2.2 Objetivos

- Conocer el tamaño del mercado potencial.
- Obtener información relevante para fidelizar a los clientes: nivel de lealtad.
- Conocer los criterios de realización de los eventos empresariales (cómo, cuándo, dónde) y la evaluación del éxito de la actividad.
- Descubrir los criterios para la selección de la empresa realizadora de los eventos.
- Conocer los tipos de eventos que se realizan mayormente y su estacionalidad.
- Conocer los atributos de calidad que resalta el consumidor.

⁵ Peru The Top 10,000, 2007.

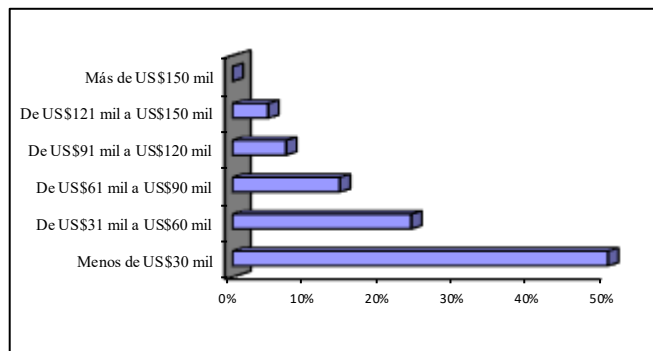
- Conocer el posicionamiento de la marca Market Place.

2.3 Análisis y conclusiones de las encuestas

2.3.1 Tendencia del mercado de eventos

La mayoría de los encuestados indicó tener un presupuesto para la realización de eventos menor a los US\$60M anuales (50% menos de US\$30M y 24% entre US\$30M y US\$60M).

Gráfico 2. Presupuesto anual para eventos



Fuente: Elaboración propia, 2007.

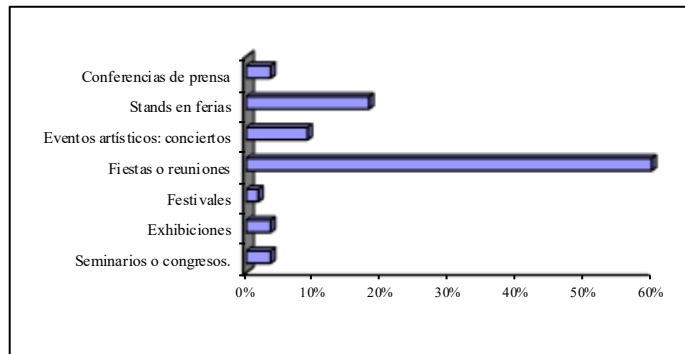
Por otro lado, el grueso de los encuestados indicó que este presupuesto había venido creciendo alrededor de 30%, esperando que mantuviese la misma tendencia el año siguiente, mostrando un relativo optimismo. Esto implica que entre los entrevistados la realización de eventos tiene una tendencia creciente bastante marcada.

2.3.2 Tipos de eventos, motivación y frecuencia

En general, los encuestados indicaron que el tipo de evento que realizan con más frecuencia son las fiestas y las reuniones y, en menor medida, la participación en ferias. Este último tipo de evento fue mayormente elegido por las empresas de construcción y de repuestos que entrevistamos.

La principal motivación fue el lanzamiento de productos o servicios (41%) y, en segundo término, y en muy similar proporción entre sí, se encuentran la imagen de la empresa (23%) y la integración y la gratificación del personal (25%). Este último punto fue principalmente significativo entre las empresas que cuentan con mayor tamaño y que tienen con una fuerza de ventas significativa.

Gráfico 3. Tipos de eventos



Fuente: Elaboración propia, 2007.

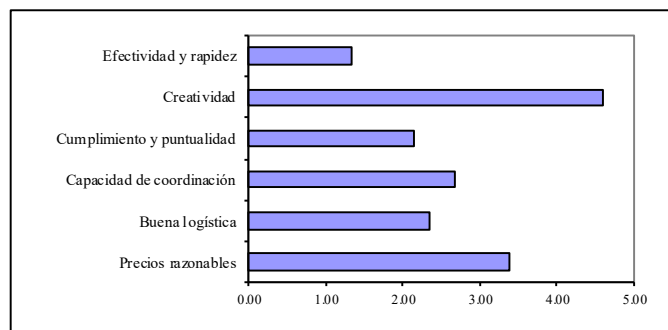
En cuanto a la frecuencia de compra, la gran mayoría de los encuestados (50%) indicó que realizaban eventos dos veces al año, mientras que el 21% indicó que realizaba eventos tres veces y el 14% solo una vez al año. Asimismo, la realización de estos estaría concentrada en diciembre y en el verano de cada año.

Cabe resaltar que las empresas de mayor envergadura y, en especial, las de telecomunicaciones y financieras encuestadas, indicaron que realizan eventos por lo menos seis veces al año.

2.3.3 Valoración de las empresas de eventos

Según los encuestados, el atributo de calidad que resalta o valora más en una empresa de eventos es la creatividad (con un promedio de valoración de 4.60, donde 1 es el punto más bajo y 5 el más alto). En segundo lugar, se valora tener precios razonables (promedio 3.38) y luego contar con una buena capacidad de coordinación (2.69) y buena logística (2.35).

Gráfico 4. Atributo de calidad de la empresa de eventos



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Llama la atención que la cualidad de cumplimiento y puntualidad no haya sido uno de los principales atributos de calidad (2.15 de valoración); sin embargo, se podría inferir que los entrevistados consideran que si una empresa tiene las otras tres cualidades mencionadas, el cumplimiento y la puntualidad en la realización del evento estaría descontada. Lo anterior se reflejó también cuando se le preguntó a los entrevistados sobre las principales debilidades observadas actualmente en las empresas de eventos, contestando que en primer lugar se ubica la informalidad e improvisación, luego la falta de creatividad y, en tercer lugar, los precios altos. El incumplimiento e impuntualidad se situó en el cuarto lugar.

2.3.4 Decisión de compra

La principal característica que valoran los entrevistados al elegir a una empresa de eventos es su relación comercial anterior, es decir, eligen trabajar con una agencia con la cual ya han tenido experiencia positiva previa. En segundo lugar, pero no menos importante, son las recomendaciones recibidas de terceros. En tercer lugar se situó el precio, por lo que, para los entrevistados, un precio bajo podría ser sinónimo de mala calidad. Siguiendo el punto anterior, la mayoría de los encuestados trabaja con más de dos agencias de eventos, buscando competitividad entre ellas.

Cuando se les preguntó por los motivos para cambiar de agencia, un 67% contestó que el incumplimiento sería el principal factor y un 24% indicó que el cambio de interlocutor sería motivo para cambiarse de agencia. Es decir, siguen al ejecutivo que normalmente los atiende a la agencia donde este labore.

2.3.5 Evaluación del evento

En la mayoría de los casos, la evaluación del desarrollo de eventos se realiza por la opinión que pueda formarse el gerente de la empresa sobre el mismo, en función de si cumplió sus expectativas o no y por los comentarios recibidos de los asistentes posteriores al evento. En muy pocos casos se realizan encuestas de satisfacción a los asistentes.

2.3.6 Posicionamiento de Market Place

El 93% de los encuestados (39 empresas) indicó que conocía a la agencia Market Place. Esto era de esperarse, dado que 22 de las mismas son actuales clientes de Market Place y los otros son clientes potenciales, muchos de los cuales ya han sido contactados por la empresa, pero que aún

no han realizado trabajos con la misma. La manera como conocieron Market Place fue principalmente a través de la venta directa y la presentación de la agencia ante el cliente, y por referencias de terceros.

La percepción que se tiene de la marca entre los entrevistados es que Market Place es una empresa que demuestra cumplimiento y puntualidad en el desarrollo de sus labores y que muestra gran versatilidad. No es considerada de precio bajo, ni tampoco de gran creatividad.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Análisis del mercado

1.1 Mercado potencial

El mercado potencial son todas las empresas medianas y grandes del sector privado y público, así como instituciones con o sin fines de lucro que realizan eventos. El tamaño del mercado de eventos empresariales e institucionales se calcula en unos US\$20 millones, según las entrevistas a los expertos.

1.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo está constituido por empresas medianas y grandes del sector financiero y de seguros, consumo masivo y telecomunicaciones, así como instituciones públicas y privadas de la ciudad de Lima que continuamente realizan y celebran eventos empresariales o institucionales. Se estima captar al menos el 0.5% de dicho mercado (aproximadamente US\$100 mil) en tres años.

1.3 Mercado actual

El mercado actual está constituido por veintidós empresas del ámbito financiero, de consumo masivo y entidades sin fines de lucro, entre otras. Las ventas de servicios por la realización de eventos y ‘anfitriónaje’ en el año 2006 sumaron US\$24, mil que correspondieron a la realización de eventos de imagen institucional, ‘anfitriónaje’, ferias y eventos internos (fuerza de ventas). Para el 2007 se estima cerrar con una cifra de US\$26 mil (crecimiento de 10% respecto al 2006).

2. Objetivos del plan de marketing

2.1 Objetivos de corto plazo (primer año):

- Lograr un crecimiento de los ingresos por eventos en 50% respecto del cierre esperado del 2007, lo cual representa poder realizar eventos adicionales por un monto de US\$13 mil. Ello implicaría para Market Place un crecimiento en ventas de 16% en el primer año.
- Incrementar la participación de los eventos en las ventas totales de Market Place de 15% al 20%

- Mantener una rentabilidad operativa neto de depreciación de 14%.
- Dado que en el primer año se realizarían las mayores inversiones y gastos, se estima que la rentabilidad operativa neta de depreciación de la línea de eventos empresariales se reduzca de 20% a alrededor de 15%.
- Fortalecer la imagen de marca del negocio.
- Captar cinco nuevos clientes potenciales identificados.
- Retener el 70% de los clientes actuales.

2.2 Objetivos de mediano plazo (segundo y tercer año)

- Lograr un crecimiento de 120% en el volumen de ventas del servicio de realización de eventos empresariales.
- Incrementar la participación de los eventos en las ventas totales de Market Place a más del 30%.
- Alcanzar un margen operativo neto de depreciación cercano al 30% en el rubro de eventos. Asimismo, incrementar el margen operativo de Market Place a cerca del 20%.
- Retener a la totalidad de los clientes iniciales.
- Captar doce nuevos clientes potenciales.
- Fortalecer la marca Market Place.

2.3 Objetivos de largo plazo

- Lograr en los siguientes años un crecimiento constante de ventas del servicio de realización de eventos.
- Mantener una rentabilidad operativa mayor al 20%.
- Retener al 90% de la totalidad de los clientes.
- Captar nuevos clientes potenciales.
- Consolidar la marca Market Place.
- Desarrollar nuevos mercados a través del ingreso de la empresa a provincias.

3. Ventaja comparativa eventual

- Negocio pequeño, con bajos costos operativos.
- Ágil y de rápida respuesta a los requerimientos del cliente.
- Personal capacitado y orientado hacia el cliente.

4. Matriz estratégica

4.1 Segmentación

4.1.1 Macrosegmento

Empresas de consumo y servicio e instituciones sin fines de lucro con presupuestos para actividades BTL y de relaciones públicas, que incluyen la realización de eventos.

4.1.2 Microsegmento

- Geográfico: Lima
- Demográfico: empresas medianas y grandes en función de su nivel de ventas, e instituciones sin fines de lucro con presupuestos anuales para la realización de eventos mayores a US\$30M.
- Conductual: organizaciones que realizan eventos empresariales e institucionales por lo menos dos veces al año.
- Variable de valor: que cinco clientes representen el 60% de la facturación en eventos.

4.2 Posicionamiento

Posicionar a la empresa como una agencia total de eventos empresariales e institucionales con alta dosis de creatividad, trato personalizado y ágil, precio competitivo y muy orientado hacia el cliente. Se utilizará el siguiente lema: Comunicación creativa en buenas manos.

4.3 Estrategia competitiva

Especialista en nichos de mercado: se enfocará en desarrollar eventos empresariales de pequeña magnitud (de menos de US\$10 mil) que requieran de la presencia de anfitrionas, y se reforzará la realización de eventos institucionales e internos. Asimismo, se utilizará la estrategia de flanqueo, orientada a captar a clientes descuidados por los líderes, que por su magnitud no reciben un trato personalizado de ellos.

4.4 Estrategia de crecimiento

- **Crecimiento intensivo en penetración de mercado:** inicialmente se ofrecerá el mismo servicio al mismo mercado, buscando ganar participación de mercado, centrándose en captar a los clientes descuidados por los líderes, mediante un trato personalizado y un mejor servicio postventa. Asimismo, se buscará estimular a los actuales clientes a realizar mayor número de eventos. Para ello, se asesorará a los clientes acerca de los beneficios de realizar más eventos.
- **Crecimiento intensivo enfocado en diferenciación de servicio:** con ello, se buscará dar un valor agregado a los servicios ofrecidos por la competencia, brindando un servicio de calidad a la medida de cada cliente.

5. Estrategia comercial

5.1 Servicio

Realización de eventos empresariales e institucionales. Este servicio involucra altas dosis de coordinación entre distintos servicios y productos que interactúan con el auditorio, buscando transmitir, de manera clara y comprensible, el mensaje apropiado.

Entre las principales actividades, están las siguientes:

- a. Invitación a los participantes del evento;
- b. Coordinación con responsables del local donde se desarrollará el evento y pago del alquiler.
- c. Gestionar los permisos necesarios ante instituciones públicas.
- d. Logística completa del evento.
- e. *Catering: coffee break.*
- f. Supervisión del evento.
- g. Postevento.

5.1.1 Características del servicio

- **Intangibilidad:** los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia, no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos.
- **Inseparabilidad:** la creación o la realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea parcial o total. Los bienes son producidos y luego vendidos y

consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen de manera general o simultánea.

- **Heterogeneidad:** con frecuencia es difícil lograr estandarización en los servicios, debido a que cada unidad que presta un servicio puede ser diferente a otras unidades.
- **Perecibilidad:** los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.
- **Propiedad:** la falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, el acceso o el arriendo de determinados elementos.

5.1.2 Definición

Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los servicios. Los beneficios se pueden entender como atributos funcionales, eficaces y psicológicos que buscan los consumidores y usuarios. En este caso, los clientes buscan comunicar algo mediante la interacción con su público objetivo. En ese sentido, la empresa está en el negocio de la comunicación interactiva que se desarrolla por acciones de marketing y relaciones públicas.

Los clientes que realizan eventos por acciones de marketing buscan altas dosis de creatividad, dado que un evento es una formidable herramienta de comunicación que gira alrededor de lo divertido y entretenido. Asimismo, se debe cuidar mucho los detalles, dado que el evento transmite la imagen de la empresa. Por ello, dada la gran cantidad de detalles en juego, esta actividad genera un gran estrés.

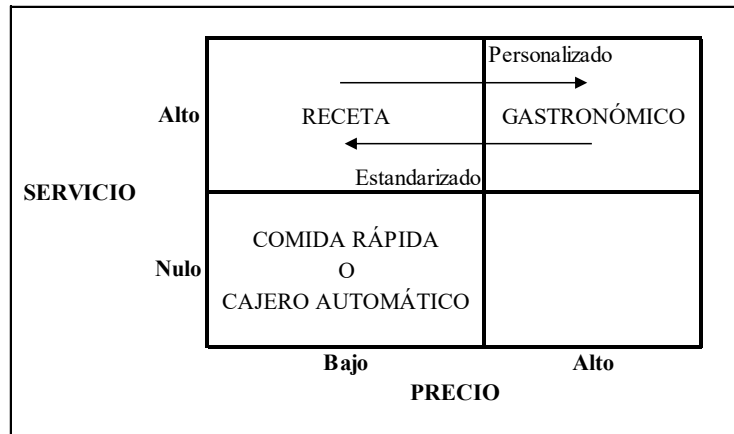
5.1.3 Objetivo

Superar las expectativas del cliente.

5.1.4 Estrategia

Debe brindarse calidad en el servicio. Para ello, se tomará la clasificación efectuada por Jacques Horowitz en su libro *La Calidad del Servicio*, buscando hacer del mismo una 'receta' a la medida del cliente.

Gráfico 5. Calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia, con base en Horovitz (1996).

5.1.5 Servicios anexos al servicio principal

Seguridad, limpieza, *catering*, luces, sonido, toldos y sillas, entre otros.

5.1.6 Productos anexos al servicio principal

CD con fotos y filmación, reportes, diseño y confección de vestuario.

5.1.7 Marca logo

La marca es Market Place y en el logo las iniciales de cada palabra se resaltarán mediante colores vivos que reflejen las características que se desea resaltar.

5.1.8 Ciclo de vida

El servicio se encuentra en etapa de crecimiento rápido, dado el mayor interés y presupuesto que las empresas destinan a actividades BTL y la necesidad de los clientes de llegar directamente a su público objetivo.

5.1.9 Calidad

Conocer el grado de satisfacción de la clientela y fomentar las reclamaciones de los clientes como forma de fidelizarlos. Para ello, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Elementos tangibles: las instalaciones cómodas, bien distribuidas y de diseño moderno, personal de buena presencia y equipos de cómputo modernos.
- Cumplimiento de promesa: entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.
- Actitud de servicio: personal motivado y orientado a la calidad en el servicio.
- Competencia del personal: personal capacitado y con amplia experiencia en el campo de los eventos.
- Empatía: mediante la facilidad de contacto con la empresa, transmisión del servicio en forma clara y sencilla, y con un servicio personalizado.

5.2 Precio

Precio de paridad competitiva, orientado al cliente, determinado con base en un tarifario que incluya precios unitarios para las diversas actividades y productos implícitos en la realización de eventos. Estos precios son fijos y se busca que estén dentro del promedio del mercado. El precio final es particular y se define en función del presupuesto del cliente, cuya elasticidad de precio es baja. No será política de la empresa ofrecer descuentos o precios diferenciales, sino que se aplicará el sistema de cortesías, es decir, no cobrar algunos servicios adicionales. Las condiciones de pago serán a quince días de realizado el evento.

5.3 Plaza o canal

Dado lo pequeño de la organización, la distribución del servicio se realizará principalmente mediante venta directa, acercándose a los clientes luego de haber contactado con ellos mediante el ‘telemercadeo’ y cartas de presentación, o recibiendo visitas, llamadas telefónicas o correos electrónicos de los mismos, con solicitudes de presupuestos y servicios o invitaciones para licitar en los presupuestos anuales de marketing para la realización de eventos de algunas compañías.

Los clientes importantes serán atendidos directamente por el gerente de división o el gerente general. Para ello, el gerente de división será el ejecutivo de cuenta de dichos clientes, mientras que a los clientes actuales no significativos se le asignará un vendedor como ejecutivo de cuenta. Otra forma de distribución será a través de intermediarios, como agencias de publicidad, en cuyo caso normalmente no se incluye la creatividad del evento. Otro canal será la página web, a través de la cual el cliente se podrá comunicar por correo electrónico con la agencia.

La ubicación de las oficinas se mantendrá en Surco, por su fácil acceso para los clientes. Asimismo, se cuenta con una central telefónica para una rápida disponibilidad y comunicación fluida con el cliente. Finalmente, se tiene un espacio físico necesario y agradable para concentrar todas las actividades.

5.4 Promoción

El esfuerzo promocional estará enfocado en crear conciencia e interés en el servicio y en la organización del servicio, diferenciar la oferta de servicio de la competencia, comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y persuadir a los clientes para que lo compren. Es decir, el esfuerzo promocional estará enfocado en vender el servicio a través de la información, la persuasión y el recuerdo. Por lo tanto, se utilizará la estrategia de jalar, buscando influir en el cliente final a través de la publicidad, a fin de que pruebe estos servicios.

5.4.1 Publicidad

Se buscará que los mensajes sean claros, destacando los beneficios del servicio y prometiendo lo que se puede dar. Su utilizará medios no masivos, como anuncios en publicaciones especializadas, como la Guía de Eventos y Guía de Marketing, y a través de la propia página web, buscando posicionar a la compañía en la mente del cliente como una empresa mediana, creativa y de experiencia. Respecto del primer punto, se resaltaré el hecho de que Market Place es una división de la empresa SMF Servicios Generales S.A.C., y en los medios impresos el tamaño de los anuncios será de media página.

Con respecto de los otros dos puntos de comunicación de imagen, se resaltaré los colores vivos, cálidos y alegres del logotipo de la agencia, y se describirá los servicios prestados, junto con fotos de eventos realizados y el lema consignado, buscando identificar la compañía con el cliente. Asimismo, en los eventos patrocinados se colocará carteles para captar la atención de los participantes hacia el nombre y los servicios de la empresa, y habrá anfitrionas que obsequiarán *merchandising* de la empresa a los participantes.

5.4.2 Venta personal

La venta personal se hará mediante la presentación directa a los clientes. Para ello, se elabora una presentación ágil que incluye material audiovisual, un resumen de la experiencia de la empresa, las anfitrionas con que se cuenta y los eventos desarrollados, a fin de facilitar la evaluación de la calidad, hacer tangible el servicio, destacar la imagen organizacional y las

referencias externas. Siguiendo este mismo objetivo, se elaborará un *brochure* que contenga las principales características de la empresa y los servicios que brinda, el cual se entregará a los clientes con las cartas de presentación.

El perfil de los agentes de ventas será el de egresado de la carrera de publicidad o marketing de institutos superiores, de preferencia de sexo femenino y con muy buena presencia. Sus ingresos mensuales estarán determinados por un monto fijo, más comisiones de venta. Para ello, se contratará una nueva ejecutiva de cuentas, a fin de potenciar el *telemarketing*.

5.4.3 Relaciones públicas

Dentro de las actividades de relaciones públicas, se hará desayunos y almuerzos tres veces al año con los decisores de compra de los clientes principales. Asimismo, se reforzará el auspicio de actividades culturales y almuerzos de exalumnos de la Universidad del Pacífico (UP), pues son actividades que congregan a muchos gerentes de marketing y gerentes generales de empresas importantes del medio, que constituyen los principales decisores del público objetivo. En dichas actividades, una anfitriona regalará artículos promocionales con la marca de la empresa y se instalarán pancartas con el logo de Market Place.

En el caso del patrocinio del almuerzo de exalumnos de la UP, se destacará el hecho de que la empresa es de un exalumno de esa casa de estudios y asociado de la Asociación de Egresados de la Universidad del Pacífico (AGEUP). Asimismo, el gerente general buscará ser invitado a escribir artículos sobre marketing y eventos a publicarse en revistas especializadas, con la finalidad de promocionar la empresa y reforzar la imagen de experiencia y la calidad del personal.

5.4.4 Marketing directo y relacional

Mediante *telemarketing* y cartas de presentación al gerente de marketing o gerente general de empresas y revistas especializadas, se indicará teléfono, el correo electrónico y la página web de la empresa. Se enviará arreglos florales en la fecha del aniversario del cliente, tarjetas de felicitación y un presente en la fecha de cumpleaños de los decisores de compra e ‘influenciadores’ cercanos (como la secretaria, por ejemplo). Así mismo, se enviará agendas personalizadas a fin de año a los gerentes involucrados. Lo que se busca con ello es crear canales de referencia. Cuando se obtiene nuevos clientes por recomendación, se enviará una nota de agradecimiento a quien lo haya referido, comunicándole posteriormente el resultado del servicio brindado a su referido.

Asimismo, se involucrará al cliente en el proceso de producción del servicio, mediante la coordinación cercana y constante con el mismo. Además, en el caso de la selección de las anfitrionas para el evento, la agencia proporcionará al cliente una base de datos de modelos, según el tipo de preferencia del cliente, para que proceda a preseleccionar a algunas anfitrionas, para luego hacer un casting personalizado, ya sea en las oficinas del cliente o en el local de la agencia. Asimismo, el vestuario de las anfitrionas se conserva en la agencia, manteniendo el mismo limpio y en excelentes condiciones para su uso constante en otros eventos.

5.4.5 Merchandising

Lapiceros, polos, gorros y *block* de notas formarán parte del *merchandising*, que se obsequiará a los asistentes a los eventos auspiciados.

5.5 Personal

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en las que el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y las actitudes de su personal. Por ello, es definitivo que este personal de servicios realice su trabajo efectiva y eficientemente, por constituir un importante elemento de marketing de la empresa. Igualmente, es fundamental que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación de su personal al cliente.

Por ello, se buscará mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento con una cuidadosa selección y capacitación de este, marketing interno, utilización de prácticas para obtener comportamiento uniforme, asegurar una apariencia juvenil y no convencional y control cuidadoso mediante la supervisión del personal de servicio. En este último punto se utilizará, como práctica, sistemas relacionados con ventas y encuestas sobre satisfacción de los clientes.

Además, se contratará una ejecutiva de ventas a fin de potenciar las ventas de la empresa. Su perfil será el de una persona joven, con experiencia en eventos y de muy buena presencia, de preferencia del sexo femenino. Sus ingresos también serán mixtos y la parte variable estará en función de un porcentaje de las ventas concretadas a clientes nuevos captados por ella.

Con respecto de los anfitriones o las anfitrionas, se seleccionará personal de excelente presencia física y de personalidad extrovertida y trato agradable, de preferencia con experiencia en modelaje. Luego se les categoriza por edad, peso y estatura, perfiles personales y psicológicos,

iniciativa personal (proactividad), conocimiento de lenguas extranjeras y experiencia profesional, entre otras. Luego, el *staff* de anfitriones se dividirá en Top, A1 y A. Su ingreso será un monto fijo por evento.

Antes de cada evento, los anfitriones seleccionados por el cliente son capacitados sobre las actividades a realizar, dado que hay algunas en las que se necesita anfitriones solo como imagen corporativa o institucional, pero también otras en las que lo que se requiere es un valor agregado, pasando el anfitrión o la anfitriona a convertirse en personal estratégico de la comunicación empresarial. Una anfitriona proactiva, por ejemplo, tiene la capacidad de interactuar con el público, de participar, de animar, de colaborar y de demostrar a ambos, empresa y cliente, ese valor agregado tan importante que formará parte de la excelencia de este servicio.

5.6 Evidencia física

Busca emplear elementos tangibles para aumentar el significado de sus productos intangibles y la formación de la imagen proyectada hacia el cliente. Entre los atributos físicos que se destacarán serán los colores vivos y una buena distribución y diseño de los ambientes de la oficina, lo que buscará crear una atmósfera acogedora de trabajo y de calidez para los clientes.

5.7 Procesos

Según el análisis de la agencia, se han definido dos macroprocesos, los mismos que se muestran en el anexo 6:

- **Proceso de búsqueda de clientes:** que se inicia con la elaboración de la base de datos y termina con el contacto y la presentación de la empresa al cliente.
- **Proceso de interacción con el cliente:** que se inicia con la solicitud del cliente, la elaboración del presupuesto y el postevento. A su vez, este proceso se subdivide en dos:
 - o Proceso de elaboración de presupuesto: que supone la visita al local del evento, la búsqueda de proveedores y la presentación de la propuesta.
 - o Proceso de realización del evento: que involucra todas las etapas de preproducción, producción y postproducción para un evento exitoso.

5.8 Servicios adicionales

Procesar invitaciones, registrar en una base de datos a los asistentes, hacer informes postevento sobre la realización de este, tener CD con fotos y filmación.

5.9 Control

- Encuesta a los clientes dos veces al año: se realizará una encuesta cada seis meses a todos los clientes para conocer su percepción sobre la calidad del servicio brindado.
- Panel de clientes: se invitará a los principales clientes a un desayuno/almuerzo de trabajo a fin de conocer de primera mano sus inquietudes y sus opiniones sobre el servicio prestado.
- Cliente incógnito: presencia de una persona externa al evento que supervisa y observa la realización de este.
- Reunión semestral con empleados: para conocer su nivel de satisfacción y sus sugerencias para un mejor desempeño de su trabajo.

6. Plan de acción y cronograma de actividades

En esta fase se recogen los planes de acción correspondientes a las estrategias contempladas. Estas se muestran en el anexo 7 y se dividen de la siguiente manera:

- Plan de comunicación
 - Interna
 - Externa
- Plan comercial

Capítulo VI. Análisis financiero

1. Escenarios

Se han evaluado dos escenarios:

- La generación de caja y rentabilidad solo del servicio de eventos empresariales.
- El impacto del plan de marketing para el servicio de eventos en el negocio Market Place en su conjunto.

2. Proyección de ventas

2.1 Tasa de descuento

Dado que la empresa no posee mayor endeudamiento, se tomará como tasa de descuento el costo de oportunidad del capital, determinado por el principal accionista en 30%.

2.2 Supuestos

2.2.1 Período de evaluación: la implementación se inicia el 7 de octubre y durará tres años.

2.2.2 Moneda: los datos se consignan en dólares americanos. Los datos en soles han sido convertidos a dólares, a una tasa de cambio de S/.3.20 por dólar. No se estima mayor variación de precios o tipo de cambio.

2.2.3 Ventas: crecimiento estimado de 50% en el 2008 y 60% en los siguientes dos años para el rubro de eventos empresariales. El rubro de impulso y promoción de ventas se mantiene con un crecimiento de 10% anual.

Si bien el crecimiento propuesto para el servicio de eventos empresariales parece muy agresivo, debe tomarse en cuenta que se trata de una empresa relativamente nueva en el mercado, con una facturación pequeña en dicho rubro (menos de US\$30 mil anual), lo cual, además, no ha venido potenciando el servicio de eventos de manera adecuada.

Debe tenerse presente que la mayoría de las empresas encuestadas operan con más de una agencia para eventos, por lo que es muy común que los trabajos se repartan entre varias empresas. Se estima que si se capta la totalidad del presupuesto de un solo cliente del segmento

definido (con presupuesto mayor a US\$30 mil anual), se podría más que duplicar las ventas de eventos, por lo que el estimado de ingresos en eventos se considera razonable.

Finalmente, se ha definido que la empresa se dedicará prioritariamente a la realización de eventos pequeños (menos de US\$10 mil por el momento), dada su reducida envergadura.

2.2.4 Estructura de costos: se tomó la estructura de costos de la agencia Market Place correspondiente al año 2006, de la cual se independizaron los gastos e ingresos correspondientes al servicio de eventos. Asimismo, estos gastos operativos se repartieron entre fijos y variables, donde los gastos administrativos y de promoción se consideran fijos y el resto variables.

2.2.5 Depreciación: las oficinas de la empresa operan en un local de propiedad del socio principal. Los activos fijos de la empresa están formados por equipos de cómputo y mobiliario, por lo que la depreciación anual no es significativa. La depreciación de los equipos de cómputo a adquirir se realizará en el período de pago del arrendamiento financiero que los financiará, a fin de aprovechar el beneficio tributario de la depreciación acelerada.

2.2.6 Fuentes de financiamiento: las computadoras a adquirir se financiarían mediante arrendamiento financiero a un plazo de dos años, con una cuota inicial del 20% y una tasa del 10% anual en moneda extranjera, con cuotas mensuales iguales (que incluyen capital e interés). La cuota inicial será cubierta con capital propio.

2.2.7 Gastos financieros: la empresa no presenta mayor gasto financiero de corto plazo, dado que no posee financiamiento bancario y la deuda con proveedores es a corto plazo sin intereses. Los gastos financieros actuales corresponden a cargos por comisiones bancarias e ITF por el manejo de sus cuentas. Se estima solicitar una línea de crédito para capital de trabajo por US\$10 mil, con plazos de pago de máximo noventa días y una tasa de 12% anual, la misma que se utilizaría para financiar sus ventas o para el pago a proveedores, en caso de que los clientes no otorguen adelantos. Se estima que se utilizará en los meses de verano, por haber la mayor concentración de eventos en esa época. Se incluye el gasto financiero del arrendamiento financiero que financiará la compra de computadoras, de acuerdo con su cronograma.

2.2.8 Dividendos

No se repartirá dividendos en los próximos tres años.

3. Presupuesto de marketing

Market Place trabaja principalmente dos líneas de negocio: eventos y ‘anfitriónaje’ e ‘impulsación’ y promoción de venta. Como la promoción está orientada a fortalecer la imagen de la agencia, estos gastos han sido repartidos proporcionalmente entre ambas líneas de negocio⁶, como se muestra en el anexo 8.

Se estima que en el año 2007 se tendrá que invertir en material publicitario y en la elaboración del *brochure*, mientras que el resto de gastos de promoción se realizará anualmente. En el caso del *brochure*, se imprimirá un millar cada dos años.

En el caso del personal adicional, la ejecutiva de ventas estará orientada principalmente a captar clientes en eventos; sin embargo, eso no implica que se capten también otros trabajos, por lo que su remuneración fija se repartirá de la siguiente manera: 60% por eventos y 40% por otras áreas. Para el cálculo de la parte variable de su remuneración (5% de ventas a clientes nuevos), se estimó que solo un 40% de las ventas adicionales corresponderían a la ejecutiva de cuentas nueva.

Cabe resaltar que, en el caso de que los presupuestos solicitados requieran de creatividad, se contratará un personal *free lance* para el desarrollo de la idea creativa. Si el trabajo no es adjudicado a Market Place, el creativo cobra un mínimo de US\$100, lo cual se considera un costo hundido, estimándose que en el año no se excederá de US\$600 mil por dicho concepto, lo cual forma parte del presupuesto de marketing.

4. Estado de pérdidas y ganancias

Como se muestra en el anexo 9, el servicio de eventos empresariales arrojaría una reducción en su utilidad neta del 8% en el primer año de implementación del plan, para luego ir incrementando su utilidad progresivamente, como consecuencia de los mayores volúmenes de venta. En el caso del conjunto de Market Place (ver anexo 10), la utilidad neta se redujo solo un punto porcentual (de 9% a 8%) en el primer año, incrementándose en menor magnitud progresivamente.

⁶ Si bien los eventos representan menos del 50% de las ventas, se dividió proporcionalmente el gasto de promoción, dado que la principal finalidad es el relanzamiento de los eventos empresariales.

5. Flujo de caja

Tabla 5. Flujo de caja

MARKET PLACE: Eventos Empresariales				
RESUMEN	2007	2008	2009	2010
FLUJO ECONÓMICO	-4,050	3,586	9,556	18,746
FLUJO FINANCIERO	-2,610	2,824	8,774	18,746

MARKET PLACE				
RESUMEN	2007	2008	2009	2010
FLUJO ECONÓMICO	-8,913	17,914	25,860	36,850
FLUJO FINANCIERO	-7,473	17,153	25,078	36,850

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Como se observa en el resumen presentado (el flujo completo se muestra en los anexos 11 y 12), dada la pequeña inversión inicial, los flujos de caja son crecientes, tanto en el negocio marginal de los eventos empresariales como en el total de la organización.

6. VAN, TIR y ratios

Tabla 6. VAN, TIR y ratios

MARKET PLACE			
Tasa de Descuento COK	30%	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
VPNE	36,941.30	VPNF	37,332.80
TIRE	227.91%	TIRF	260.53%
B/C E	5.14	B/C F	6.00
Período Rec.	0.47 años	Período Rec.	0.32 años

Fuente: Elaboración propia, 2007.

El proyecto muestra un VAN positivo, lo que confirmaría que, de cumplirse los supuestos, el proyecto debería realizarse, recuperándose la inversión en menos de un año.

7. Sensibilidad

Se analizó el escenario en caso de no aplicarse el plan de marketing (ver anexo 13), y se determinó que, si bien el VAN también es positivo, el mismo es menor que con la implementación del plan para el período evaluado.

Capítulo VII. Controles y planes de contingencia

1. Controles

Se traducirán las metas anuales en metas mensuales, asignando como meta principal el volumen de ventas y su crecimiento proyectado. Se hará seguimiento a los contactos alcanzados y presentaciones efectuadas, así como los presupuestos alcanzados.

1.1 *Status report*

Revisión semanal del desarrollo de las actividades y programación de las actividades para la siguiente semana, de acuerdo con los siguientes indicadores:

- Número de cartas de presentación enviadas
- Número de contactos realizados vía *telemarketing*
- Número de citas concertadas
- Presentaciones realizadas a clientes potenciales
- Llamadas de mantenimiento a clientes actuales

1.2 *Contact report*

- Solicitudes de clientes recibidas
- Presupuestos entregados
- Número de órdenes de trabajo conseguidas versus lo proyectado
- Margen alcanzado en los trabajos realizados versus el margen de comercialización objetivo
- Conocimiento de los motivos de rechazo de los presupuestos entregados para asegurar la mejora continua

1.3 Control financiero

- Análisis del crecimiento en ventas y evolución del margen operativo
- Ratios financieras de liquidez y endeudamiento

2. Planes de contingencia

2.1 Objetivo

Cubrir las desviaciones que se registran entre lo proyectado y lo real en el momento del control.

2.2 Elementos clave

- Rentabilidad operativa
- Volumen de ventas totales y mensuales
- Número de contactos alcanzados
- Aseguramiento de retención de clientes
- Aseguramiento de la calidad de servicio

2.3 Creación de la capacidad de recuperación

Se crea capacidad de recuperación a través de la aplicación de controles permanentes a los elementos clave.

2.4 Estrategias para la implementación del plan de contingencia

▪ Ingreso de nuevos competidores:

- Mayor énfasis en servicios, creatividad y atención personalizada, a fin de fidelizar a los clientes.
- Resaltar en la campaña de promoción las características distintivas de la agencia, a fin de marcar distancia frente a la competencia.

▪ Reducción de la demanda:

- Reforzar ventas en mercados, como el institucional.
- Ingresar a mercados de provincias.

▪ Aumento de las tarifas de sus proveedores actuales

- Negociar descuentos por pronto pago.
- Aumentar los plazos de crédito.
- Buscar asegurar al proveedor un trabajo constante, a fin de negociar las tarifas por volumen.
- Búsqueda de nuevos proveedores.

2.5 Administrador del plan de contingencia

- Gerente de División de Market Place

Capítulo VIII. Aporte de valor

1. Cualitativo

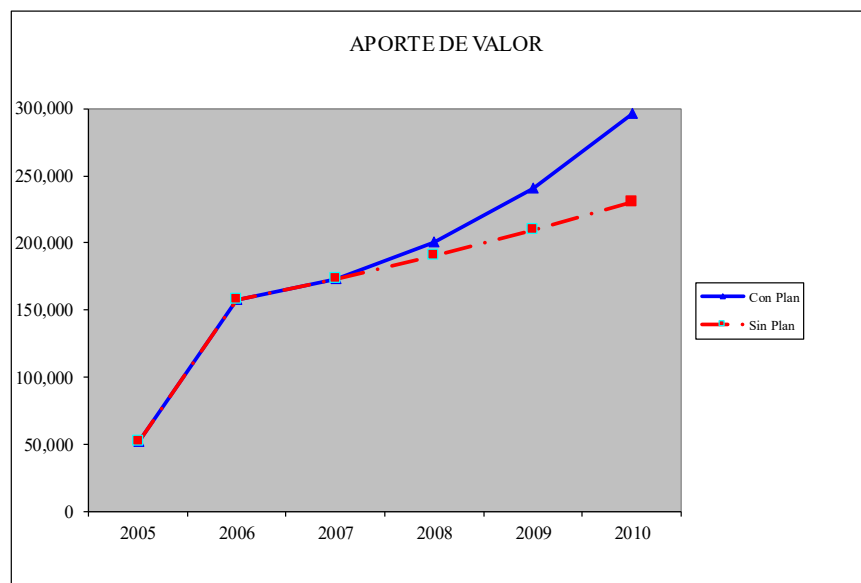
Se establecen los pasos para el desarrollo de la estrategia de marketing del negocio:

- Consolidación de la marca.
- Fidelización de los clientes por trato personalizado.
- Personal constantemente motivado, capacitado e involucrado en las actividades de la empresa (comprometido).

2. Cuantitativo

- Crecimiento en ventas en mayor medida que si no se aplicara el plan de marketing propuesto, lo que supone además una mayor utilidad.
- Alcanzar una participación de mercado significativa en un menor plazo de tiempo.

Gráfico 6. Aporte de valor



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Conclusiones y recomendaciones

- El plan de marketing propuesto es viable, por lo que recomendamos su inmediata implementación.
- El análisis financiero del plan de marketing propuesto para tres años refleja índices atractivos y significativos, con un VAN positivo y una TIR mayor al 200%, y un incremento progresivo en la utilidad neta como consecuencia del importante impulso de las ventas.
- El principal activo de la agencia es su personal, por lo que el plan de marketing incide en su constante motivación, desarrollo y que esté involucrado en las actividades de la agencia.
- Este plan de marketing orientará a la agencia a potenciar su servicio más rentable, consolidar su imagen y fidelizar a los clientes, mediante el trato personalizado.
- Los resultados financieros apoyan la necesidad de implementar el plan de marketing propuesto, dado que permitirá al negocio alcanzar incrementos en ventas significativos y una mayor participación de mercado, poniendo a la empresa en una senda de crecimiento y consolidación del negocio en el corto plazo.

Bibliografía

- Albrecht, Karl y Zemke, Ron (1991). *Gerencia del Servicio*. 4ª Edición. Colombia. Legis.
- Alcaide, Juan Carlos. “Marketing Industrial, una urgencia inaplazable”. <http://www.microsoft.com>, 2006, fecha de consulta: 22 de Mayo de 2007.
- <<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing>>
- Canchaya, Ricardo. “Business to Business Marketing”. <http://www.monografias.com>, 2006, fecha de consulta: 13 de junio de 2007.
- <<http://www.monografias.com/trabajos38/business/business>>
- Cavanagh, Jonathan (2006). *Perú: The Top 10,000 Companies 2007*. 4ª Edición. Perú. Perú Top Publications.
- Cohen, William (1995). *The Marketing Plan*. 2ª Edición. Estados Unidos. John Willey & Sons Inc.
- Costas, Ana. “Las 5 claves principales para organizar un evento con éxito”. <http://www.microsoft.com>, 2006, fecha de consulta: 22 de Mayo de 2007.
- <<http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp>>
- David, Fred (1991). *La Gerencia Estratégica*. 2ª Edición. Colombia. Legis.
- Domingo, Antonio. “7 Estrategias ganadoras en el marketing del siglo XXI”. <http://www.microsoft.com>, 2006, fecha de consulta: 22 de Mayo de 2007. <<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing>>
- Du Bois, Fritz (junio 2007). “La economía peruana: Coyuntura y Perspectivas”, Instituto Peruano de Economía, Desayuno de Trabajo – BCP.
- Hernández, Juan. “Marketing de Servicios”, <http://www.monografias.com>, 2006, fecha de consulta: 13 de junio de 2007.
- <<http://www.monografias.com/trabajos38/business/marketing>>
- Hoffman, Douglas y Bateson, John (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. 2ª Edición. México. International Thomson.
- Horovitz, Jaques (1996). *La Calidad en el Servicio*. 4ª Edición. España. Mc GRAW-HILL.
- Kotler, Philip (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. 5ª Edición. México. Prentice Hall.
- Mayorga, David y Araujo, Patricia (2007). *El Plan de Marketing*. 1ª Edición. Perú. Universidad del Pacífico.
- Mintzberg, Henry y Quinn, James (1993). *El Proceso Estratégico*. 3ª Edición. México. Prentice Hall.
- Porter, Michael (1999). *Ventaja Competitiva*, 4ª Edición. México. CECSA.

- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2002). *El Plan de Marketing en la Práctica*. España. ESIC.
- Webster, Frederick (1984). *Estrategia de Marketing Industrial*, España, Díaz de Santos.

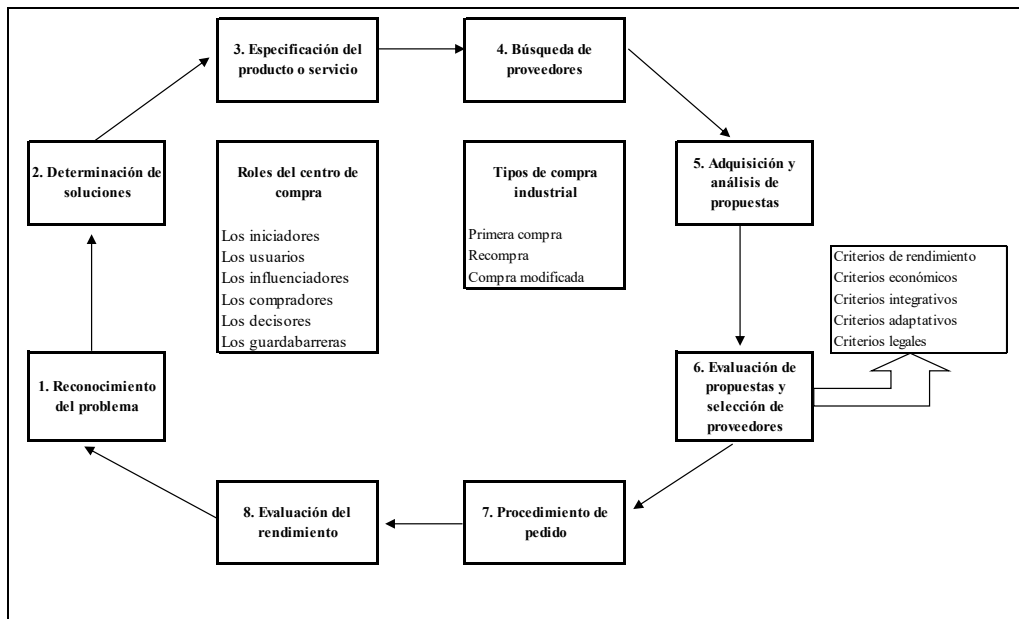
Anexos

Anexo 1. Análisis de tendencias

Variable \ Evento	Tendencia	Cambio en la relación con los clientes y los proveedores	Efecto probable
Económico	Crecimiento económico incentivado por un mayor consumo	Aumento en la demanda de servicios	Aumento en ventas
Político	Menor incertidumbre política	Mayores inversiones	Aumento en ventas
Legal	Mayor rigidez de las normas laborales referidas a la intermediación laboral	Mayor formalización del mercado, determinación de reglas claras y costos estándar	Agencias pequeñas salen del mercado, se fusionan o son absorbidas por empresas mayores o agencias de publicidad
Sociocultural	Mayor diversidad de consumidores	Mayores acciones focalizadas a segmentos específicos	Mayor realización de eventos
Tecnológica	Masificación del internet	Mayores acciones de marketing <i>online</i>	Menores ventas

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 2. Comportamiento de compra de las organizaciones



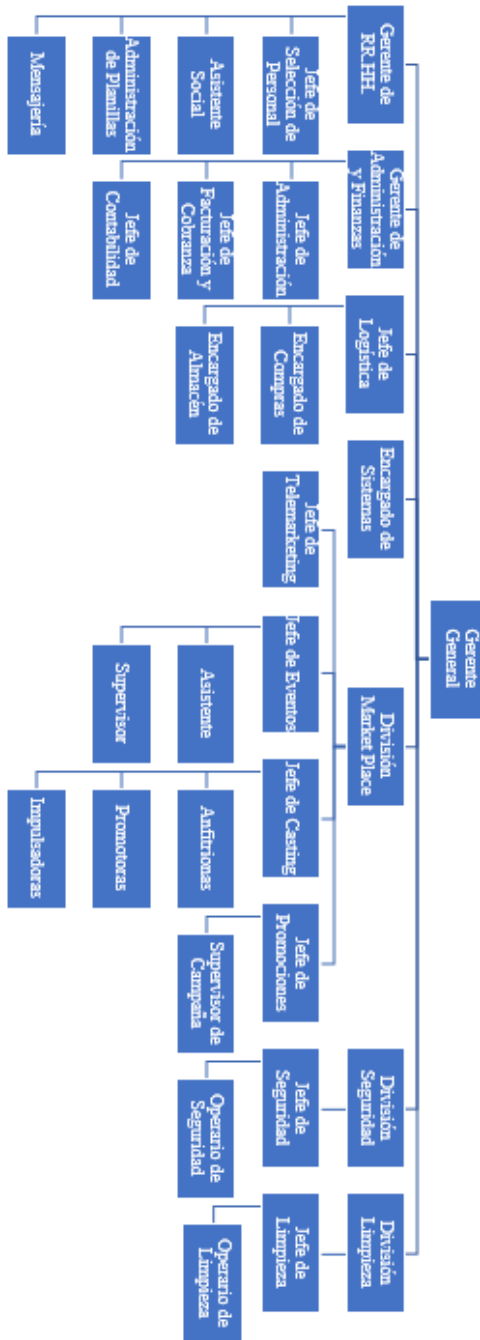
Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 3. Evaluación global

Concepto	Peso							Puntuación	
			Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Nuevos competidores	12%	Bajo						Alto	0.24
Rivalidad entre competidores	42%	Alto						Bajo	1.68
Poder de los compradores	28%	Alto						Bajo	0.84
Poder de los proveedores	8%	Alto						Bajo	0.24
Disponibilidad de sustitutos	10%	Alto						Bajo	0.3
Evaluación global	100%								3.30

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 4. Organigrama SMF Servicios Generales S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 5. Pautas para la entrevista en profundidad

Mercado

1. ¿Hacia dónde se viene desarrollando y cómo se viene dinamizando las actividades de BTL y, específicamente, los eventos empresariales: patrocinio de eventos, aparición de nuevas marcas, eventos directos, etc.?
2. ¿Cuánto calcula que es el tamaño del mercado BTL y qué % se orienta a eventos empresariales? ¿Cuál es su tasa de crecimiento: mercado joven o maduro?

Competencia

3. ¿Existen bajas o altas barreras de entrada al mercado? ¿Cuáles?
4. ¿Existen posibilidades de integración hacia adelante de las empresas especializadas y hacia atrás de las agencias de publicidad o de los clientes?
5. ¿Quién es el líder, el retador, el seguidor y los especialistas? PDM % c/u. ¿Considera que están bien posicionados?

Demanda

6. ¿Qué tipos de empresas son más intensivas en eventos empresariales o las mayores demandantes: consumo masivo, multinacionales?
7. ¿La demanda de eventos empresariales es parte de una estrategia de marketing programada o mayormente son solo tácticas aisladas?

Comportamiento del consumidor

8. ¿Por qué las empresas demandan actividades de eventos?
9. ¿Qué es calidad en el sector; cuál es el atributo determinante de calidad y cómo la perciben los clientes?
10. ¿Los clientes tienen identidad o lealtad a su proveedor de eventos? Diga sí o no y por qué.
11. ¿Quién es el decisor de compra y quiénes los ‘influenciadores’?

Postventa

12. ¿Cómo realizan el control de calidad del evento; qué instrumentos utilizan?

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 6. Cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE EVENTOS EMPRESARIALES

1. ¿Cuánto es el presupuesto **anual** que maneja su unidad de negocio para la realización de eventos empresariales internos y externos?

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Menos de US\$30 mil |
| <input type="checkbox"/> | b. De US\$31 mil a US\$60 mil |
| <input type="checkbox"/> | c. De US\$61 mil a US\$90 mil |
| <input type="checkbox"/> | d. De US\$91 mil a US\$120 mil |
| <input type="checkbox"/> | e. De US\$121 mil a US\$150 mil |
| <input type="checkbox"/> | f. Más de US\$150 mil |

2. ¿En qué porcentaje se ha incrementado su presupuesto de eventos para este año con respecto del periodo anterior, y cuánto estima crecerá el próximo año?

- | PASADO | FUTURO |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| a. Menos de 10% | a. Menos de 10% |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Entre 10% y 20% | b. Entre 10% y 20% |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Entre 20% y 30% | c. Entre 20% y 30% |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Entre 30% y 40% | d. Entre 30% y 40% |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Entre 40% y 50% | e. Entre 40% y 50% |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Más de 50% | f. Más de 50% |

3. ¿Qué tipo de eventos realiza con mayor frecuencia? (Puede marcar más de una opción):

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Seminarios o congresos. |
| <input type="checkbox"/> | b. Exhibiciones |
| <input type="checkbox"/> | c. Festivales |
| <input type="checkbox"/> | d. Fiestas o reuniones |
| <input type="checkbox"/> | e. Eventos artísticos: conciertos |
| <input type="checkbox"/> | f. <i>Stands</i> en ferias |
| <input type="checkbox"/> | g. Conferencias de prensa |
| <input type="checkbox"/> | h. Otros: _____ |

4. ¿Cuáles son las principales motivaciones para la realización de eventos? (Puede marcar más de una opción):

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | a. Lanzamiento de producto o servicio |
| <input type="checkbox"/> | b. Imagen de la empresa |
| <input type="checkbox"/> | c. Posicionamiento de marca |
| <input type="checkbox"/> | d. Gratificación e integración del personal |
| <input type="checkbox"/> | e. Capacitación |
| <input type="checkbox"/> | f. Otros: _____ |

5. ¿Con qué frecuencia realiza eventos?

- a. Mensual
- b. Bimensual
- c. Trimestral
- d. Cuatrimestral
- e. Semestral
- f. Otros: _____

6. ¿En qué meses realiza la mayor cantidad de eventos? (Puede marcar más de una opción):

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Enero | <input type="checkbox"/> | g. Julio |
| <input type="checkbox"/> | b. Febrero | <input type="checkbox"/> | h. Agosto |
| <input type="checkbox"/> | c. Marzo | <input type="checkbox"/> | i. Setiembre |
| <input type="checkbox"/> | d. Abril | <input type="checkbox"/> | j. Octubre |
| <input type="checkbox"/> | e. Mayo | <input type="checkbox"/> | k. Noviembre |
| <input type="checkbox"/> | f. Junio | <input type="checkbox"/> | l. Diciembre |

7. ¿Qué características califica para la selección de la empresa que realizará el evento?

(Ordenar por grado de importancia donde 5 es muy importante y 1 poco importante)

- a. Experiencia en el mercado
- b. Relación comercial anterior
- c. Precio
- d. Recomendación de terceros
- e. Tamaño
- f. Versatilidad
- g. Otros: _____

8. ¿Qué atributo de calidad resalta o qué valora más en la empresa realizadora de eventos?

(Ordenar por grado de importancia donde 5 es muy importante y 1 poco importante)

- a. Precios razonables
- b. Buena logística
- c. Capacidad de coordinación
- d. Cumplimiento y puntualidad
- e. Creatividad
- f. Otros: _____

9. ¿Cuáles son las principales debilidades observadas en las empresas realizadoras de eventos?

- a. Precios altos
- b. Falta de creatividad
- c. Improvisación o informalidad
- d. Incumplimiento e impuntualidad
- e. Falta de coordinación
- f. Otros: _____

10. ¿Con cuántas empresas de eventos trabaja?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. Más

¿Por qué?: _____

11. ¿Por qué cambiaría de agencia de eventos? (Puede marcar más de una opción)

- a. Incumplimiento
- b. Por cambio de interlocutor
- c. Probar nuevas opciones
- d. Buscar proveedor de mayor envergadura
- e. Buscar proveedor más pequeño y ágil
- f. Otros: _____

12. ¿Cómo evalúa el desarrollo de un evento?

- a. Cumplimiento de expectativas
- b. Encuestas a asistentes
- c. Comentarios postevento
- d. Otros: _____

13. ¿Conoce el negocio Market Place?

- Sí No

14. ¿Cómo se enteró o conoció a Market Place? (Puede marcar más de una opción)

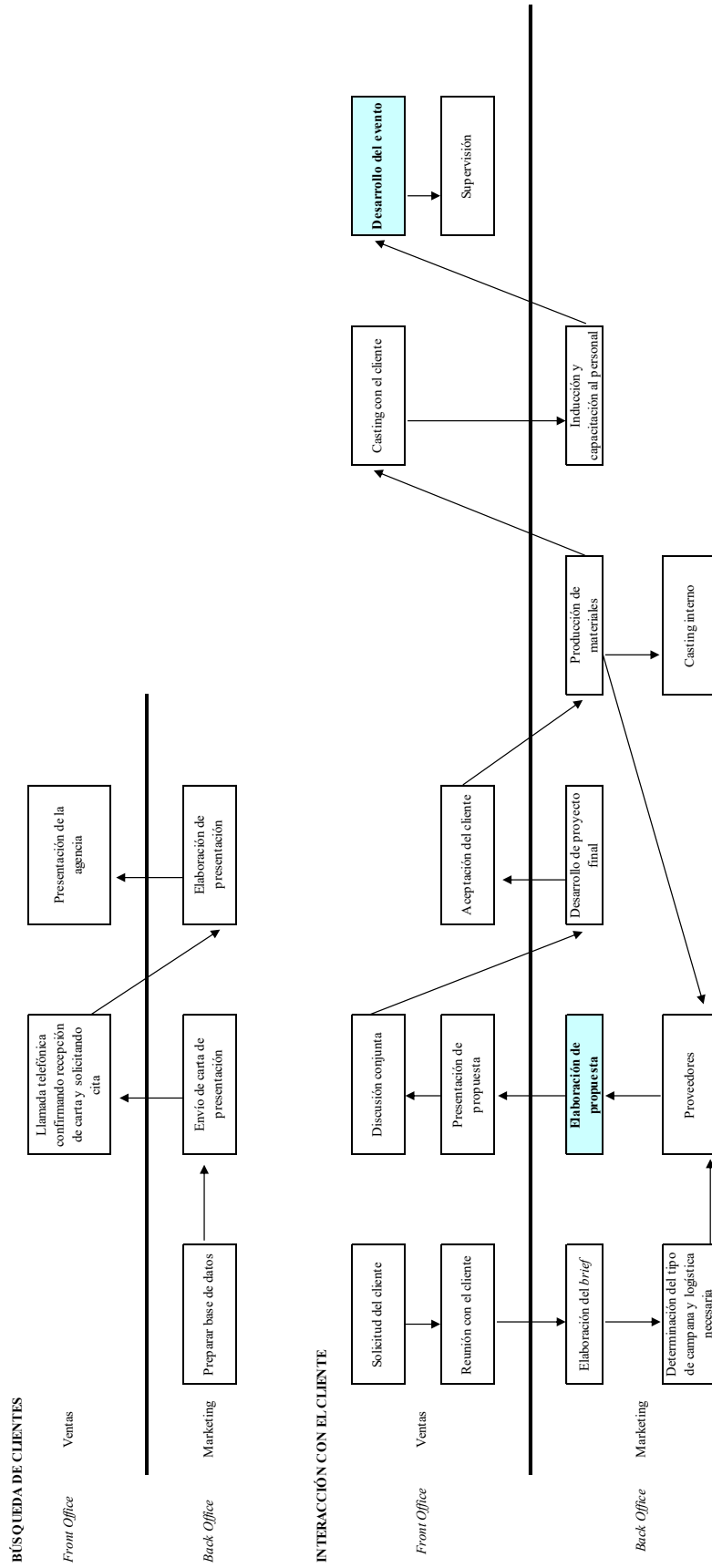
- a. Guía especializada
- b. Web
- c. Referencias de terceros
- d. Otros: _____

15. ¿Qué percepción tiene de la marca? (Puede marcar más de una opción)

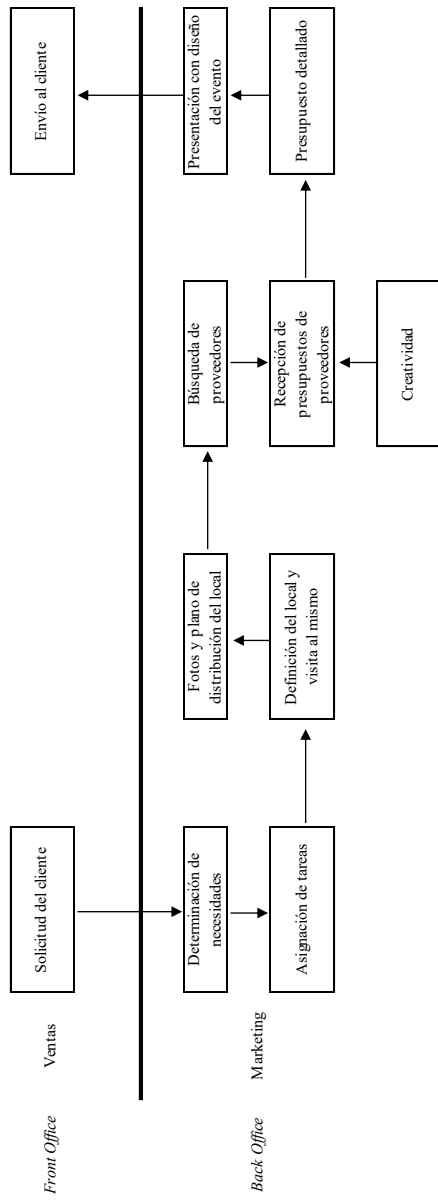
- a. Precio bajo
- b. Rapidez
- c. Cumplimiento
- d. Creatividad
- e. Versatilidad
- f. Experiencia
- g. Otros: _____

Fuente: Elaboración propia, 2007.

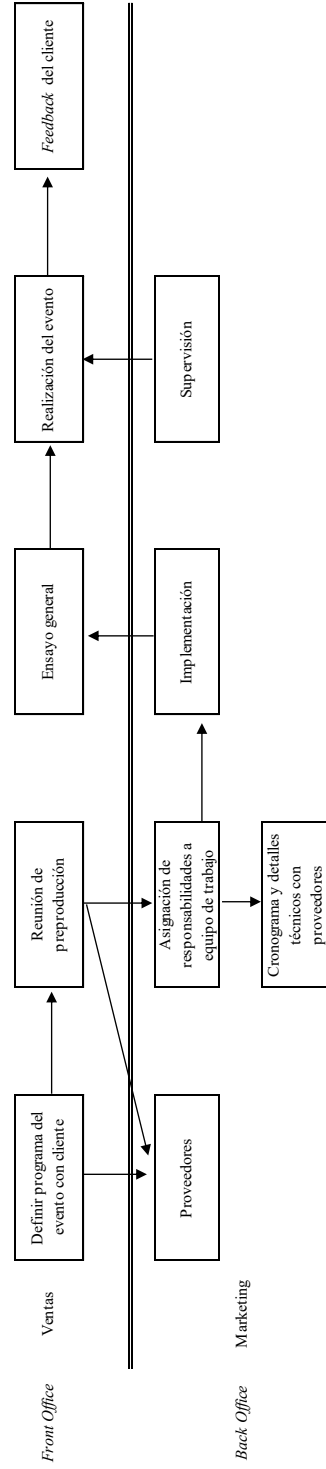
Anexo 7. Diagrama de procesos



ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO



PREPRODUCCIÓN Y PRODUCCIÓN DEL EVENTO



Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 8. Planes de acción

Acciones	Plazo	Responsable
Presentar el plan de marketing	Oct-07	Gerencia General
Difundir los resultados del análisis FODA	Oct-07	Gerencia General
Informar los resultados del negocio vía reuniones informativas	Trimestral	Gerencia General
Difundir directrices a los responsables	Oct-07	Gerencia General
Definir funciones y tareas propias de la función de marketing y de comercial		

Acciones	Plazo	Responsable
Mayores auspicios a actividades organizadas por la UP	Trimestral	Jefe de Marketing
Revistas especializadas	Anual	
Publicación de artículos en medios especializados	Trimestral	
Potenciar las fortalezas de Market Place	Permanente	Gerente de División
Marketing directo	Mensual	
<i>Brochure</i>	Oct.07-Dic.07	
Revistas especializadas	Anual	
Actualización página web	Trimestral	
Presentaciones dinámicas	Permanente	
Publicación de artículos en medios especializados	Trimestral	

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 9. Presupuesto de Market Place

MARKET PLACE

Año	2007	2008	2009	2010
PRESUPUESTO DE MARKETING	1,500	9,905	11,144	10,459
Promoción	1,500	5,000	6,000	5,000
Auspicios		2,500	2,500	2,500
Merchandising	500	500	500	500
Marketing Directo		500	500	500
Revista Especializada		1,000	1,000	1,000
Brochure	1,000	-	1,000	-
Desayunos /Almuerzo con Clientes		500	500	500
Nuevo Personal		4,905	5,144	5,459
Ejecutiva de Cuenta		4,305	4,544	4,859
Fijo		3,750	3,750	3,750
Variable: 5% del 40% nuevas ventas		555	794	1,109
Creativo		600	600	600

MARKET PLACE: Eventos Empresariales

Año	2007	2008	2009	2010
PRESUPUESTO DE MARKETING	750	5,612	6,321	6,103
Promoción	750	2,500	3,000	2,500
Auspicios		1,250	1,250	1,250
Merchandising	250	250	250	250
Marketing Directo		250	250	250
Revista Especializada		500	500	500
Brochure	500	-	500	-
Desayunos /Almuerzo con Clientes		250	250	250
Nuevo Personal		3,112	3,321	3,603
Ejecutiva de Cuenta		2,512	2,721	3,003
Fijo		2,250	2,250	2,250
Variable: 5% del 40% nuevas ventas		262	471	753
Creativo		600	600	600

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 10. Eventos empresariales – Market Place

MARKET PLACE: Eventos Empresariales

Cifras US\$, TC S/3.20

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Proyección					
	2008	%	2009	%	2010	%
Ingresos	39,240	100%	62,784	100%	100,455	100%
Var %	50.0%		60.0%		60.0%	
Costos Operativos	33,478	85%	48,946	78%	72,343	72%
- Costo de Venta	0	0%	0	0%	0	0%
- Gasto de Ventas	24,599	63%	39,358	63%	62,972	63%
- Gastos de Administración	3,268	8%	3,268	5%	3,268	3%
- Plan de Marketing	5,612	14%	6,321	10%	6,103	6%
UAIID	5,762	14.7%	13,838	22.0%	28,111	28.0%
+/- Ingresos/Egresos Varios		0%		0%		0%
- Depreciación+Amortización	1,056	3%	1,056	2%	156	0%
- Gastos Financieros	140	0%	90	0%	80	0%
UAIP	4,567	12%	12,692	20%	27,875	28%
- Participaciones	228	1%	256	0%	1,394	1%
- Impuesto a la Renta	1,302	3%	3,731	6%	7,944	8%
Utilidad Neta	3,037	8%	8,705	14%	18,537	18%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas

MARKET PLACE
Cifras US\$, TC S./3.20

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	Proyección					
	2008	%	2009	%	2010	%
Ingresos	200,648	100%	240,332	100%	295,758	100%
Eventos y Anfitriónaje	39,240	20%	62,784	26%	100,455	34%
Impulso y Promoción de Venta	161,408	80%	177,548	74%	195,303	66%
Var %	16.1%		19.8%		23.1%	
Costos Operativos	173,161	86%	202,418	84%	240,864	81%
- Costo de Venta	0	0%	0	0%	0	0%
- Gasto de Ventas	141,660	71%	169,678	71%	208,809	71%
- Gastos de Administración	21,596	11%	21,596	9%	21,596	7%
- Plan de Marketing	9,905	5%	11,144	5%	10,459	4%
UAIID	27,486	14%	37,914	16%	54,894	19%
+/- Ingresos/Egresos Varios		0%		0%	0	0%
- Depreciación+Amortización	1,931	1%	1,931	1%	1,031	0%
- Gastos Financieros	269	0%	232	0%	236	0%
UAIP	25,286	13%	35,751	15%	53,626	18%
- Participaciones	1,264	1%	1,788	1%	2,681	1%
- Impuesto a la Renta	7,207	4%	10,189	4%	15,283	5%
Utilidad Neta	16,815	8%	23,775	10%	35,661	12%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 12. Flujo de eventos

MARKET PLACE: Eventos Empresariales

FLUJO DE CAJA LIBRE (US\$)

	2007	2008	2009	2010
INGRESOS				
Ventas		39,240	62,784	100,455
EGRESOS				
Inversión Total	3,300			
- Terrenos	0			
- Vehículos	0			
- Mobiliario	500			
- Equipo	1,800			
- Cambio en el K de Trabajo	1,000	600	600	300
Costos de Operación		33,478	48,946	72,343
- Costo de Ventas		0	0	0
- Gasto de Ventas		24,599	39,358	62,972
- Gasto de Administración		3,268	3,268	3,268
- Plan de Marketing	750	5,612	6,321	6,103
- Depreciación		1,056	1,056	156
Participación de los Trabajadores		235	639	1,398
Impuesto a la Renta (30%)		1,341	3,643	7,967
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-4,050	3,586	9,556	18,746
FINANCIAMIENTO NETO				
+ Préstamos	1,800			
- Amortización	360	686	754	
- Intereses TEA = 10%		108	40	
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)	0	32	12	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-2,610	2,824	8,774	18,746
-Dividendos		0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 13. Flujo de caja libre

Flujo Market Place

MARKET PLACE

FLUJO DE CAJA LIBRE (US\$)

	2007	2008	2009	2010
INGRESOS				
Ventas		200,648	240,332	295,758
EGRESOS				
Inversión Total	7,413			
- Terrenos	0			
- Vehículos	0			
- Mobiliario	500			
- Equipo	1,800			
- Cambio en el K de Trabajo	5,113	1,011	1,179	1,534
Costos de Operación		173,161	202,418	240,864
- Costo de Ventas				
- Gasto de Ventas		141,660	169,678	208,809
- Gasto de Administración		21,596	21,596	21,596
- Plan de Marketing	1,500	9,905	11,144	10,459
- Depreciación		1,931	1,931	1,031
Participación de los Trabajadores		1,278	1,799	2,693
Impuesto a la Renta (30%)		7,283	10,255	15,351
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-8,913	17,914	25,860	36,850
FINANCIAMIENTO NETO	1,440			
+ Préstamos	1,800			
- Amortización	360	686	754	
- Intereses TEA = 10%		108	40	
+ Escudo Fiscal (0.3 x i)	0	32	12	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-7,473	17,153	25,078	36,850
-Dividendos		0	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Anexo 14. Flujo sin plan de marketing

MARKET PLACE

FLUJO DE CAJA LIBRE (US\$)

	2007	2008	2009	2010
INGRESOS				
Ventas		190,184	209,202	230,122
EGRESOS				
Inversión Total	6,609			
- Terrenos	0			
- Vehículos	0			
- Mobiliario	0			
- Equipo	0			
- Cambio en el K de Trabajo	6,609	661	661	1,983
Costos de Operación		158,815	172,242	187,012
- Costo de Ventas				
- Gasto de Ventas		134,272	147,700	162,470
- Gasto de Administración		21,596	21,596	21,596
- Plan de Marketing	2,946	2,946	2,946	2,946
- Depreciación		1,031	1,031	1,031
Participación de los Trabajadores		1,517	1,796	2,104
Impuesto a la Renta (30%)		8,646	10,240	11,992
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-9,555	20,545	24,924	29,014

Tasa de Descuento COK	30%
VPNE	34,202.27
TIRE	224.31%

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Nota biográfica

Abraham Alberto Carpio Barrio de Mendoza

Ha realizado sus estudios de pregrado en la Universidad del Pacífico, egresando como bachiller en economía en el año 1993. Luego de tres años de experiencia profesional, prosiguió con estudios de maestría en administración en esa misma casa de estudios, finalizando la parte académica en el año 1998. Posteriormente, ha obtenido el título de licenciado en economía por la Universidad del Pacífico, en el año 2012.

Desde el inicio de su vida profesional ha trabajado en el Banco de Crédito del Perú, la principal entidad financiera del país, contando con amplia experiencia en el sector de créditos y finanzas. Ha laborado en las divisiones de banca empresa, banca personal y créditos, desempeñando labores de funcionario de negocio, funcionario de riesgos y analista de créditos.