



Plan de negocio para la implementación de un Planner Virtual para eventos infantiles en las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Elard Alfonso Carrera La Torre (1706416) _____

Javier Arthur Pagán Torres (1204670) _____

María Estela Rubiños Zegarra (1707361) _____

Jonathan Enrique Montoya Rojas (1100222) _____

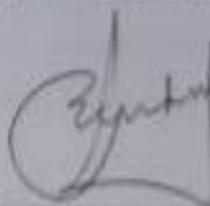
Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 04

Lima, 18 de diciembre de 2019

Esta tesis

**Plan de negocio para la implementación de un Planner Virtual para
eventos infantiles en las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima**

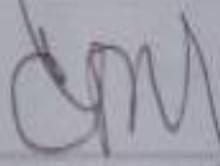
ha sido aprobada.



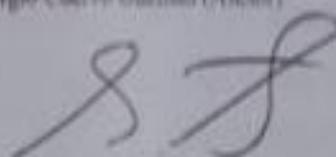
Jaime Saida Nishimura (Jurado)



Igor Sakama Carbonel (Jurado)



Sergio Cuervo Guzmán (Aseor)



Gonzalo Guerra-García Picasso (Aseor)

La presente tesis:

Plan de negocio para la implementación de un Planner Virtual para eventos infantiles en las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima

ha sido aprobada.

.....

Jaime Serida Nishimura (Jurado)

.....

Igor Sakuma Carbonel (Jurado)

.....

Sergio Cuervo Guzmán (Asesor)

.....

Gonzalo Guerra-García Picasso (Asesor)

Universidad ESAN

2019

DEDICATORIAS

Gracias por su apoyo y comprensión durante más de 2 años a mi Esposa Maritza e hijos, Yamileth y Javier. A mi Papá y Mamá quienes me inculcaron la perseverancia y superación

Javier Arthur Pagan Torres

A mi Esposa Gladys y mis Hijos Héctor y Alejandro quienes me apoyaron siempre para cumplir este desafío. A mi Papá y Mamá quienes me alentaron a estudiar siempre.

Elard Carrera La Torre

Gracias a mis padres, esposo y amigos, por apoyarme con su cariño, paciencia y tiempo. A mis hijos, Fabián y Antonio por darme la fuerza e inspirarme para ser mejor, y a Dios por hacerlo posible.

María Estela Rubiños

A Dios, por permitirme lograr mis metas, a mi esposa Fiorella y a mi hijita Alexandra por su paciencia y comprensión y por último a mis padres y hermanos que siempre creen y tienen fe en mí.

Jonathan Montoya Rojas

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Motivación y Justificación	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Alcance	4
1.4.1. Alcance Geográfico	4
1.4.2. Alcance Demográfico	5
1.4.3. Alcance Temporal.....	5
1.5. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. Introducción	6
2.2. Segmentación de mercados	6
2.2.1. Estilos de vida según Arellano	6
2.2.2. Perfil de las familias peruanas	8
2.2.3. Perfil laboral de la ama de casa peruana	8
2.2.5. Segmentación según nivel socio económico, NSE	9
2.3. Las fiestas infantiles y su organización	10
2.3.1. Evento social	10
2.3.2. Servicios	10
2.3.3. Organización de eventos infantiles	10
2.3.4. Planner de eventos infantiles	11
2.4. Comercio electrónico.....	11
2.4.1. Concepto de comercio electrónico.....	11
2.4.2. Tipos de comercio electrónico.....	11
2.4.3. Medios de Pago Virtuales	12
2.5. Comportamientos del consumidor on-line.....	13
2.5.1. Embudo de conversión o embudo de compras	13
2.5.2. Tasa de conversión o conversión rate (CR).....	13
2.5.3. Omnicanalidad.....	14
2.5.4. Viaje de decisión del consumidor o customer decision journey	14

2.5.5.	Momentos de la verdad / moments of truth.....	15
2.6.	Plataformas digitales y su modelo de negocio	17
2.6.1.	Economía colaborativa / Sharing Economy	17
2.6.2.	Concepto de plataforma	17
2.7.	Business Model Canvas	18
2.8.	Conclusiones	18
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....		20
3.1.	Situación actual: Eventos infantiles - Entorno global del comercio electrónico	20
3.1.1.	Introducción.....	20
3.1.2.	Situación actual de eventos infantiles	20
3.2.	Macroentorno: Método SEPTE.....	23
3.2.1.	Entorno Económico	23
3.2.2.	Entorno Político.....	25
3.2.3.	Entorno Socio – Cultural.....	26
3.2.4.	Entorno Legal	27
3.3.	Microentorno: 5 Fuerzas de Porter	27
3.3.1.	Amenaza de nuevos competidores entrantes	28
3.3.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	28
3.3.3.	Poder de negociación de los clientes.....	29
3.3.4.	Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	30
3.3.5.	Rivalidad de los competidores existentes.....	31
3.4.	Conclusiones	32
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....		34
4.1.	Introducción	34
4.2.	Objetivos de la Investigación de Mercados	34
4.2.1.	Objetivo Principal	34
4.2.2.	Objetivos Específicos.....	34
4.3.	Estilo de Investigación.....	35
4.4.	Fuentes de Investigación.....	35
4.4.1.	Fuentes Primarias.....	35
4.4.2.	Fuentes Secundarias.....	36
4.5.	Metodología de la Investigación Cualitativa.....	36
4.5.1.	Diseño y Proceso de la Investigación Cualitativa	36
4.5.2.	Métodos de Obtención de Datos	37
4.6.	Reporte de Resultados de la Investigación Cualitativa	38

4.6.1.	Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Experto - Proveedor de Servicios	38
4.6.2.	Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Usuario Final - Padre de Familia	41
4.7.	Metodología de la Investigación Cuantitativa	45
4.7.1.	Objetivos	45
4.7.2.	Población y Muestra	46
4.7.3.	Método de obtención de datos	47
4.8.	Reporte de Resultados de la Investigación Cuantitativa	48
4.9.	Análisis de la Demanda	51
4.9.1.	Segmentación	51
4.9.2.	Mercado Potencial	51
4.10.	Conclusiones de la Investigación de Mercado	53
	CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	54
5.1.	Introducción	54
5.2.	Objetivos del capítulo	55
5.3.	Misión	55
5.4.	Visión	56
5.5.	Valores	56
5.6.	Matriz EFE	56
5.7.	Estrategias	57
5.8.	Objetivos de la empresa a Largo Plazo (OLP)	58
5.9.	Propuesta de Negocio según el Business Model Canvas	59
5.9.1.	Segmentos de Clientes	61
5.9.2.	Propuesta de Valor	62
5.9.3.	Canales	63
5.9.4.	Relaciones con Clientes	64
5.9.5.	Fuentes de Ingresos	64
5.9.6.	Recursos Clave:	66
5.9.7.	Actividades Clave:	66
5.9.8.	Asociaciones Clave:	66
5.9.9.	Estructura de Costos:	67
5.10.	Plan Estratégico	67
5.10.1.	Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard	67
5.11.	Evaluación de Riesgos del Negocio	69
5.12.	Conclusiones	72

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	74
6.1. Introducción	74
6.2. Objetivos.....	74
6.3. Cuadro de Mando de Marketing.....	74
6.4. Journey Map.....	75
6.4.1. Journey Map de Proveedores de Servicios	76
6.4.2. Journey Map de Padres de Familia	77
6.5. Marketing Mix	78
6.5.1. Producto / Servicio.....	78
6.5.2. Precio	81
6.5.3. Plaza.....	83
6.5.4. Promoción y Publicidad	83
6.5.5. Personas	91
6.5.6. Procesos	91
6.5.7. Presencia física	92
6.5.8. Productividad.....	94
6.6. Presupuesto	95
6.7. Conclusiones	95
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	97
7.1. Introducción	97
7.2. Objetivo	97
7.3. Cuadro de Mando	97
7.4. Sistema de Valor	98
7.4.1. Registro y Capacitación de Proveedores	99
7.4.2. Proceso de interacción de la plataforma.....	99
7.4.3. Marketing y Publicidad.....	101
7.4.4. Sistema de Evaluación e Inteligencia Comercial.....	101
7.5. Flujogramas dentro de la plataforma	102
7.6. Evaluación de Riesgos.....	103
CAPÍTULO VIII: PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 106	
8.1. Introducción	106
8.2. Objetivos.....	106
8.3. Fases de desarrollo e innovación.....	106
8.4. Características de la Plataforma Web	109

8.5.	Proceso de desarrollo de la plataforma	109
8.5.1.	Diseño y maquetación	110
8.5.2.	Desarrollo de backend.....	111
8.5.3.	Desarrollo de frontend	111
8.5.4.	Prueba de vacío.....	112
8.5.5.	Lanzamiento	112
8.6.	Presupuesto	113
8.7.	Conclusiones	113
	CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	114
9.1.	Introducción	114
9.2.	Objetivos.....	114
9.3.	Cuadro de mando de Recursos Humanos	114
9.4.	Estructura Organizacional.....	115
9.5.	Personal administrativo	116
9.6.	Turno de trabajos y modalidades de contratación	118
9.6.1.	Turnos de trabajo y modalidades de contratación.....	118
9.6.2.	Remuneración de personal	119
9.7.	Contratación de proveedores.....	119
9.8.	Estrategia de recursos Humanos.....	120
9.9.	Presupuesto	123
9.10.	Conclusiones	123
	CAPÍTULO X: PLAN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	124
10.1.	Introducción	124
10.2.	Objetivos.....	124
10.3.	Constitución de la empresa	124
10.4.	Pasos para la constitución de la empresa:	125
10.4.1.	Reserva del nombre:	125
10.4.2.	Proceso para la elaborar la minuta de constitución:.....	125
10.4.3.	Proceso de escritura pública	125
10.4.4.	Proceso de inscripción en registros públicos.....	125
10.4.5.	Proceso de obtención del RUC	126
10.4.6.	Proceso de legalización de libros contables y societarios	126
10.4.7.	Registro en INDECOPI.....	126
10.5.	Consideraciones Legales.....	127
10.5.1.	Perspectiva de derecho de protección al consumidor.....	127

10.5.2.	Perspectiva de derecho de protección de datos personales.....	127
10.5.3.	Perspectiva del derecho civil	128
10.6.	Financiamiento	128
10.7.	Selección y capacitación del personal	128
10.8.	Inicio de operaciones	128
10.9.	Planeación de presupuesto de constitución de la empresa	129
10.10.	Conclusiones	129
	CAPÍTULO XI: EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA.....	130
11.1.	Objetivos.....	130
11.2.	Determinación del horizonte, supuestos y decisiones financieras.....	130
11.2.1.	Horizonte de Evaluación	130
11.2.2.	Supuestos.....	131
11.2.3.	Decisiones Financieras.....	133
11.3.	Estimación de los ingresos del negocio	135
11.4.	Estructura de Costos, Gastos relacionados e IGV	137
11.4.1.	Costos Fijos	137
11.4.2.	Costos Variables	138
11.4.3.	Consideración del IGV en el Flujo Económico	138
11.5.	Financiamiento	139
11.6.	Proyección del Flujo de Caja Económico (Ingresos y Egresos).....	139
11.7.	Estados de Resultados Financieros proyectados	140
11.8.	Rentabilidad (VAN, TIR)	141
11.9.	Análisis de Sensibilidad.....	141
11.9.1.	Análisis de Punto de Equilibrio o Punto Muerto	141
11.9.2.	Análisis de Escenarios	142
11.9.3.	Análisis de sensibilidad por variable o unidimensional	143
11.9.4.	Análisis de sensibilidad bidimensional	146
11.9.5.	Análisis de Montecarlo	147
11.10.	Conclusiones	149
	CAPITULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	150
12.1.	Conclusiones	150
12.2.	Recomendaciones	153
	GLOSARIO.....	155
	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
	Anexo 1. Tipos de comercio electrónico y sus definiciones	¡Error! Marcador no definido.

Anexo 2. Manifiesto de las plataformas	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3. Experiencia en Compra Digital	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4. Casos de Éxito de Plataformas en el Perú	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5. Entorno Económico	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6. Entorno Socio – Cultural	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 7. Objetivos específicos de la investigación cualitativa	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 8. Diseño y proceso de la investigación cualitativa	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 9. Estructura para recolectar diagrama de procesos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 10. Técnicas proyectivas	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 11. Journey maps a expertos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 12. Guías de discusión para entrevistar a expertos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 13. Entrevistas a profundidad a expertos basadas en guía de discusión	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 14. Journey maps a padres de familia	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 15. Diseño de focus groups	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 16. Lista de participantes a focus groups	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 17. Respuestas sobre idea de negocios - focus groups	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 18. Gráficos del Reporte de Resultados de la Investigación Cuantitativa	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 19. Encuesta electrónica	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 20. Perfiles de los Clientes (Proveedores de servicios para fiestas infantiles, padres y madres de familia)	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 21. Plan Estratégico	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 22. Resumen journey map de proveedores de servicios	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 23. Resumen journey map de padre de familia (hombre)	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 24. Resumen journey map de madre de familia (mujer)	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 25. Estrategia de precios para los primeros 5 años	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 26. Cuadro de servicios y precios de la competencia	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 27. Detalle de Costos de Paquetes para fiestas infantiles	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 28. Presupuesto de Marketing para los 5 primeros años	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 29. Etapas que atraviesan los usuarios en diferentes plataformas	¡Error! Marcador no definido.

Anexo 30. Características de la Plataforma	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 31. Presupuesto del Plan de Tecnología	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 32. Acciones estratégicas del plan de Recursos Humanos	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 33. Fases del Funnel o Embudo de Conversión.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 34. Tasa de Inflación y Ticket Promedio.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 35. Cálculo del Margen Promedio Ponderado de Ingreso	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 36. Bases y Flujo de Depreciación y Amortización	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 37. Proyecciones Macroeconómicas del PBI del 2019 al 2021 ...	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 4. 1 Hallazgos de la investigación cualitativa al experto	39
Tabla 4. 2 Hallazgos comunes entre padres y madres de familia	41
Tabla 4. 3 Hallazgos diferentes entre padres y madres de familia.....	44
Tabla 4. 4 Composición de la muestra según zonas	47
Tabla 4. 5 Medidas de posición de los resultados de la encuesta de los padres que sí contrataron servicios durante los 2 últimos años	48
Tabla 4. 6 Medidas de posición de los padres que no contrataron servicios durante los 2 últimos años.....	49
Tabla 4. 7 Estimación de la Población Potencial de Familias	51
Tabla 4. 8 Estimación de Cantidad de Familias con hijos menores a 13 años (incluyendo NSE: A, B y C1) que usan internet y contratan servicios infantiles	52
Tabla 4. 9 Mercado Potencial - Planner Virtual	52
Tabla 5. 1 Matriz EFE	57
Tabla 5. 2 Balanced Scorecard	68
Tabla 5. 3 Análisis de Riesgos.....	69
Tabla 6. 1 Cuadro de mando de marketing.....	75
Tabla 6. 2 Etapas del journey map de proveedores de servicios.....	76
Tabla 6. 3 Etapas del journey map del padre de familia (hombre)	77
Tabla 6. 4 Resumen journey map de la madre de familia (mujer)	78
Tabla 6. 5 Lista de precios de paquetes	82
Tabla 6. 6 Iniciativas según los momentos de la verdad del consumidor	84
Tabla 7. 1 Mando integral de operaciones.....	97
Tabla 7. 2 Etapas propias del negocio	100
Tabla 7. 3 Análisis de Riesgos.....	103
Tabla 8. 1 Características de la Plataforma Web.....	109
Tabla 9. 1 Cuadro de mando de Recursos Humanos	114

Tabla 9. 2 Presupuesto de Recursos Humano	123
Tabla 10. 1 Presupuesto de constitución de empresa	129
Tabla 11. 1 Plan de Inversiones.	134
Tabla 11. 2 Demanda Potencial	135
Tabla 11. 3 Estimación de la Demanda Objetivo	135
Tabla 11. 4 Estimación de Ingresos	137
Tabla 11. 5 Costos Fijos	137
Tabla 11. 6 Costos Variables.....	138
Tabla 11. 7 Flujo de IGV.	138
Tabla 11. 8 Flujo de Caja Económico.....	139
Tabla 11. 9 Estado de Ganancias y Pérdidas.....	140
Tabla 11. 10 Análisis de Punto de Equilibrio.	142
Tabla 11. 11 Análisis de Escenarios.....	143
Tabla 11. 12 Análisis Unidimensional para Factor Tasa de Conversión	144
Tabla 11. 13 Análisis Unidimensional para Factor Precio de Ticket Promedio	144
Tabla 11. 14 Análisis Unidimensional para Factor Frecuencia de Fiestas Infantiles.	145
Tabla 11. 15 Análisis Unidimensional para Factor Compensación por Garantía.....	145
Tabla 11. 16 Análisis Bidimensional para dos factores.	147

INDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 Estilos de Vida LATIR	7
Figura 2. 2The Consumer Decision Journey	14
Figura 2. 3 Momentos de la verdad	16
Figura 3. 1 Hogares con ingreso mayores a los tres mil soles mensuales	21
Figura 3. 2 Crecimiento del PBI en Latinoamérica	24
Figura 3. 3 PBI por sectores económicos	24
Figura 3. 4 ¿Cuáles son los principales temas que debería dar prioridad el gobierno en el 2019?	26
Figura 4. 1 Clasificación de Datos del Mercado	35
Figura 5. 1 Lienzo Modelo de Negocios - Planner Virtual Fiestas Infantiles	60
Figura 6. 1 Logotipo	79
Figura 6. 2 Ejemplo de anuncio en Adwords	86
Figura 6. 3 Categorías de posteo	89
Figura 7. 1 Sistema de valor	98
Figura 7. 2 Cadena de Valor	98
Figura 7. 3 Flujograma del Proceso de registro de proveedores	102
Figura 7. 4 Proceso de interacción con usuarios finales	102
Figura 9. 1 Estructura organizacional	115
Figura 11. 1 Análisis de Sensibilidad Unidimensional del VAN para 4 factores	146
Figura 11. 2 Histograma del VAN / software @Risk.	148
Figura 11. 3 Tornado de factores del VAN /software @Risk.	149

CURRICULUM VITAE

JAVIER ARTHUR PAGAN TORRES

MBA Ingeniero Mecánico Electricista, orientado a resultados con capacidad de dirigir y motivar equipos para superar objetivos y resultados, con 10 años de experiencia en la Gestión de Activos, arranque de proyectos y operaciones mineras. Soy agente de cambio con gran capacidad de comunicación verbal, proactivo, asertivo de pensamiento estratégico con gran adaptabilidad y siempre dispuesto al aprendizaje en equipo y a la mejora continua.

FORMACIÓN

2017 - 2019 (esperado) Universidad ESAN

Maestría en Administración de Negocios

2013 - 2013 TECSUP

Diplomado Internacional en Ingeniería de Mantenimiento

2003 - 2009 Universidad Nacional de Ingeniería

Ingeniería Mecánica - eléctrica

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ago 2019 - Actualidad Stracon S.A. (Minera las Bambas)

Jefe de Operaciones

Mar 2018 - Jul 2019 Stracon S.A. (Minera la Arena - Panamerican Silver)

Jefe de Equipos Senior en Operaciones de Alianzas

Jun 2017 - Feb 2018 Stracon S.A. (Minera la Zanja - Buenaventura)

Jefe de Equipos Senior

CURRICULUM VITAE

ELARD ALFONSO CARRERA LA TORRE

MBA Ingeniero en Industrias Alimentarias con experiencia en Calidad, Producción y Mejora Continua en empresas transnacionales, orientado al cumplimiento de metas a través del desarrollo de su equipo. Estudios de especialización en el extranjero (México, Brasil y USA), actualmente laborando en Ajegroup como Gerente Global de QHSE & Excelencia Operativa. Nivel de inglés y portugués avanzado.

FORMACIÓN

2017 - 2019 (esperado) Universidad ESAN

Maestría en Administración de Negocios

1993 - 1998 Universidad Nacional Agraria La Molina

Ingeniero en Industrias Alimentarias

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Set 2014 - Actualidad Ajegroup

Gerente de QHSE & Excelencia Operativa

Mar 2012 - Ago 2014 Tecnológica de Alimentos TASA

Sub Gerente de Calidad

Oct 2004 - Mar 2012 Compañía Cervecera Ambev Perú

Gerente de Calidad

Jefe de Elaboración de Cerveza

CURRICULUM VITAE

MARÍA ESTELA RUBIÑOS ZEGARRA

MBA, Licenciada en Psicología. Experiencia en el área comercial, ventas, capacitación, análisis de necesidades y organización de eventos, con más de 9 años en corporaciones multinacionales, trabajando el ciclo completo de capacitación, demostrando impacto positivo en el negocio. El manejo de metodologías innovadoras y psicoanálisis, me facilitan el conocimiento para generar herramientas y productos con valor agregado. Cuento con experiencia como emprendedora, construí modelos de negocios viables, desarrollando servicios que responden a las necesidades del mercado, herramientas virtuales de apoyo y logrando ventas a través de redes sociales.

FORMACIÓN

2017 - 2019 (esperado) Universidad ESAN

Maestría en Administración de Negocios

1999 - 2004

Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Facultad de Psicología y Humanidades, 2do puesto.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

En 2016 - Jul 2018

fiestaaltoque.com

Directora Emprendedora

2014 - 2017

quellas.com

Mamá Blogger

Feb 2010 - Dic 2013 Belcorp, Casa Matriz

Asesora independiente, desarrollo talleres

CURRICULUM VITAE

JONATHAN ENRIQUE MONTOYA ROJAS

Ing. Industrial Colegiado, Master in Business Administración (MBA), Post Grado en Gerencia de Proyectos y certificado como Project Management Professional (PMP®). Más de 11 años de experiencia en Gestión de Portafolios, Evaluación Financiera, Planificación, Ejecución, Control de Costos, Programación, Administración de Contratos, Gestión de Cambios y Reclamos en proyectos de los sectores de Minería, Hidrocarburos, Energía y Construcción. Experto en la gestión de proyectos EPC/EPCM y PMO aplicando las buenas prácticas del PMI®, la AACE Internacional y Lean Construcción. Dominio de Oracle Primavera P6, Ms Project y SAP.

FORMACIÓN

2017 - 2019 (esperado) Universidad ESAN

Maestría en Administración de Negocios

2012 - 2012 Escuela de Post Grado UPC, Lima - Perú

Diplomado en Gerencia de Proyectos

2006 - 2010 Universidad Nacional del Callao

Ingeniero Industrial. 2do. puesto de la promoción

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Feb 2019 - Actualidad Minera Chinalco

Supervisor de Control de Proyectos

Set 2009 – Ene 2019 Techint Ingeniería y Construcción

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración
Título de la tesis: Plan de negocio: “Implementación de un Planner Virtual para eventos infantiles en las zonas 6 y 7 del departamento de Lima”
Autor(es): Elard Carrera La Torre
Javier Arthur Pagán Torres
María Estela Rubiños
Jonathan Montoya Rojas

Resumen:

Las fiestas infantiles en el Perú siempre han sido momentos de celebración esperados por toda la familia, es una expectativa que, en muchos casos, se da durante varios meses. Celebrar el nacimiento de un hijo es un evento importante y es una oportunidad para demostrar el cariño que los padres le tienen, sin embargo, la celebración de cumpleaños, aunque esperada y planificada, no deja de ser un evento que trae una carga importante de stress y tiempo para los padres, debido a que su organización depende de varios factores y el tener la fiesta ideal, pasa por un proceso, donde no sólo se compara precios, si no también calidad, disponibilidad e incluso hasta empatía con los proveedores de servicio, por lo cual, para obtener el resultado deseado, debe evaluarse varios proveedores, para finalmente contratar a los proveedores que cuenten con la disponibilidad para la fecha deseada y se consideren como la mejor opción, lo cual, para un padre de familia sin experiencia en la organización de eventos, resulta estresante. Si, además consideramos que no solo se contrata a un proveedor único, sino que la fiesta termina siendo proveída por varios de ellos, volviéndose un problema administrarlos y supervisarlos, en este contexto, suelen perderse el cuidado de los detalles, suelen aparecer problemas no previstos, e incluso, los padres de familia

suelen trabajar durante este día, perdiéndose la fiesta misma y dejando de disfrutar junto a sus hijos. Debemos notar que el objetivo de la realización de las fiestas infantiles trasciende a la celebración en sí misma, también es una oportunidad para que los padres interactúen y socialicen con amigos, compañeros y conocidos, es en este momento donde también los padres se preocupan por brindar una buena impresión; así, buscan que sus invitados estén bien atendidos. Dado que lo descrito puede significar mucho stress y ocupación de la mayor parte de tiempo de los padres, una fiesta infantil termina pasando de un momento que debió ser feliz, a un momento cargado de estrés y preocupación.

La plataforma digital de Fiesta al Toque busca ofrecer un servicio que alivie el stress y la preocupación de los padres antes, durante y después de la fiesta, ofrece un servicio tipo “llave en mano” con supervisión incluida, la cual, garantiza que la fiesta se implemente según lo acordado en el contrato. De otro lado, la inversión de los padres en el servicio de “Fiesta al Toque”, ofrece un adecuado balance entre costo y beneficio, pues la plataforma ofrece variedad de paquetes según la economía de los usuarios, teniendo en todos los casos, el servicio incluido de supervisión durante todo el evento y, además, asegura variedad de proveedores experimentados y de calidad comprobada, tanto por la empresa como por los usuarios. De otro lado, es importante notar que nuestro modelo de negocio no solo ofrece una alternativa única a los padres de familia, sino que también genera beneficios en nuestros proveedores de servicio, puesto que les asegura una agenda de trabajo siempre ocupada, dándoles así oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Es importante explicar que el modelo de negocio planteado estará soportado por herramientas tecnológicas que centralizarán la información de todos los proveedores a tiempo real, para que el padre de familia pueda ingresar sus requerimientos y obtener sólo aquellas opciones que están disponibles para la fecha en que necesitan realizar el evento. Asimismo, los proveedores podrán trabajar sus agendas de manera sencilla y organizada.

El modelo de negocio propuesto se considera rentable porque proyecta un VAN de S/.65,336 y un TIR de 37.90%. Asimismo, es importante tener en cuenta que la

inversión inicial se considera baja con S/. 58,338 y que no es necesario trabajar con capital de trabajo, puesto que los mismos usuarios o clientes finales deben separar los servicios contratados con un 50% de adelanto y cancelar el otro 50% antes de la fiesta. En base a los indicadores mencionados se concluye que el negocio es viable y sostenible.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En el Perú, celebrar fechas especiales compartiendo en familia y con amigos es una tradición que sus habitantes disfrutan. Si nos enfocamos en el comportamiento de los padres de niños entre 3 y 7 años, según el Portal de Investigación de Euromonitor:

“Los padres, incluso los padres menos adinerados, a menudo no escatiman gastos en la organización de fiestas de cumpleaños para sus hijos, en parte porque las festividades a menudo se encuentran entre las pocas ocasiones durante el año en que los miembros de la familia pueden reunirse. Una publicación reciente en el sitio web coolest-kid-birthday-parties.com señaló: “En Perú, los invitados a una fiesta de cumpleaños pueden recibir dos tipos de favores de fiesta. Estos se llaman "recordatorio", que significa recuerdo. El primer favor es una caja o bolsa de regalos y el segundo es un alfiler hecho en honor al evento. Estos pines son tan elaborados que algunos niños pueden recogerlos. En estas fiestas los niños casi siempre reciben sombreros de papel de fantasía”. (Euromonitor, Consumer Lifestyles in Perú, Kids, 14 de Setiembre 2018)

Sabemos que los padres de familia tienen la tradición de celebrar los cumpleaños infantiles de sus hijos, además, también sabemos que la organización y pago de los servicios son realizados de manera tradicional contratando a cada proveedor de servicios para fiestas infantiles de manera separada. Sin embargo, este servicio podría ofrecerse a través de una web facilitando la organización de los padres de familia. Este nuevo servicio podría ser aceptado por los padres de familia debido a que las compras en línea crecen a un ritmo considerable en el Perú. Según Euromonitor:

“De hecho, entre 2012 y 2017 las ventas de valor del comercio minorista por Internet crecieron un 191% (en términos reales). Los resultados de una encuesta de 2018 realizada por la institución educativa ISIL informada en el sitio web mercadosyregiones.com revelaron que el 76% de los compradores en línea en Lima dijeron que planean gastar más en línea en 2018 que en 2017, y se espera que el crecimiento continúe sólido en los próximos años a medida que más hogares se conectan, a medida que más consumidores adoptan tarjetas financieras y las mejoras de infraestructura y carreteras facilitan la entrega más rápida de las compras en línea.” (Euromonitor, Consumer Lifestyles in Peru, Online shopping growing at a considerable rate, 14 de Setiembre 2018)

En cuanto al monto que se invierte en actividades de ocio y recreación en el Perú:

“El total de gasto del consumidor peruano en ocio y recreación asciende a un total de US\$ 8.882,9 millones de dólares americanos. Si consideramos a las familias, “parejas con hijos”, en su totalidad en el Perú en el 2017 gastaron en actividades de ocio y recreación un total de US\$ 1.380,9 millones de dólares americanos, asimismo, podemos considerar que el promedio de gasto por familia, “parejas con hijos”, en actividades de ocio y recreación fue de US\$ 306,1 mensuales durante el 2017”. (Euromonitor, Consumer Lifestyles in Peru, Opportunities for Celebrations and Gift-Giving, 14 de Setiembre 2018)

Con esta información, podemos constatar que las fiestas infantiles son tradicionales en el Perú y que los padres están dispuestos a invertir para poder celebrar al lado de su familia y amigos.

1.2. Motivación y Justificación

Todos los padres de familia desean ver felices a sus hijos y cumplir aquellas fantasías que también tenían a su edad, como celebrar sus fiestas infantiles. Sin embargo, la organización es complicada, demandando tiempo y conocimiento en celebraciones para niños, lo cual, nos lleva a buscar una solución a la problemática y demanda actual.

Es importante señalar que a pesar de que la tesis está enfocada en las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, este modelo de negocio podría escalarse a todo el Perú, donde existen más de 4 millones de niños menores de 13 años, con posibilidades de celebrar sus fiestas infantiles. (APEIM, 2018)

Por otro lado, en el mercado existen toda clase de servicios para celebrar fiestas infantiles, desde paquetes que incluyen fiestas completas, hasta servicios puntuales como espectáculos infantiles, decoración o alquiler de algún juego infantil. Además, existen toda clase de temáticas y precios para todos los presupuestos. Si un padre de familia conociera el mercado y pudiera identificar proveedores cumplidos y responsables, podría celebrarle a su pequeño la fiesta que deseara, desde fiestas nerf, de fútbol, títeres, magia o lo que desee.

Sin embargo, estas empresas tienen deficiencias en su atención al cliente, son desorganizadas, trabajan sus reservas en forma operativa, incluso, algunas obligan a sus clientes a trasladarse para realizar sus contratos, demandando inversión de tiempo adicional. Esto suele ser un inconveniente para los padres, quienes necesitan apoyo adicional para concretar las fiestas de sus hijos.

La propuesta de valor consiste en un Modelo de Negocio al cual denominaremos “Planner Virtual”, el cual brinda al usuario final, una Plataforma con un Sistema Automatizado, donde el usuario podrá realizar un requerimiento según sus necesidades para obtener las propuestas disponibles en el mercado a tiempo real, lo cual le permitirá elegir, reservar y pagar a través de la plataforma. Asimismo, el planner virtual se hará responsable de la ejecución óptima del evento gracias a supervisores expertos en la organización y producción de eventos, quienes podrán apoyarse en herramientas digitales que les permitirán conocer la disponibilidad a tiempo real de los proveedores de servicios calificados, así como, el contar con un contrato virtual. Por otro lado, los padres de familia podrán informarse cuando lo deseen sobre el estatus de la fiesta contratada, y contarán con un site personal con un sistema para enviar invitaciones virtuales y álbum para compartir fotos con los invitados. De esta manera, el sistema evitará transacciones, ahorrando tiempo y dinero para los usuarios y proveedores.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica del modelo de negocio de un Planner Virtual para eventos infantiles en las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una investigación cualitativa para definir las necesidades, aspiraciones, deseos, angustias y frustraciones de ambos targets: usuario final y proveedores de servicios para fiestas infantiles, así como, una investigación cuantitativa que concluya el perfil del cliente usuario final.
- Evaluar los factores externos para desarrollar y priorizar las acciones estratégicas que permitirán brindar valor a clientes y rentabilidad a la empresa.

- Analizar el modelo de negocio según el Business Model Canvas, para seleccionar y definir el segmento de clientes y sus problemas, para brindar nuestra propuesta de valor apoyándonos en herramientas tecnológicas que nos permitirán no sólo satisfacer sus demandas, sino también, optimizar los precios para lograr mayor tracción y fidelización de clientes.
- Elaborar el cuadro de mando integral o balanced scorecard que permita trabajar de manera integral las diferentes perspectivas del negocio: financiera, clientes, procesos, formación y crecimiento.
- Desarrollar las estrategias del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción y publicidad, personas, procesos, presencia física y productividad.
- Se analizarán las diferentes plataformas exitosas en la actualidad, para que, junto a nuestras investigaciones, obtengamos toda la información que permita sugerir cómo debe ser la plataforma para desarrollarse: su secuencia, características y herramientas necesarias.
- Desarrollar organigrama, perfil y descripción de puestos, así como, plan de desarrollo y plan de capacitación para los colaboradores.
- Desarrollar el perfil de los proveedores de servicios para fiestas infantiles que participarán en la plataforma, así como, el protocolo y plan de capacitación.
- Explicar las gestiones y trámites necesarios para la constitución de la empresa y su funcionamiento.

1.4. Alcance

Con este plan de negocios se busca concluir si es viable económicamente el modelo de negocio de un Planner Virtual para las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima. Se identificarán y analizarán: las necesidades y preferencias de nuestro target, los competidores actuales y cómo se desenvuelven en el mercado; así como, la viabilidad del modelo de negocio y las herramientas tecnológicas necesarias para entregar una propuesta de valor, la estructura administrativa y las proyecciones financieras.

1.4.1. Alcance Geográfico

El modelo de negocios se desarrolla únicamente para un “Planner Virtual de Eventos Infantiles para las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima.” Por efectos prácticos, nos enfocaremos en las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima, la cual incluye los siguientes

distritos: Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel y Pueblo Libre.

Si bien consideramos que es un modelo escalable, los resultados de este estudio no pueden extrapolarse debido a que la información recabada es de consumidores que residen en dichas zonas en Lima Moderna, y considera sus gustos, preferencias, estilos de vida y poder adquisitivo.

1.4.2. Alcance Demográfico

Se considera como grupo objetivo a personas, hombres y mujeres, de los niveles socioeconómicos 'A/B' y 'C1', que tienen entre 26 a 55 años, de preferencia padres de familia de niños entre 0 a 12 años, que residan en las Zonas 6 y 7 del departamento de Lima.

1.4.3. Alcance Temporal

El estudio se realizará durante el 2019, tomando en cuenta el escenario actual con proyecciones de implementación para el año 2020 hasta el 2025.

1.5. Limitaciones

La investigación para la presente tesis se inicia a principios del 2019, finalizando el mismo año, por lo que el estudio de mercados, marco normativo, tasas de financiamiento y avances tecnológicos que se consideran son los vigentes hasta el 2019. Con respecto a las limitaciones en la metodología de la investigación, sólo se usarán encuestas electrónicas.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Introducción

Este capítulo tiene como finalidad describir los principales conceptos relacionados al plan de negocio, se tocará conceptos que buscan entender a nuestros clientes y definir quién es el decisor al momento de la organización y contratación de los servicios de fiestas infantiles. Asimismo, considerando que las edades de los padres a quienes nos dirigimos fluctúan entre los 25 y 40 años, se describe a los Millenials y Xenials y sus hábitos de consumo.

Se explicará que es una fiesta infantil, detallando cómo es la organización de eventos infantiles y por qué los padres contratan planners de eventos infantiles, luego se describe al comercio electrónico y el comportamiento del consumidor on-line, de otro lado, debido a que contamos con 2 tipos de clientes: padres de familia y proveedores de servicios de fiestas infantiles, describiremos conceptos de economía colaborativa, plataforma digital y su modelo de negocio.

Finalmente, se explica elBusiness Model Canvas porque el plan de negocios se explicará a través de sus 9 bloques.

2.2. Segmentación de mercados

2.2.1. Estilos de vida según Arellano

Según los estudios de (Arellano, 2019), podemos identificar los siguientes tipos de estilo de vida en los consumidores del Perú.

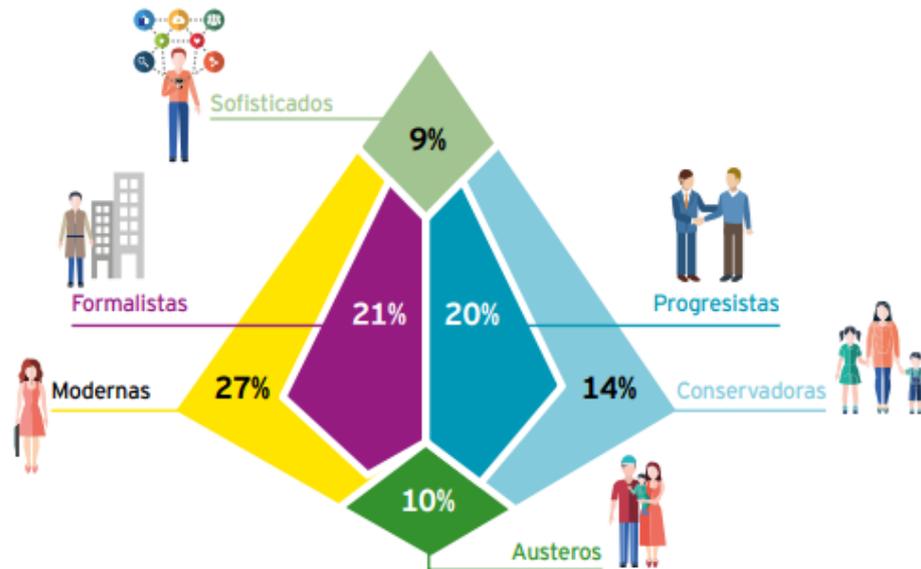
- **Los sofisticados:** Según (Arellano, 2019)este segmento consta de hombres y mujeres, se caracteriza por un ingreso económico superior al promedio, son modernos, de alto nivel educativo, cosmopolitas y cuidan su imagen personal. Se les considera como buscadores de tendencias modernas e innovadores a la hora de consumir.
- **Los progresistas:** Generalmente, hombres enfocados en la búsqueda del progreso personal y/o familiar, se encuentran distribuidos en todos los NSE, y están conformados desde obreros hasta empresarios emprendedores (formales e

informales), están en constante búsqueda de oportunidades para mejorar su situación y avanzar (Arellano, 2019)

- **Las modernas:** Generalmente, mujeres trabajadoras o estudiantes en búsqueda de realización personal y equilibrio familiar. Buscan reconocimiento social y gustan de hacer compras, adquiriendo de preferencia, productos de marca y aquellos que faciliten las labores del hogar. Se encuentran distribuidas en todos los NSE. (Arellano, 2019)
- **Los formalistas:** Generalmente, hombres enfocados en el bienestar familiar, valoran mucho su estatus social, tienen admiración por lo sofisticado, sin embargo, son más tradicionalistas. No son seguidores de las tendencias, suelen estar algo retrasados al respecto. En su mayoría son oficinistas, profesores, obreros o personas dedicadas al servicio profesional de manera independiente. (Arellano, 2019)
- **Las conservadoras:** Generalmente, mujeres de costumbres tradicionales y religiosas, buscan protección y bienestar de su familia, llevan la responsabilidad de los gastos familiares. No siguen tendencias de moda, su forma de vestir es básica y no suelen maquillarse. Son asiduas espectadoras de telenovelas y disfrutan pasar tiempo con sus hijos. Están distribuidas en todos los NSE. (Arellano, 2019)
- **Los austeros:** Conformado por hombres y mujeres de bajos recursos económicos, no presentan mayor esfuerzo por salir de su condición actual, mayormente están conformados por personas mayores que gustan de un estilo de vida simple, presentan resistencia a los cambios y muchos son inmigrantes de provincia. (Arellano, 2019)

Después de haber identificado los tipos de estilo de vida de los consumidores peruanos, la Consultora Arellano mediante un Estudio Nacional del Consumidor indica que la distribución de los estilos de vida en el Perú tiene los siguientes porcentajes (Consultora Arellano, 2019): Sofisticados (9%), Progresistas (20%), Modernas (27%), Formalistas (21%), Conservadoras (14%), Austeros (10%), así como se observa en la **Figura 2.1.**

Figura 2. 1 Estilos de Vida LATIR



Fuente: ENCP, Arellano Consultoría para crecer (2019)

En 2017, Jhoan Vega, entonces Director Comercial de Arellano Marketing (citado en RevistaGanaMas.com.pe, 2017) indicó que el 87% de los hombres sofisticados están conectados en línea, mientras que los hombres progresistas y formalistas lo están en un 77% y 75% respectivamente, mientras que las mujeres modernas y conservadoras lo están en 63% y 49% respectivamente. (Bartra, 2017)

2.2.2. Perfil de las familias peruanas

Tal como señala PROMPERU (2015) en su reporte “Conociendo al segmento familias en el Perú”, estas se componen en un 60% por familias nucleares, es decir, familias compuestas por una pareja de esposos o convivientes que viven juntos o por familias monoparentales, mientras que en un 22% por familias extendidas, es decir, un núcleo familiar al que se le suman otras personas que tienen parentesco con el padre o madre y finalmente en un 8% por hogares constituidos por personas que no guardan parentesco. Podemos inferir que los decisores para las fiestas infantiles son generalmente los padres de familia.

2.2.3. Perfil laboral de la ama de casa peruana

Según los estudios de (Ipsos Apoyo, 2018) se conoce que un porcentaje elevado de amas de casa trabaja, por consiguiente, un 51% de amas de casa se dedica exclusivamente al hogar, el 36% realiza además trabajos eventuales o “cachuelos”, el 13% trabaja permanentemente y un 3% realiza estas tres funciones en paralelo. En efecto, entre las amas de casa que trabajan (49%), la mitad lo hace independientemente, especialmente aquellas que tienen entre 55 a 80 años y quienes son madres.

2.2.4. Millenials

(Begazo, J. y Fernández, W., 2015) señalan que son considerados Millenials aquellos nacidos entre los años 1981 y 2000, sin embargo, no hay fechas exactas sobre cuando inicia y termina esta generación.

Los Millenials peruanos son seguidores de la tecnología, siendo el smartphone su principal medio de navegación en internet, usándolo para realizar compras online y generar contenidos en las redes sociales; asimismo, esta generación también camina de la mano con la economía colaborativa, por su alto interés en los servicios basados en plataformas digitales, como Uber, Airbnb, etc. (Begazo, J. y Fernández, W., 2015)

(Begazo, J. y Fernández, W., 2015) señalan que los Millenials se caracterizan por ser dependientes de los smartphones y estar siempre en línea, valorar el presente, tener movilidad laboral, ser críticos y participativos, priorizar disfrutar la vida y no ser fieles a las marcas

Igualmente, es interesante indicar que el nivel de gasto en compras, pues su ticket on-line fluctúa entre los S/.100 y S/.320 por compra, con tendencia al crecimiento. (Hurtado de Mendoza, 2018)

2.2.5. Segmentación según nivel socio económico, NSE

Debido a que el plan de negocios está basado en las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana primero se definirá su composición según NSE. La Zona 6 (Jesús Maria, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) tiene una composición concentrada en los NSE-A con un 21%, NSE-B con un 47% y NSE-C1 con un 24%. De la misma forma la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) tiene una concentración en los NSE-A con un 34%, NSE-B con un 44% y NSE-C1 con un 13%. Cabe señalar que del 100% del NSE-A en Lima, el 75.4% está distribuido en las Zonas A y B. Asimismo, del 100% de NSE-B, el 30.4% está distribuidos también en las Zonas 6 y 7. En los hogares de Perú urbano, el NSE-A, ocupa una vivienda alquilada en un 17.6% y propia (pagada) en un 66.7%. Asimismo, el NSE-B, ocupa una vivienda

alquilada en un 14% y propia (pagada) en un 65.8%. Esto significa que la mayoría de las familias puede celebrar eventos en sus viviendas.

Con respecto a los ingresos y gastos, los NSE-A y B, presentan un promedio general de ingreso familiar mensual de S/.7,779 y un promedio general de gasto familiar mensual de S/.5,145 siendo su gasto promedio en el grupo 7 (esparcimiento, diversión, enseñanza) de S/. 854. Mientras que el NSE-C, presenta un promedio general de ingreso familiar mensual de S/.3,975, un promedio de gasto familiar mensual de S/.2,997 siendo su gasto promedio en el mencionado grupo 7, de S/. 363.

En suma, los NSE - A, B y C, tienen una concentración alta de niños menores de 12 años, a quienes se les festeja con fiestas infantiles, el NSE-A tiene un 16.8% de niños menores de 12 años, mientras que el NSE-B tiene 15.6% y el NSE-C tiene 18.9%.

2.3. Las fiestas infantiles y su organización

Primero demarcaremos los conceptos básicos asociados a estos eventos.

2.3.1. Evento social

(Brito, L. y Parapi, M., 2014) definen evento social como un suceso relevante y programado, pudiendo ser estos de tipo social, deportivo o artístico, los que pueden celebrarse como seminarios, talleres, etc.

2.3.2. Servicios

Según (Brito, L. y Parapi, M., 2014), los servicios son actividades intangibles cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos de un cliente, los cuales se ofrecen en alquiler o venta, pudiendo así ser el centro de una transacción entre proveedor y cliente.

2.3.3. Organización de eventos infantiles

(Dumas, 2009) señala que las empresas que realizan eventos infantiles buscan satisfacer la necesidad de los padres de familia que carecen de conocimiento o tiempo para planificar y organizar estos eventos, pero que cuentan con la capacidad de pago por este servicio. (García, 2012) señaló que los clientes prefieren elegir los servicios

para su evento mediante una serie de propuestas conformadas por paquetes de productos definidos o a través de una lista de servicios.

2.3.4. Planner de eventos infantiles

The Big Party, 2015, indica lo siguiente:

Para iniciar la planificación de una fiesta infantil se recomienda cinco pasos fundamentales para la organización, los cuales son: seleccionar y contratar el local o ambiente donde se realizará el evento, determinar el número de asistentes, delimitar la duración del evento, definir la temática del evento y realizar el diseño y envío de las invitaciones. En base a la información obtenida de estos cinco pasos, los planificadores, pueden hacer su trabajo y plasmar los requerimientos del cliente. (Heredia, 2016)

(Heredia, 2016) citando a (Jean, 2009) indica que hay cinco razones por las cuales los padres de familia contratan un organizador de fiestas, estas son: desean disfrutar de la fiesta sin preocuparse por nada, confían que la experiencia de los organizadores asegura un buen resultado, desean que la fiesta se haga fuera de casa para no desordenar esta, no cuenta con tiempo para organizarla por ellos mismos, quieren una fiesta exitosa por lo que se prefiere que lo organice un profesional.

2.4. Comercio electrónico

Según escribe (Laudon & Guercio Traver, 2013) en su libro "E-commerce 2013":

El comercio electrónico implica transacciones comerciales digitales entre organizaciones, entre individuos, y entre organizaciones e individuos. Las transacciones digitales incluyen todas aquellas que son realizadas mediante la tecnología digital lo que significa, en su mayor parte, transacciones que ocurren a través de internet, la web, o aplicaciones móviles. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero) entre las fronteras organizacionales o individuales a cambio de productos o servicios. (p.9)

2.4.1. Concepto de comercio electrónico

2.4.2. Tipos de comercio electrónico

Los tipos de comercio electrónico pueden ser según las partes en transacción (B2C, B2B, etc.) o según el tipo de venta (tiendas virtuales, marketplace, etc.), usaremos la siguiente definición de Marketplace para nuestro e-commerce:

Un mercado virtual o tipo de comercio electrónico que conecta a los que buscan proveer un producto o servicio (vendedores) con los que buscan comprar ese producto o servicio. Como plataforma online un Marketplace debe contar con una infraestructura que permite disponer de toda la información que los usuarios o clientes requieran, comunicar precios de productos, información sobre la disponibilidad de los mismos en todo momento, crear compras, gestionar pagos, entrega de facturas a proveedores, disponer de transporte (...). Debiendo entregar el soporte necesario para completar todas las operaciones hasta la entrega del producto al cliente y el respectivo pago al proveedor. (Reydet, 2017)

Otros tipos de comercio electrónico y sus definiciones pueden ser revisadas en el **Anexo 1. Tipos de comercio electrónico y sus definiciones.**

2.4.3. Medios de Pago Virtuales

Los podemos dividir en 2 medios:

- **Pasarelas de Pago**

Están orientadas a pagos por tarjetas de crédito, el líder es VISANET (tarjeta VISA), empresa que se encuentra principalmente en locales físicos y espacios virtuales, seguido por MC PROCESOS que cubre los demás tipos de tarjetas de crédito (Oficina Comercial de Chile en Lima, 2018)

- **Pagos alternativos**

Son plataformas creadas para hacer compras, pero en efectivo o usando tarjetas de débito, según la Oficina Comercial de Chile en Lima (2018), Pago Efectivo y Safety Pay son alternativas de e-payment, estas operaciones pueden efectuarse inclusive por individuos no bancarizados

2.5. Comportamientos del consumidor on-line

2.5.1. Embudo de conversión o embudo de compras

(Abhishek, Fader, & Hosanagar, 2012) citando a Malpuru, 2011; Court et al., 2009 indican que el embudo de conversión o embudo de compras es usado ampliamente por los gerentes de marketing como base para su toma de decisiones. La literatura sugiere que los consumidores se mueven a través de los diferentes pasos del embudo y las acciones de marketing son tomadas para ayudar a mover al consumidor hacia la meta: la compra.

(Abhishek, Fader, & Hosanagar, 2012) citando a Bruce et al., 2012; Jansen and Schuster, 2011, Mulpuru, 2011, Court et al., 2009, mencionan que muchas variantes del embudo de marketing han sido propuestas; sin embargo, la más comúnmente usada comprende 3 pasos: toma de conciencia, consideración y compra. El consumidor inicialmente está “desconectado” mientras no conoce un producto, si este es expuesto a una publicidad pasa a un estado activo donde toma conciencia de la existencia del producto, luego si está interesado, considera una posible compra y puede investigar sobre él y finalmente basado sobre su consideración puede optar por una compra o no.

2.5.2. Tasa de conversión o conversión rate (CR)

Las estrategias digitales buscan lograr objetivos para el negocio, por esto, cada acción busca un objetivo específico que debe ser medido. (Perera Rincones, 2018) señala que “la tasa de conversión es el indicador que nos dice el tráfico de visitas que haya realizado una acción, como podría ser comprar un producto. No hay un mejor indicador para medir el éxito de nuestras acciones o estrategias”.

La tasa de conversión es: $CR = \# \text{ tickets} / \# \text{ visitantes} * 100$.

Cada etapa y acción tiene un objetivo diferente, al respecto (CEO y cofundador de BlueCaribu, 2014) señala que “la definición de conversión dependerá de cada web: una descarga, una petición de presupuesto, un registro, suscripción a una newsletter, contacto mediante formulario, compra de un producto, etc. Lo importante es medirlo porque sin duda, lo que no se puede medir no se puede gestionar.”

2.5.3. Omnicanalidad

En el artículo (Deloitte, 2016) explica: “Entendemos por omnicanalidad a la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de estos... El centro de la estrategia omnicanal es el cliente, quien consume los servicios provistos a través de los distintos canales(...)” (p.5).

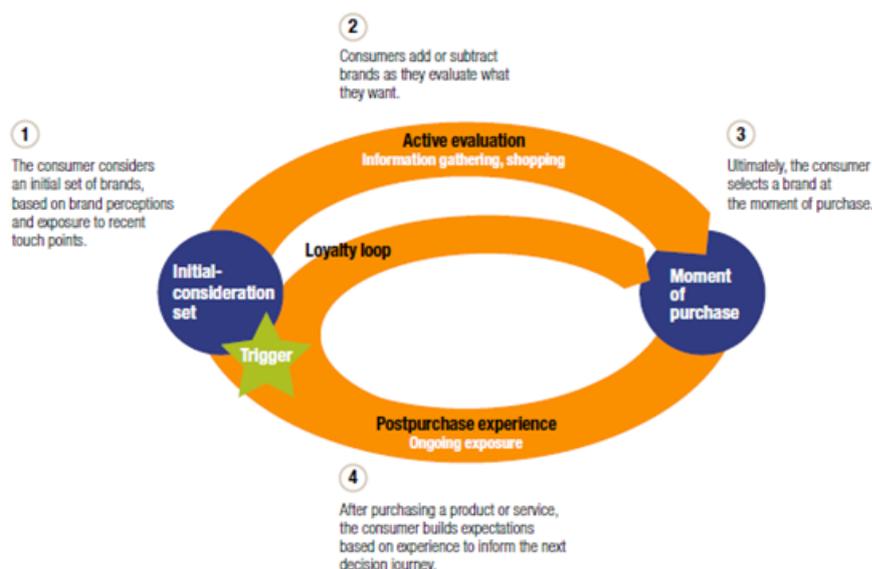
(Sebastian & Alcaide, 2013) explican que para comprender la relación de las empresas con sus clientes y establecer los puntos de contacto se debe definir el “viaje del cliente”, basándose y preguntándole al mismo cliente, evitando hacer supuestos que podrían llevar a tomar decisiones erróneas.

2.5.4. Viaje de decisión del consumidor o customer decision journey

Según (Court, 2009) “hoy, el concepto de embudo no logra capturar todos los puntos de contacto y los factores clave de compra resultantes de la explosión de opciones de productos y canales digitales, junto con la aparición de un consumidor cada vez más exigente y bien informado” Por esta razón, el autor opina que el proceso de decisión del consumidor es más circular que lineal, siendo estas etapas: **Set inicial de consideración** (el consumidor considera un set inicial basado en sus percepciones o exposición reciente a puntos de contacto), **Evaluación activa** (el consumidor reduce o agrega marcas como consecuencia de su evaluación), **Momento de Compra** (el consumidor selecciona la marca), **Post compra** (el consumidor crea una expectativa para su siguiente compra en base a la experiencia en el uso del producto o servicio, si es positiva puede generar fidelidad)

Figura 2. 2The Consumer Decision Journey

The consumer decision journey



Fuente: “The consumer decision journey” (Court, 2009)

Así, (Court, 2009) afirma hay 3 cambios básicos en la forma en que los consumidores realizan su decisión de compra:

- **Consideración de marcas:** no sólo se establece el set de marcas en el primer paso, sino también a lo largo de todo el viaje del consumidor, incluso en el mismo momento de la compra o post compra.
- **Consumidores empoderados:** en la etapa de la evaluación activa, dos tercios de los consumidores prefieren ser ellos mismos quienes investiguen y evalúen las diferentes opciones de marcas de servicios y/o productos, buscando entre diferentes puntos de contacto, como: boca a boca, redes sociales o reseñas de expertos y pares; sólo un tercio se basa en inputs brindados por las compañías.
- **Dos tipos de lealtad:** Existen dos clases de consumidores: los consumidores pasivos que son más susceptibles a aceptar nuevas propuestas de la competencia y los activos que no solo siguen la marca, sino que la recomiendan y defienden.

2.5.5. Momentos de la verdad / moments of truth

(Maram, 2016) señala que durante el viaje del consumidor existen 4 momentos que se deben aprovechar para trabajar con marketing de contenidos y lograr la fidelidad del cliente.

- **Momento de la verdad cero** (acuñado por Google - ZMOT)

(Maram, 2016) explica que “es el instante cuando los prospectos reconocen una necesidad y van a internet para recopilar información sobre una posible compra... La palabra “compra” aún se utiliza imprecisamente o incluso se omite”. En esta etapa el contenido debe anticiparse a las consultas que se realizarán en Google, por ejemplo: artículos en blogs, vídeos que muestran cómo usar el producto, presentaciones en RRSS, etc

- **Primer momento de la verdad** (acuñado por P&G - FMOT)

(Maram, 2016) explica que “representa el momento en que un usuario se encuentra frente al producto y sus alternativas en la vida real. Este momento es considerado como el punto de decisión para comprar una marca en específico.” En esta etapa, mientras que en las tiendas se debe trabajar en el empaque y en materiales de ayuda de venta, en lo digital se recomienda responder a las preguntas específicas que el cliente hará en base a evaluaciones y testimonios de otros clientes, ofertas de productos específicos que incluyan información del envío e incluir datos de contacto para que el usuario pueda realizar consultas.

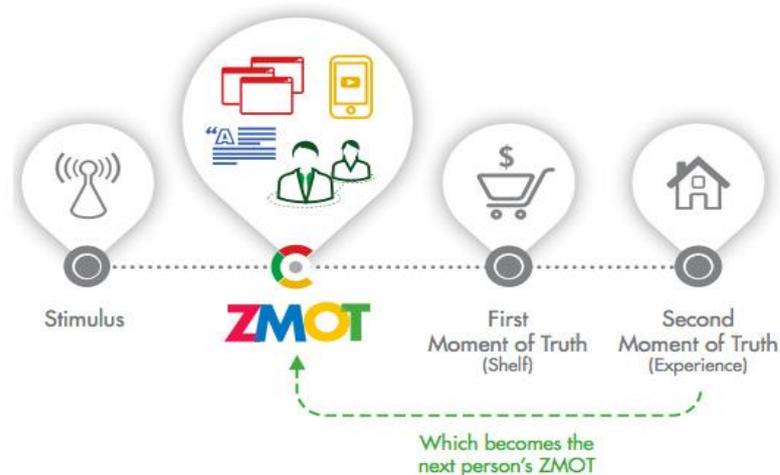
- **Segundo momento de la verdad** (acuñado por P&G - SMOT)

(Maram, 2016) explica que “este momento sucede después de que el cliente ha comprado, es decir, cuando está usando tu marco o producto. La experiencia resultante (si es efectiva) ayuda a construir una relación con tu público. El desafío para muchos marketers es que dejan de proporcionar contenidos post-venta, así pierden el potencial de convertir a un cliente en un fan.” En esta etapa, el autor recomienda brindar información que guíe al cliente en el uso y mantenimiento del producto.

- **Tercer momento de la verdad** (acuñado por Pete Blackshaw, ex P&G - UMOT, ultimate moment of truth)

(Maram, 2016) explica que “sucede cuando el usuario ha utilizado el producto y, si todo resultó como la promesa señalaba, tu cliente se convierte en un verdadero fan y regresa para entregar contenido generado por usuario a tu marca. Este momento es el más relevante porque tiende a convertirse en el Momento de la Verdad para otros usuarios...” En esta etapa, se debe persuadir al cliente para que comente, evalúe y comparta sus experiencias. Estos momentos se visualizan en la figura 2.3

Figura 2. 3 Momentos de la verdad



Fuente: Luis Maram (2016)

2.6. Plataformas digitales y su modelo de negocio

2.6.1. Economía colaborativa / Sharing Economy

En la actualidad las economías capitalistas están tendiendo a nuevos modelos de negocios como lo es la economía colaborativa o sharing economy, donde los consumidores esperan satisfacer sus necesidades mediante el acceso temporal a los bienes o servicios que prestan otros consumidores. (Aguilar Urrea & Echeverría Botero, 2015)

Según explican (Rogers & Botsman, 2010) en su obra “What’s mine is yours”, la economía colaborativa se basa en la confianza mutua, la buena fe y la confianza entre consumidor y proveedor. Este esquema funciona en pro de obtener beneficios mediante los bienes o servicios subutilizados que puede proveer una persona a través de plataformas digitales.

2.6.2. Concepto de plataforma

(Choudary, 2015), explica que los negocios tradicionales funcionan de manera lineal, refiriéndose a ellos como tuberías, las cuales nacen en el productor que debe contar con los recursos necesarios para abastecerse, contactar al consumidor y lograr la venta. Choudary explica que actualmente, el internet y la tecnología hacen posible que diversos participantes interactúen y den origen a la economía colaborativa, por lo que las plataformas han desarrollado un modelo de negocio, donde los usuarios crean valor en la misma plataforma para que otros usuarios lo consuman, y así generar no sólo un negocio lineal, sino muchos flujos entre diversos participantes. Los principios y

diferencias del modelo de plataforma están descrito en el “Manifiesto de Plataformas” desarrollado por Choudary y se explica en el **Anexo 2. Manifiesto de las plataformas.**

2.7. Business Model Canvas

Para poder analizar y evaluar la propuesta de negocio "Planner Virtual", se realizará un análisis del Business Model Canvas, el cual (Noble, 2010), refiere como el modelo de negocio de una organización que se puede describir con 9 bloques básicos: Los clientes, la propuesta de valor, la relación con los clientes, la distribución, las actividades clave, las alianzas estratégicas, los recursos necesarios, los ingresos y los costos. Con el Business Model Canvas se pueden plasmar nuevos negocios o visualizar negocios existentes. Para empezar, debe de preguntarse cuáles son los elementos que el modelo de negocio necesita crear, entregar y capturar valor, hay que asegurarse que cada uno de los elementos se relacione con algún elemento de los otros bloques para cerrar el círculo. Al finalizar debe quedar una historia que tomará forma cuando se logra contar de manera clara y coherente. (Strategyzer, 2011)

2.8. Conclusiones

- Según Arellano los estilos de vida de los sofisticados (9% de la población) y de las mujeres modernas (27% de la población) disfrutan de las compras y buscan reconocimiento social. Asimismo, los progresistas (20% de la población) valoran su estatus social. Estos segmentos muestran un alto porcentaje de interacción con internet: sofisticados 87%, modernas 63% y progresistas 77%. Deducimos que estos segmentos podrían ingresar a una plataforma que ofrezca servicios que brindan status y reconocimiento social.
- Las mayorías de las familias peruanas son mayoritariamente nucleares (60%), por lo que concluimos que la mayor parte de las decisiones relacionadas a la organización de los eventos de fiestas infantiles recae sobre los padres de familia.
- Los Millennials y Xenials suelen navegar por internet, realizan compras online, interactúan en plataformas digitales y disfrutan generando contenido en redes sociales, por esto se deben trabajar los 4 momentos de la verdad para lograr su fidelización.
- Las zonas 6 y 7 tienen una alta concentración de los NSE-A y B, teniendo la zona 6 un 70% y la zona 7 un 81% entre ambos NSE. Estos se caracterizan por tener en

su mayoría vivienda propia o alquilada, por lo que tienen un lugar donde realizar eventos, además, tienen una alta concentración de niños menores de 12 años, siendo el porcentaje del NSE-A de 16.8% y del NSE-B de 15.6%. Finalmente, cuentan con el dinero para invertir en celebraciones, puesto que ambos NSE muestran un excedente entre el ingreso y los gastos, sin incluir el presupuesto ya destinado al entretenimiento.

- Los negocios tradicionales funcionan linealmente, donde la misma empresa produce servicios y/o productos para luego venderlos. Actualmente, las plataformas gracias a la tecnología pueden facilitar y propiciar interacciones entre productores y consumidores, los cuales conforman un ecosistema que funciona con nuevas reglas, donde se deben contar con mecanismos (APIs y algoritmos) para que todos los usuarios encuentren lo que necesitan de manera personalizada y en tiempo real. La plataforma constantemente debe estar recolectando y trabajando la data de todos los usuarios.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1. Situación actual: Eventos infantiles - Entorno global del comercio electrónico

3.1.1. Introducción

En esta sección se busca brindar el contexto para evaluar la viabilidad de la propuesta del negocio del planner virtual. Se comienza explicando cómo la demanda de los eventos infantiles ha crecido en los últimos años debido al incremento del presupuesto familiar y gracias a que ambos padres trabajan, por esta razón la demanda ha crecido en los últimos años. Por tanto, se explica la variedad de servicios y temáticas existentes, junto con la necesidad de los padres de familia por tercerizar la organización de los eventos, por falta de conocimientos y tiempo.

Seguidamente, se explica la experiencia en la compra digital, comenzando por señalar las tendencias mundiales en la experiencia de compra, lo cual sirve de guía para replicar las prácticas exitosas a nivel mundial; a continuación, se describe el ZMOT en el Perú, seguido del perfil y experiencia del consumidor online peruano, el comercio electrónico y los medios de pago en el Perú, para conocer las prácticas que actualmente son exitosas en nuestro contexto.

Finalmente, se explican los casos de éxito de plataformas en el Perú como Airbnb y Uber, los cuales demuestran que el consumidor peruano está familiarizado con este modelo de negocios que podría aplicarse en el ecosistema actual de eventos infantiles.

3.1.2. Situación actual de eventos infantiles

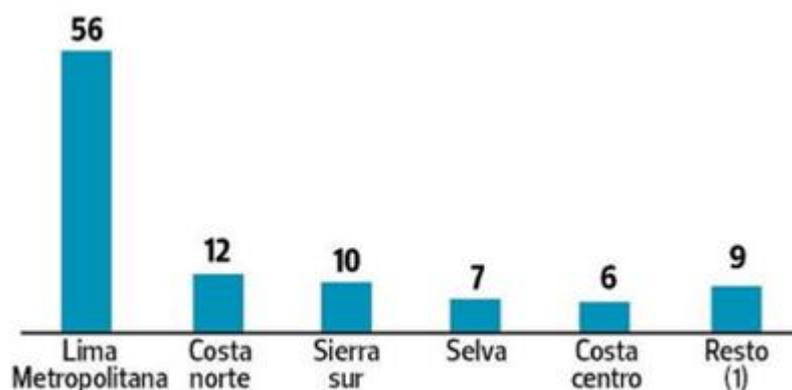
a) Demanda actual

(Geldres, Reyes, Uchima, & Vilela, 2013) señalan que, en la actualidad, los padres de familia (hombres y mujeres) en el Perú trabajan para colaborar con la economía en casa, lo que genera que tengan que ausentarse casi todo el día de su hogar. Este nuevo escenario de desarrollo social ha causado que las costumbres en las familias varíen, por ejemplo, la celebración de los cumpleaños y eventos infantiles, ya no se celebran sólo en los hogares, sino también en los colegios, nidos, locales de comida rápida, restaurantes y clubes (Geldres et al., 2013).

Dado el crecimiento económico del país, el 40% de los hogares peruanos tienen ingresos por encima de los S/.3,000, asimismo, según el INEI (2017) la distribución

porcentual de hogares con ingresos superior a los S/. 3,000 en el Perú es el que se muestra en el Figura 3.1 (Bardales & Grandez, 2019)

Figura 3. 1 Hogares con ingreso mayores a los tres mil soles mensuales



Fuente: INEI, 2107

Así, el aumento del presupuesto familiar y la ausencia en los hogares de ambos padres de familia han traído como consecuencia que, el negocio de los cumpleaños infantiles haya crecido en los últimos años, existiendo ofertas cada vez más completas, sofisticadas y con mayor exigencia por parte de los niños y sus padres (Bardales & Grandez, 2019)

La celebración de este tipo de eventos comprende varios aspectos, por tanto, las empresas que ofrecen estos servicios suelen especializarse en un solo segmento o se preparan para ofrecer un paquete completo. Los emprendedores que deciden especializarse en brindar este tipo de entretenimiento necesitan una inversión aproximada de S/.1, 500, con lo cual podrá montar un espectáculo que incluye bailarines, un muñeco y hasta un encargado de la música; asimismo, elaboran tarjetas de presentación para hacerse conocidos, preparan volantes de publicidad y aprovechan las redes sociales para continuar extendiendo su publicidad. Por lo general, la demanda en estos eventos abarca: la comida, la decoración, la animación (show) y el ambiente para la fiesta. Entre los materiales básicos que se necesitan están los vestuarios, los juegos dinámicos, educativos e innovadores, así como un micrófono y música infantil y de moda. (Redacción Peru21, 2019)

Hoy en día, estos eventos para niños ofrecen distintas temáticas, con juegos recreativos y en ocasiones brindan el servicio completo, dentro de los cuales están los sonidos, candy bar, sorpresas, payasos, dalinas, refrigerio, filmación, animación, integrando el servicio en un solo lugar y con presupuestos de acuerdo con el alcance de los clientes (Bardales & Grandez, 2019)

Según (Chau Romero, Diaz Romero Jimeno, Tomasto Roman, & Valdivia Sifuentes, 2019), la producción de fiestas infantiles es considerada actualmente el 3er. negocio más rentable el Perú, con muy poca inversión involucrada. En general, el rubro de los eventos infantiles ha ido incrementándose en el país, donde cada vez se crean nuevos modelos, tendencias y prácticas que son plasmados en el evento, y requeridos por los consumidores (El Comercio, 2019).

En el **Anexo 3. Experiencia de compra Digital** podemos encontrar información de las tendencias mundiales y Zmot en el Perú.

b) Propuesta actual de Planners para fiestas infantiles

Celebrar los cumpleaños infantiles demanda tiempo y presupuesto de los padres por lo que existe la opción de tercerizar la organización de las fiestas infantiles como lo señala (Ortiz Ramirez, 2010), quien indica:

Tercerizar, la siguiente opción es ahorrarte gran parte del tiempo invertido en la elección de cada detalle y, por ende, estar dispuesto a pagar un plus adicional. Ahora existen cientos de empresas organizadoras de fiestas infantiles. Por lo general, te ofrecen la decoración del ambiente y de las mesas según el motivo escogido. En su cartera también tienen otros detalles más menudos, como las sorpresitas y la piñata. En estos casos hay que preguntar bien qué tipo de juguetes colocan, pues pueden ser de mala calidad o muy simples para el monto pagado.

Estas empresas están muy al día de los gustos de los pequeños, aunque igual puede ser una oferta poco personalizada.

Por otro lado, (Chau Romero, Diaz Romero Jimeno, Tomasto Roman, & Valdivia Sifuentes, 2019) señalan que en la actualidad hay pocas empresas que logran integrar

los servicios de eventos infantiles que incluyan decoración, entretenimiento y repostería para estas necesidades (Chau et al., 2019).

Existen casos de éxito, lo cuales están descritos en los **Anexos 4. Casos de éxito de plataformas en el Perú.**

3.2. Macroentorno: Método SEPTTE

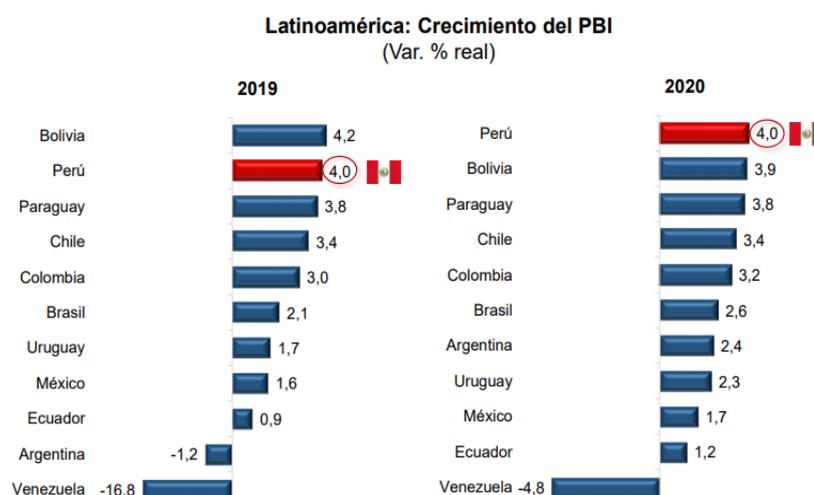
3.2.1. Entorno Económico

El Perú es una de las economías que a pesar de las moderaciones a nivel mundial de los commodities ha continuado con un crecimiento moderado, de modo que para los dos siguientes años (2019-2020) se estima que la tendencia al crecimiento continúe, pero mesuradamente, tal como lo señala el BCR:

Se estima que América Latina crezca 1,3 por ciento en 2019 y 2,4 por ciento en 2020, no obstante, para el 2019 la proyección de crecimiento se ha previsto a la baja en línea con los indicadores de actividad recientes, dado que la región se ha visto afectada por las tensiones comerciales y temores de una desaceleración global. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

Además, *Latín América Consensus Forecast* (marzo, 2019) indica que el crecimiento del Perú para el 2020 será alrededor del 4 por ciento, tal como se observa en la Figura 3.4.

Figura 3. 2 Crecimiento del PBI en Latinoamérica



Fuente: Latin America Consensus Forecast, 2019

Sin embargo, según la información actualizada al segundo trimestre de Junio 2019, para el saldo del año 2019, el BCRP en su Reporte de Inflación Junio2019 proyecta un crecimiento de 3,4 por ciento y en 2020 se mantiene la proyección de crecimiento en un 4,0 por ciento, principalmente por una recuperación en los sectores primarios, de acuerdo con la Figura 3.3.

Figura 3. 3 PBI por sectores económicos

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)						
	2018	2019*			2020*	
		I Trim	RI Mar.19	RI Jun.19	RI Mar.19	RI Jun.19
PBI primario	3,3	-1,3	3,0	1,3	3,4	3,6
Agropecuario	7,8	4,9	4,5	4,5	4,0	4,0
Pesca	39,7	-20,5	-4,5	-14,6	2,0	9,0
Minería metálica	-1,5	-2,2	3,3	2,1	4,3	4,0
Hidrocarburos	0,0	9,5	3,0	2,6	-0,5	0,3
Manufactura	13,2	-13,0	0,5	-5,9	1,2	2,1
PBI no primario	4,2	3,3	4,2	4,0	4,2	4,1
Manufactura	3,7	3,1	4,0	3,2	3,8	3,8
Electricidad y agua	4,4	6,0	4,5	4,3	4,5	4,0
Construcción	5,4	1,8	6,5	5,4	7,5	6,9
Comercio	2,6	2,4	3,4	3,2	3,5	3,5
Servicios	4,4	3,7	4,2	4,1	4,0	4,0
Producto Bruto Interno	4,0	2,3	4,0	3,4	4,0	4,0

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP Reporte de Inflación - Junio 2019

Por otro lado, los indicadores macroeconómicos de la economía peruana se perciben saludables, además existe estabilidad monetaria, tendencia a la disminución del déficit fiscal, baja deuda pública y alto nivel de reservas internacionales, entre otros;

a pesar de ello, las cifras numéricas no necesariamente representan la realidad en las personas de a pie, al menos no para todos, por el contrario, la inseguridad ciudadana continúa en aumento, la salud y la educación pública siguen estancadas y el nivel de desempleo se sigue incrementando. Asimismo, el entorno económico externo también se considera determinante por su impacto en la economía peruana (Parodi, 2019). Más información podemos encontrar en el **Anexo 5. Entorno Económico.**

3.2.2. Entorno Político

Durante el 2018, el escenario político tuvo una serie de imprevistos que involucraron al poder ejecutivo (vacancia presidencial, pedidos de asilo), poder legislativo (enfrentamientos y separaciones en los partidos políticos) y poder judicial (corrupción) sumados a las elecciones para nuevos gobernadores regionales y alcaldes provinciales y distritales. (Mercados & Regiones, 2019)

Dichos eventos tuvieron un impacto negativo en el desempeño económico y político del 2018; asimismo, en la actualidad, el país se encuentra inmerso en un ambiente de incertidumbre entre los inversionistas debido a que “no hay estabilidad jurídica ni política”. Si bien la proyección de crecimiento del Perú ronda el 4 por ciento, la crisis del sistema político del país – mediante constantes enfrentamientos entre el ejecutivo y el Congreso de la República- impide que las proyecciones de crecimiento sean aún mayores, debilitando la economía, su estabilidad y la inversión privada. (Diario El Comercio, 2018)

Además, los enfrentamientos políticos perjudican el clima de negocios y persiste una fuerte incertidumbre asociada con el ámbito judicial y del Ministerio Público (por sus destapes de corrupción e investigaciones a los fiscales); la reestructuración de las fuerzas al interior el Congreso de la República; y las decisiones prioritarias que debe tomar el presidente Martín Vizcarra. En la Figura 3.4 se muestran las encuestas referentes a los principales temas que debe priorizar el gobierno en el 2019. (Mercados & Regiones, 2019)

Figura 3. 4; Cuáles son los principales temas que debería dar prioridad el gobierno en el 2019?



Fuente: Ipsos.
Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado.

Fuente: Ipsos, 2019

En resumen, el impacto de la crisis política en el país, genera menor inversión, la misma que a su vez reduce la oferta de empleo y por tanto reduce el consumo de las familias debido a que cada vez tienen menos dinero para gastar; asimismo, amenaza la producción de los sectores no primarios como lo son el sector de comercio y servicios, lo cual deriva directamente en la disminución del gasto familiar y en la limitación de realizar eventos infantiles y toda su cadena de suministro asociada (proveedores, productoras, planners, etc).

3.2.3. Entorno Socio – Cultural

El comprador peruano viene cambiando de perfil, ya no es el cliente tradicional que paga por un servicio y espera recibir el mismo dentro de un plazo (sea corto o largo plazo), dependiendo del servicio en sí o de las prestaciones que este tenga. Según el estudio “El hábitat del shopper peruano”, de Ipsos Perú (Gestión, 2018) se indica que “el consumidor peruano se está volviendo impaciente y acelerado”, de igual modo, Javier Álvarez, gerente de Cuentas y Estudios Multiclientes de Ipsos Perú (Gestión, 2018) comenta que gracias a la tecnología, la rapidez se ha vuelto una característica muy apreciada por los consumidores y por el contrario se ha desarrollado una intolerancia a la espera, si la respuesta no es inmediata se genera una insatisfacción. La tecnología que hoy acelera los procesos de compra y entrega del producto y/o servicio

está cambiando la forma de comprar del consumidor peruano, quien busca hoy un producto final más fácil de conseguir y más rápido de recibir.

Nuestro plan de negocio está orientado a fiestas infantiles para niños menores de 12 años, de esta manera, es necesario tener claro la cantidad de hogares en la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), lo cual se muestra en el **Anexo 6. Entorno Socio - Cultural**

3.2.4. Entorno Legal

Las relaciones entre las distintas personas y empresas que participan de los diferentes procesos de la industria del entretenimiento (creación, producción y difusión) están reguladas por las normativas jurídicas en forma general o en términos particulares con contratos específicos. Cada país cuenta con ciertas características, pero respecto a la creación existen dos formas de protección según “La primera, que corresponde a los países anglosajones, se ha llamado del Copyright (derecho de copia) y tiene un origen utilitario: se protege a los autores porque, de esa forma, se incentiva la creación artística, literaria o científica” (Goldstein, 2001). Y también según (Juan Félix Memelsdorff y Alejo Barrenechea) “La segunda corriente, llamada del Derecho de Autor, tuvo su origen en Francia y es la que impera en gran parte de Europa y Latinoamérica. Este sistema reconoce a la obra como una creación del espíritu del autor y a la protección de los derechos del autor como una protección de su personalidad.” (Aspectos legales de la industria del entretenimiento y los medios”

Además, en nuestro país tenemos las siguientes normas:

1. Decreto Legislativo No. 822 ley sobre el Derecho de Autor (Protección Jurídica del Software)
2. Decisión No. 351 régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos
3. Resolución No. 0121-1998/ODA-INDECOPI aprueban lineamientos de la Oficina de Derechos de Autor sobre uso legal de los programas de ordenador

3.3. Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Este análisis servirá para comprender y analizar a los actores involucrados en el entorno donde se desarrollará la futura empresa, lo cual nos permitirá dimensionar los posibles riesgos y desarrollar acciones estratégicas para hacerles frente. Las amenazas expuestas pueden ser de nivel bajo, medio o alto.

3.3.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes

El objetivo de este análisis es determinar la facilidad con la que nuevos competidores podrían ingresar al mercado ocasionando un impacto en nuestro negocio y establecer que barreras se tienen para evitar esta entrada.

Según Porter (citado por Arbaiza, 2014), hay 6 barreras para el ingreso de nuevos competidores y una de estas podría convertirse en la ventaja competitiva de un negocio, estas barreras son: diferenciación de producto, economías de escala, inversiones de capital, ventaja en costos independiente de la escala, acceso a canales de distribución y políticas de gobierno, en nuestro caso consideramos que la principal barrera es la diferenciación de producto, misma que se convertirá en nuestro diferencial competitivo, según los expertos, las otras barreras son fáciles de pasar, puesto que en nuestro rubro, no hay restricciones legales para el ingreso (el sector es bastante informal), la inversión de capital es bajo (se trabaja con pagos por adelantado), el acceso a los canales de distribución son accesibles, etc. Por lo mencionado podríamos decir que la amenaza es media, ya que si bien hay pocas barreras o son fáciles de pasar, la diferenciación de producto es fundamental para los NSE A,B y C1, en estos sectores se desea contar con servicios profesionales, de alta calidad y recomendados y como se ha mencionado los actuales proveedores son muy informales y no prestan servicios exclusivos, es decir se dirigen a todos los NSE, lo que les hace perder exclusividad, tema muy importante para los sectores a donde apuntamos.

Por todo lo mencionado el planner deberá enfocarse en una estrategia de diferenciación, deberá alejarse de ser visto como un servicio masivo, que no ofrece exclusividad, debe mostrarse profesional, siempre enfocado en ofrecer un servicio único y siempre actualizado a los requerimientos del cliente.

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores

El objetivo de este análisis es evaluar la dependencia que se puede generar entre la empresa y sus proveedores, lo que podría influir en su poder de negociación e impactar negativamente en la rentabilidad del negocio.

En base a nuestras entrevistas con expertos, hemos determinado que esta amenaza es media, puesto que, existe una gran oferta de proveedores de shows de fiestas infantiles, sin embargo, se debe identificar a aquellos proveedores que brinden una calidad en sus servicios que satisfaga los requerimientos del cliente y sea cumplido, razón por la cual, el abanico de proveedores se disminuye en cantidad, según su calidad. Además, el sector de proveedores de fiestas infantiles es bastante informal (independientemente de su buena o mala calidad), en muchos casos no cuentan con razón social, no emiten facturas o boletas y sus espectáculos y/o personajes no pagan ningún derecho de autor, esta informalidad puede llevar a tener un difícil proceso de selección de proveedores, así como de tener un riesgo latente de incumplimientos sobre los acuerdos.

Otro aspecto para considerar es la existencia de una gran cantidad de proveedores constituidos como pequeños negocios formados por gente joven, en muchos casos egresados universitarios que inician estos emprendimientos mientras consiguen un empleo formal (Augusto Javes, director de negocios de la Universidad Privada del Norte citado por Gestión (2017), con los cuales se puede tener mayor poder de negociación considerando que recién empiezan.

Por todo lo mencionado, el planner debe tener un proceso de selección óptimo y asociarse con varios proveedores, los cuales brinden diferentes alternativas, de esta manera se diversifican los servicios y se disminuye el riesgo de que algún proveedor tenga el poder suficiente para subir el precio más allá de los intereses del planner y/o que disminuya su calidad, puesto que, si lo hiciera, el planner contrataría fácilmente a otro proveedor.

3.3.3. Poder de negociación de los clientes

El objetivo de analizar este poder es evaluar la capacidad de negociación de los clientes respecto al precio a pagar, su actitud al momento de negociar un servicio, su tendencia para buscar alternativas on line, y determinar qué amenazas podríamos tener por una mala gestión sobre ellos.

En base a nuestras entrevistas con expertos, hemos determinado que esta amenaza es media, hemos encontrado que la mayor negociación de la fiesta infantil es realizada por la madre (alrededor de un 90%) y en ambos casos la negociación es diferente, respecto a las madres, éstas son muy detallistas, y buscan participar de alguna manera en la organización del evento y no se enfocan en el precio, por el otro lado, los padres son menos enfocados en los detalles y más en el costo del servicio y prefieren un paquete tipo llave en mano. Ambos padres de familia durante su proceso de negociación buscan bajar los precios o buscan obtener algún servicio adicional por el mismo precio, generalmente quedan satisfechos con pequeños descuentos (entre 5% a 10 %), por lo cual los proveedores de fiestas infantiles parten sobre un precio incrementado en un 10% para tener margen de negociación, por esta razón, se debe evidenciar que cuando se contrata un paquete en Fiesta al Toque, los padres están contratando un servicio llave en mano, que ofrece un ahorro en comparación a contratar cada servicio por separado.

En los focus group, los padres de familia indicaron que suelen buscar opciones en internet para comparar precios y tener un valor de referencia al momento de negociar, sin embargo, finalmente prefieren una opción recomendada (boca a boca) y el precio del servicio, como variable de decisión pasa a un segundo plano respecto a la recomendación.

En base a lo anterior definiremos estrategias de promoción y publicidad, deben estar enfocados a la madre de familia como principal decisor y buscando fomentar la recomendación boca a boca, así como resaltar las ventajas económicas y de calidad de ofrecer servicios en paquetes que se puedan customizar a sus requerimientos.

3.3.4. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

El objetivo de analizar esta amenaza es evaluar qué tan fácil nuestro servicio puede ser sustituido por otro de similares características sin necesariamente ser competidor directo.

En base a nuestras entrevistas con expertos hemos encontrado que esta amenaza es media, siendo los principales posibles sustitutos, los actuales planners de otros tipos de eventos como pueden ser de bodas, quinceañeros, eventos empresariales, etc. y que incluso tienen participación en internet y experiencia en su rubro. Otros posibles sustitutos son los locales de comida rápida (KFC, Bombos, Macdonald, etc.) que ya vienen ofreciendo paquetes infantiles con diversidad de show y combos de sus

productos, así como también podemos incluir los restaurantes que cuentan con área para niños (Don Belisario, Mis Costillitas, Rockys, etc.) que actualmente usan dicha área para organizar fiestas infantiles, ofreciendo paquetes de shows y descuentos en su menú según el número de participantes, en ambos casos, estos locales de comida rápida y restaurantes tienen presencia en todos los distritos y están presentes en la conciencia de las personas. Finalmente hemos identificado que existen Youtubers que enseñan a realizar paso a paso como realizar una fiesta infantil, explican todos los detalles y dan ejemplos de presupuestos, consideramos que esta información, fácilmente accesible, puede entrenar a la misma madre o padre de familia de tal forma que ella o el sean capaces por sí mismos de organizar su fiesta y obtener un resultado acorde con sus expectativas, convirtiéndose así en nuestros sustitutos.

Por todo lo mencionado, el planner deberá buscar estrategias de promoción y publicidad para estar presente en la conciencia de los clientes, destacando su diferenciación respecto al resto mediante la presentación de su servicio con opciones que permitan ajustarse a los requerimientos e insights del cliente y que hoy no es ofrecida por los demás.

3.3.5. Rivalidad de los competidores existentes

El objetivo de analizar esta amenaza es entender a los competidores actuales tanto digitales como tradicionales y ver cómo pueden afectar el desempeño de nuestro servicio y afectar su desarrollo y ampliación.

En base a nuestras entrevistas con expertos, encontramos que el riesgo es medio, puesto que en el mercado no existe un modelo de planner virtual de fiestas infantiles, lo que sí existe y está ampliamente difundido en internet son las productoras de fiestas infantiles, varias de estas tienen muchos años en el mercado y ofrecen servicios de calidad, sin embargo estas tienen una capacidad limitada en su servicio porque dependen de sus propios recursos para satisfacer la demanda, y cuando alcanzan su máximo deberán rechazar solicitudes. Los expertos indicaron que no es usual que las productoras y demás proveedores de fiestas infantiles cuenten con protocolos escritos que estandaricen sus servicios y que tampoco ofrecen formalmente una garantía para cubrir posibles contingencias durante la fiesta. De otro lado, los expertos mencionaron que también existen los planners tradicionales de fiestas infantiles, estos están enfocados en el NSE A y no son muchos, se les podría considerar hasta exclusivos, su

servicio consiste en preparar la fiesta infantil, contratando diferentes proveedores exclusivos, la promoción y publicidad de estos planners es a través del boca a boca y en algunos casos son madres de familia de los colegios más top de Lima.

Por todo lo mencionado, el planner deberá usar una estrategia de diferenciación, resaltando su servicio único y diferente, no solo será suficiente asegurar un servicio de alta calidad, sino también cubrir los insight de los padres de familia respecto de la garantía de un buen servicio y la personalización de sus requerimientos. De otro lado podemos mencionar, que a diferencia de las productoras de fiestas, el modelo de nuestro planner virtual al contar con múltiples proveedores asegura una capacidad ilimitada de atención, lo cual se constituye en una ventaja que debemos cuidar y mantener, para lo cual, acciones de estandarización y formalización de los servicios, para los diferentes proveedores, deberán ser implementadas.

3.4. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis macroeconómico se evidencia que el Perú continuará con su crecimiento económico, esto contribuirá positivamente para nuestro negocio.
- A pesar de que el entorno político no es el más favorable este no ha impactado significativamente en el desempeño económico del país, por lo que concluimos que este factor no impactara el giro de nuestro negocio.
- Nuestro país se encuentra en pleno desarrollo y uso de herramientas tecnológicas por lo cual el timing es el adecuado para la puesta en marcha de nuestro negocio.
- El análisis del riesgo de las 5 fuerzas de Porter, basado en la opinión de los expertos arrojan que son de nivel medio, en base al análisis de cada una de las fuerzas, hemos determinado que nuestra estrategia buscará compensar las pocas barreras de ingreso de otros competidores enfocándose en promocionar lo profesional de nuestro producto puesto que al sector a donde nos dirigimos rechaza lo informal y masivo, respecto a la negociación con los proveedores, se aprovechara en balancear la posición cerrada de estos respecto del % de la comisión con la alta oferta que existe de ellos, respecto de los clientes, la estrategia de marketing se enfocará en la

viralización de nuestra propuesta de valor, a través de estrategia de promoción basados en el boca que es la promoción en la cual más confían los padres de familia, y finalmente debemos estaremos atentos a los competidores futuros y sustitos que puedan impactar nuestro negocio especialmente con los actuales planners que no están digitalizados y los planners de bodas y 15 años que podrían ingresar en el futuro a nuestro rubro.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Introducción

Considerando que la investigación cualitativa y la cuantitativa se complementan, dado que la primera debe describir el problema, en este caso las necesidades no satisfechas y la oportunidad de negocio en el rubro de fiestas infantiles, para luego, validarlas a nivel estadístico con una muestra representativa

La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. (Malhotra, 2008, p.143)

Considerando también, que el Planner Virtual es una propuesta para una plataforma multilateral con 2 segmentos de clientes: los proveedores de servicios y los usuarios finales (padres de familia). Se diseñó una investigación donde, primero se investiga cualitativamente a los proveedores de servicios para poder plantear hipótesis sobre modelos de negocios viables, para luego validarlos a nivel cualitativo por los usuarios finales, padres de familia. Finalmente, todo lo mencionado, será validado con una investigación cuantitativa que nos ayudará a establecer el perfil de nuestro cliente usuario; así como, la demanda potencial.

A continuación, se explican los objetivos, la metodología de la investigación y el análisis de los resultados.

4.2. Objetivos de la Investigación de Mercados

4.2.1. Objetivo Principal

Definir la viabilidad del Modelo de Negocio, donde está la necesidad y la propuesta de valor. (Fuente: Proveedor).

4.2.2. Objetivos Específicos

Para lograr mayor claridad y eficiencia durante la investigación, los objetivos específicos están siendo clasificados según las 8 Ps del marketing mix y se está señalando la fuente donde se puede investigar para poder incluir las preguntas

adecuadas en los respectivos instrumentos de evaluación. Ver detalles en el **Anexo 7. Objetivos específicos de la investigación cualitativa.**

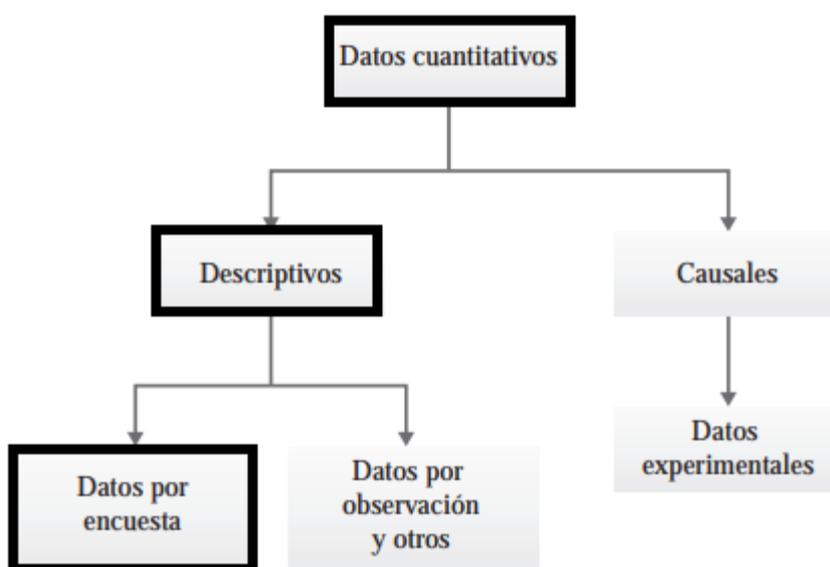
4.3. Estilo de Investigación

El plan de negocios se basará en una investigación de tipo descriptiva y concluyente.

La presente tesis, será concluyente porque presentará un sustento estadístico basado en una muestra representativa que brindará inferencias metodológicamente válidas. Asimismo, se describe el comportamiento de las variables con recursos estadísticos, basándose en medidas de tendencias central.

A la muestra representativa estuvo sometida a encuestas a fin de poder tener los datos cuantitativos como se muestra en la figura 4.1.

Figura 4. 1 Clasificación de Datos del Mercado



Fuente: Diseño de Investigación exploratoria, Malhotra pág. (143)

4.4. Fuentes de Investigación

4.4.1. Fuentes Primarias

Dividiremos las fuentes primarias según los 2 segmentos de clientes: los proveedores de servicios y los usuarios finales (padres de familia)

a) Segmento de Clientes: proveedores de servicios para fiestas infantiles

Este segmento será dividido a su vez según el tipo de servicio que brindan para las fiestas infantiles:

- **Planner de fiestas infantiles:** empresas o personas que son contratadas para organizar fiestas de cumpleaños infantiles completas, haciéndose responsable de toda la producción que incluye diferentes actividades como: decoración, show o actividad infantil, local, invitaciones, comida, etc. Los planners de fiestas infantiles suelen especializarse en algún servicio como show o decoración y subcontratan los demás servicios.
- **Proveedor de servicios puntuales para fiestas infantiles:** se especializan en un servicio en particular, aunque pueden brindar más de un servicio. Los servicios se pueden clasificar en diferentes categorías, como: local, shows, decoración, alquiler de juegos y actividades infantiles.

b) Segmento de Clientes: usuarios finales (padres de familia)

Los participantes involucrados en este trabajo son hombres y mujeres que tienen entre 26 y 55 años, de los niveles socioeconómicos 'A/B' y 'C1', que residan en las zonas 6 y 7 del departamento de Lima, de preferencia padres de familia de niños entre 0 a 12 años.

4.4.2. Fuentes Secundarias

Se revisaron las siguientes fuentes secundarias: revistas, manuales de elaboración de fiestas, páginas web sobre la organización de fiestas infantiles, tesis sobre organización de eventos, publicaciones sobre las tendencias en las celebraciones de fiestas infantiles.

Asimismo, se revisaron estudios de mercado con investigaciones sobre los perfiles actuales del consumidor peruano, hábitos de compra y actitudes del cibernauta peruano, así como, sobre los montos de dinero que invierten las familias limeñas en actividades recreativas y fiestas actualmente.

4.5. Metodología de la Investigación Cualitativa

4.5.1. Diseño y Proceso de la Investigación Cualitativa

Con la finalidad de lograr los objetivos de investigación, hemos diseñado una investigación cualitativa con diferentes etapas, descritas en el **Anexo 8. Diseño y proceso de la investigación cualitativa.**

4.5.2. Métodos de Obtención de Datos

a) Entrevistas a profundidad con la estructura de un mapa de procesos:

Este método se utilizará para trabajar con ambos segmentos de clientes.: proveedores de servicios para fiestas infantiles y usuarios finales.

Los objetivos que buscan estas entrevistas son:

- Establecer los diagramas de procesos. En el caso de los proveedores de servicios, el diagrama estará orientado a la ejecución de su trabajo, mientras que, en el caso del usuario final, se orientará a la organización y contratación de los servicios para las fiestas infantiles de sus hijos.
- Generar guías de discusión para entrevistas posteriores.
- Definir hipótesis de modelos de negocios a validar.
- Conocer las necesidades, angustias, deseos, aspiraciones y frustraciones de ambos segmentos de clientes.

Para poder establecer el diagrama de procesos se utilizará como base la estructura del **Anexo 9. Estructura para recolectar diagrama de procesos.**

Asimismo, se utilizarán preguntas con temas ocultos para poder investigar sobre las preocupaciones personales arraigadas que no se pueden trabajar de manera superficial y, para el caso de los padres de familia, se trabajará también la técnica del escalonamiento puesto que se revisarán las características de los servicios que contratan para luego revisar las razones psicológicas y emocionales al momento de la compra.

b) Entrevistas a profundidad con guía de discusión

Estas entrevistas se aplicarán al Segmento de Proveedores de Servicios para fiestas infantiles. La Guía de discusión se encuentra en el **Anexo 13. Entrevista a profundidad a expertos basada en guía de discusión.**

Los objetivos de estas entrevistas son:

- Definir hipótesis de modelos de negocios a validar.
- Conocer NADAF (necesidades, angustias, deseos, aspiraciones y frustraciones) de ambos segmentos de clientes.

c) Sesiones de grupo

Se realizarán 2 sesiones de grupo, cada una contará con la participación de 6 a 8 padres de familia, quienes hayan realizado fiestas infantiles a sus hijos.

Los objetivos de las sesiones de grupo son:

- Analizar las hipótesis de posibles modelos de negocios.
- Conocer el insight del consumidor final.
- Generar ideas para mejorar la satisfacción del usuario final.

d) Técnicas proyectivas

Durante las entrevistas a profundidad y sesiones de grupo, se utilizarán técnicas proyectivas para obtener aquella información que se encuentra en el subconsciente o que podría ocasionar malestar o vergüenza si se pregunta directamente. La explicación sobre estas técnicas y las dinámicas desarrolladas para aplicarlas se encuentra en el Anexo 10. Técnicas proyectivas.

4.6. Reporte de Resultados de la Investigación Cualitativa

A continuación, se presentan los análisis y los hallazgos de la investigación cualitativa, a expertos, así como, a usuarios.

Además, los hallazgos encontrados durante la investigación cualitativa a expertos permitieron establecer la hipótesis del posible modelo de negocio.

Asimismo, el conocer el mapa de procesos, preferencias y necesidades de los padres de familia, permitió establecer los procesos con la secuencia que seguirán los usuarios en la plataforma.

4.6.1. Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Experto - Proveedor de Servicios

a) Hallazgos de la investigación cualitativa al experto

Tabla 4. 1 Hallazgos de la investigación cualitativa al experto

Criterio	Hallazgos
Calidad de servicio y branding	<p>Los proveedores venden su marca constantemente mediante la calidad de su servicio y su capacidad histriónica para promocionarse donde quiera que estén.</p> <p>Los proveedores son sumamente responsables y comprometidos con los horarios. Todos son cumplidos, llegan antes de la hora y tienen todos sus eventos agendados.</p>
Principal medio difusión	<p>La difusión “boca a boca” es la principal fuente de atracción y captación de nuevos clientes.</p>
Rivalidad y competencia desleal	<p>Los proveedores expertos entrevistados (mago, decoradora, shows infantiles) manifiestan su fastidio ante la competencia de propuestas de paquetes de menor calidad y menor precio.</p> <p>Expresan además su incomodidad cuando ven que sus juegos y shows son copiados por la competencia, sin ninguna diferencia.</p>
Tendencia de personalidades	<p>La mayoría de los proveedores en la dinámica de “la lámpara mágica” se describen a ellos mismos como los seres mágicos que los ayudarán en un primer momento, luego, al reflexionar más, van solicitando características o habilidades diferentes. Esto demuestra su necesidad de controlar, su deseo de replicar sus buenas prácticas y su falta de tiempo para realizar sus actividades.</p> <p>Cuando describen los colores del ser mágico que los ayudará en su negocio, estos presentan colores neutros de fondo y colores fuertes distintivos ya sea en sus chalecos o luces leds, lo cual demuestra su necesidad de reconocimiento y sus tendencias a ser efusivos.</p>
Estacionalidad	<p>Todos mencionan que las temporadas bajas de eventos son en los meses de enero y febrero y que las temporadas altas son durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, generalmente. Asimismo, según la naturaleza del negocio, también hay picos altos diferentes, por ejemplo, los juegos por competencia tienen una temporada alta cuando hay buen clima durante marzo, abril y Mayo, mientras que los shows de magia, que pueden darse en lugares cerrados, tienen acogida durante Julio y Agosto.</p>
Acaparamiento de mercado	<p>Conforme crecen ofrecen más servicios complementarios, ya sea por parte de ellos mismos o a través de subcontratos.</p>

Decisor para concretar el servicio	Manifiestan que las mamás son las decisoras y las principales clientes, representando al menos el 90%, asimismo, son detallistas y se preocupan por cumplir los deseos de sus hijos, mientras que los padres son más prácticos (evalúan relación costo/beneficio) y prefieren paquetes que incluyan todo lo necesario para hacer la fiesta.
Medio de comunicación	El principal medio de comunicación es el WhatsApp. Sólo utilizan la llamada por celular cuando es necesario.
Desarrollo de mercado	Ellos mismos buscan sus clientes yendo a colegios y contactándose con los delegados o representantes de los colegios; asimismo, promocionan sus servicios (de locales, decoración, magia) a través de redes sociales.
Forma de pago	Generalmente los clientes del segmento A pagan a los proveedores de servicios mediante transferencias bancarias o tarjeta de crédito. Asimismo, los clientes del segmento B y C pagan con efectivo o transferencia.
Demanda semanal	Los días de lunes a jueves son de menor demanda, por lo cual, las tarifas suelen ser más bajas, por el contrario, de viernes a domingo se incrementa la demanda y las tarifas.
Ingreso por subcontratación	Todos los proveedores reciben un porcentaje cuando subcontratan o recomiendan, además, de pagar un porcentaje o de brindar alguna ganancia cuando son subcontratados.
Flujo económico	En estos tipos de servicios los proveedores indican que no hay devolución de dinero a los clientes cuando se cancela el evento antes de haberse realizado. Asimismo, para realizarse la reserva se debe pagar el 50% por adelantado y como máximo, el mismo día antes del evento se debe pagar el otro 50%, por lo que no se trabaja a crédito (ni con capital de trabajo) ya que es un negocio que tiene flujo de liquidez.

Fuente: Elaboración propia.

b) Hipótesis de Modelo de Negocios

De acuerdo con la información precedente, se plantea la siguiente hipótesis de Modelo de Negocio:

Un planner de eventos infantiles virtual, que orquestará a los diferentes proveedores del ecosistema de fiestas infantiles y a los usuarios padres de familia que deseen celebrar las fiestas de sus hijos. Así, teniendo los datos de tendencias en fiestas, datos de los diferentes proveedores y los datos de cada usuario, podrá brindar las opciones que mejor

se acomoden a cada padre de familia en tiempo real. Además, se hará responsable de los servicios contratados a través de la plataforma, marginando una comisión por cada servicio.

4.6.2. Análisis de Resultados de la Investigación Cualitativa al Usuario Final - Padre de Familia

Debido a la naturaleza de los clientes, presentaremos los hallazgos comunes entre los padres y las madres, seguidos de los hallazgos diferentes entre padres y madres de familia. Asimismo, al conocer el viaje de decisión del consumidor (journey map) se estableció el mapa de procesos con la secuencia de la plataforma para el usuario.

a) Hallazgos comunes entre padres y madres de familia

Tabla 4. 2 Hallazgos comunes entre padres y madres de familia

Criterios	Hallazgos
Evolución de las fiestas infantiles en las familias	<ul style="list-style-type: none"> -Todos manifiestan que, en la preparación de las primeras fiestas de los hijos mayores, se esforzaron y emocionaron más; conforme pasan los años y tienen más hijos, la emoción es menor. -Consideran que cuando los hijos son pequeños suelen hacer eventos más grandes y conforme crecen, los mismos hijos les piden algo más personalizado e invitar menos niños. -Manifiestan que cuando los hijos son pequeños los papás deciden casi todo con respecto a sus fiestas, los niños máximos deciden las temáticas; sin embargo, desde los 8 años ya los hijos tienen mayor poder de decisión, ellos deciden a quiénes invitar y las actividades que se realizarán, ejemplo: nerf, natación, fútbol, y demás.
Factores críticos para contratar proveedores	<ul style="list-style-type: none"> -La experiencia con los proveedores es trascendental, ya que si es positiva es probable que busquen contratarlos en años siguientes. -Las referencias boca a boca son un factor crítico para contratar proveedores. -Conocer a los proveedores es importante, “saber quién te va dar el servicio y tener la confianza de que lo va hacer bien.” -Hay un deseo constante de centralizar a los proveedores. Por ejemplo: manifiestan que debería haber un site donde encuentren todo y que cuando contratan el show, prefieren contratarlos a ellos mismos los carritos de comida y demás.

Factores Sociales de relevancia	<p>-Los mismos padres de familia, consideran a las fiestas infantiles, como una oportunidad social para interactuar e impresionar a los demás padres y amigos; por esto, se preocupan de atenderlos, ofrecerles comida y en ocasiones, trago.</p> <p>-La entrega de una sorpresita o recuerdito para cada invitado es importante. Para algunos papás debe ser algo especial y diferente, mientras que para otros, es sólo protocolo.</p> <p>-Los padres sienten la satisfacción de haber realizado un evento diferente y/o mejor al promedio.</p> <p>- Los padres consideran que la fiesta salió exitosa cuando los otros padres de familia han disfrutado de la fiesta. Ellos manifiestan sentirse orgullosos cuando los demás papás les agradecen y felicitan por la fiesta.</p>
Medios de Comunicación	<p>-El medio principal para comunicarse con proveedores e invitados a la fiesta es el Whatsapp.</p> <p>-Sólo se llama por teléfono, en casos especiales. Sobre todo, para una invitación especial o cuando se desea detallar algo con algún proveedor.</p>
Etapas comunes en la organización del evento	<p>-Desean que el hijo elija la temática de la fiesta para verlos felices.</p> <p>-Cuando se decide que se realizará la fiesta, un punto crítico es elegir la fecha para poder contratar proveedores e invitar con tiempo a amigos y familia.</p> <p>-Al momento de elegir proveedores, primero buscan local (en el caso de quienes no cuentan con espacio), segundo es el show o actividad para la fiesta.</p> <p>-Ambos padres reciben a los invitados.</p> <p>-Se aseguran durante la fiesta de que los invitados cuenten con comida y se sientan cómodos.</p> <p>-Ambos padres se despiden y las madres se ocupan de entregar las sorpresitas.</p> <p>-Pasan tiempo en familia y con amigos cercanos finalizando la fiesta.</p> <p>-La apertura de regalos, ya sea terminando la fiesta o el día siguiente en la mañana es un espacio familiar.</p> <p>-Cuando el local no es propio, existe una preocupación por recoger y ordenar todo acabando la fiesta. En el caso, del local propio suelen tener ayuda para la limpieza.</p> <p>-Los padres indican que respecto a los bocaditos o comida, que no son contratados con los mismos proveedores del show, ya que ellos no suelen ofrecer estos servicios con calidad.</p> <p>-Los padres comentan que cuando el padre es anfitrión, se lleva la peor parte, debe estar en todos lados y casi no se le ve, "es una responsabilidad muy grande y cuando el evento es grande, es muy desgastante," dicen que los invitados se refieren al anfitrión con la siguiente frase: "sabes que está ahí, pero no lo ves".</p>
Temores durante la fiesta	<p>-El 50% de los padres se preocupa por la seguridad de los niños durante la fiesta, sobretodo, de los más pequeños.</p> <p>-Todos manifiestan temor de que los invitados no sean bien atendidos y les falte comida/bebida.</p> <p>-Los padres de familia manifiestan temor de que los invitados no asistan y que los proveedores puedan fallar con el servicio contratado (falta, impuntualidad, etc).</p>

<p>Momentos y hechos que brindan alegría</p>	<p>-Disfrutan ver a sus hijos felices durante la fiesta y sienten satisfacción cuando comparten los preparativos con ellos. -Consideran al momento de apertura de regalos, como un momento familiar acabada la fiesta. -Todos sienten tranquilidad, "paz y satisfacción" cuando acaba la fiesta.</p>
<p>Compensaciones o Penalidades en el Site del Planner Virtual</p>	<p>-Los padres de familia desean que la propuesta de un planner virtual ofrezca garantías o penalidades, que haya un tipo de compensación al cliente en caso de que algo falle, esto genera seguridad en el cliente, quien asume que el proveedor se preocupa por él y se responsabiliza de las consecuencias ante eventualidades.</p>
<p>Facilidades y bondades del Planner Virtual</p>	<p>-El cliente manifiesta la necesidad de poder personalizar los paquetes, obteniendo toda una propuesta que puede revisar y cambiar u omitir algún servicio que no considere necesario. - El cliente manifiesta la necesidad de acceder a diferentes paquetes con niveles de calidad y precio. Así, podrá conocer paquetes que se ajusten a sus necesidades y elegir. Incluso, mencionaron que siempre se debe "presentar un paquete premium y otros más económicos." -Además, el site podría manejar una oferta por volumen a escala que le permitiría brindar precios competitivos comparados al proveedor o que brinde el mismo precio, pero que se encargue de toda la logística. "La idea se resume en que el site debe brindar un valor agregado" que lo diferencie en el tipo de servicio y precios que brinda, versus los proveedores. Así, los padres de familia no intentarían conectarse directamente con los proveedores.</p> <p>- Los padres indican que el site debería ofrecer una serie de ofertas especiales. Por ejemplo, una oferta especial durante una semana.</p> <p>-Los padres de familia indicaron la necesidad de contar con filtros y formularios donde ellos puedan introducir sus necesidades y las propuestas sean personalizadas.</p> <p>- Los padres de familia demandan contar siempre con el apoyo de un asesor personalizado que los guíe en su elección y responda todas sus consultas.</p> <p>- Los padres de familia desean contar con un servicio selectivo y sectorizado, puesto que valoran diferenciarse del resto y que la atención esté enfocada a sus necesidades. Así, dieron como ejemplo: Instagram, que ofrece publicidad según la ubicación y hábitos del usuario.</p>

Fuente:Elaboración propia

b) Hallazgos diferentes entre padres y madres de familia

Tabla 4. 3 Hallazgos diferentes entre padres y madres de familia

Padres	Madres
En cuanto a las listas de invitados, prefieren que sus esposas se encarguen y ellos revisarlas después, agregando a quienes consideren.	Por lo general, se encargan de elaborar la lista de invitados, la cual, consideran crucial para la comenzar con todos los preparativos.
Ninguno mencionó la asistencia de los amigos de sus hijos.	Sienten temor (hasta angustia) por la asistencia de los amigos de sus hijos, ellas consideran que sus hijos sólo serán felices si ellos asisten, por lo cual, se aseguran que no haya otra invitación el mismo día, invitan con anticipación y hacen un recordatorio el día anterior al evento.
En su mayoría expresan que sus mujeres se estresan por lo que las ayudan o prefieren no meterse.	Están atentas a los detalles y sienten temor de olvidar algo.
Algunos esposos manifiestan agrado porque las mujeres se hagan responsables de algún preparativo como comida o decoración.	Algunas esposas tienen una actividad que disfrutan haciendo, ejemplo: decoración, sorpresitas, chicha, etc.
Su presentación personal no es tan importante, sin embargo, mencionan que sus esposas se arreglan y que ellos mientras tanto ayudan (algunos a preparar a sus hijos).	Consideran su presentación personal importante, se peinan y maquillan especialmente para ese día; incluso, algunas asisten a la peluquería.
Aunque mencionan whatsapp como medio para invitar a la fiesta, mencionan también con agrado invitaciones gráficas en ocasiones impresas. Mencionan una satisfacción por enviarlas.	Mencionan mayormente invitaciones vía medios digitales, principalmente whatsapp, seguido de Facebook.
Ambos solicitan referencias, pero el padre de familia busca en navegadores información de proveedores.	Ambos solicitan referencias, la mujer investiga por internet sólo aquellos proveedores referenciados o solicitados por sus hijos.
Los padres mencionan que no pasan mucho tiempo con sus hijos y explican cómo buscan compensar.	A pesar de que las madres también están ocupadas, se enfocan en ver a sus hijos felices y su desarrollo social.
Ninguno lo mencionó.	Suelen agradecer a través del whatsapp a las madres de los niños invitados por su asistencia. Este agradecimiento suele manifestarse recíprocamente.

Fuente: Elaboración propia

c) Mapa con la secuencia sugerida para la plataforma

A continuación, un resumen de los datos recogidos sobre el mapa de procesos en la organización de fiestas infantiles y los consejos brindados por ambos targets:

- **1er. paso, consultar:** Los padres de familia desean compartir sus necesidades y preferencias en un formulario amigable y dinámico para obtener paquetes personalizados a sus requerimientos. Ellos no desean navegar entre diferentes opciones, sino, recibir sólo aquellas que les podrían interesar. Ejemplo: si desean festejar el cumpleaños a un niño de 4 años, los temas deberán ser de su interés, excluyendo aquellas opciones exclusivas para niñas, como las princesas.
- **2do. paso, elige y customiza:** La web deberá brindar diferentes paquetes con opciones que se encuentren disponibles para la fecha deseada. Estas opciones podrán conocerse a detalle y customizarse por cada usuario.
- **3er. paso, reserva e invita:** El usuario podrá reservar en línea, pagando a través de una pasarela de pagos, para luego, recibir un contrato virtual y enviar invitaciones a través del site.
- **4to. paso, disfruta:** Para cada evento se asignará un supervisor experto, quien debe asegurar que todo salga según lo contratado y colocar toda la información en línea para que el padre de familia pueda revisarlo cuando lo necesite.
- **5to. paso, refiere:** Cada servicio deberá ser calificado por el usuario, quien, además, podrá referir los servicios a través de redes. Asimismo, contarán con un álbum virtual que podrán compartir con sus invitados a la fiesta.

4.7. Metodología de la Investigación Cuantitativa

4.7.1. Objetivos

Los siguientes objetivos están enfocados exclusivamente para la población de padres de familia en las Zonas 6 y 7 de Lima:

- Estimar la demanda potencial, dispuesta a costear los servicios del Planner Virtual.
- Estimar el rango de presupuesto que los padres invierten actualmente en las fiestas infantiles de sus hijos.
- Estimar la frecuencia de fiestas infantiles que cada familia celebra por cada uno de sus hijos, considerando un rango entre 1 y 12 años.
- Conocer cuáles son los servicios que se contratan con mayor frecuencia y son más valorados: show, decoración, local o comida.

- Identificar los factores para la contratación de proveedores de servicios para fiestas infantiles.
- Identificar las formas de pago a través de las cuales, el cliente potencial está dispuesto a pagar.
- Identificar si contratasen a un planner personal y las características que valoran en los planners de eventos para niños.
- Identificar qué comprenden con el nombre y logo de “fiesta al toque.”
- Identificar qué beneficios esperan obtener al ingresar a “fiesta al toque”.

4.7.2. Población y Muestra

La presente tesis se enfoca exclusivamente en las Zonas 6 y 7 de Lima, según información de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, APEIM, 2018, existe un total de 1'204,313 habitantes entre ambas zonas, de los cuales 12.7% son niños con 12 o menos años, se puede estimar un total de 152,910 infantes. Considerando que el promedio de niños por mujer en Lima es de 1.8, estimamos un total de 84,950 madres de familia.

Con la finalidad de poder establecer la población de padres de familia en las zonas 6 y 7, se debe considerar la cantidad de familias que cuentan con ambos padres y la cantidad de familias que cuentan sólo con la madre. Según los resultados de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES), 16.4% de mujeres en el Perú son madres solteras, por lo que podemos inferir que 83.6% son familias con ambos padres, lo cual nos permite estimar entre padres y madres en las Zonas 6 y 7 de Lima, una **población total de 156,005 padres de familia**. Con estos resultados se procedió a trabajar la muestra para la investigación cuantitativa.

Debido a que la población es finita pero grande, desde el punto de vista estadístico se la puede considerar infinita. (Naresh A., 2017), explica que en una población infinita la muestra puede representar el 10% de la población o menos. (p. 347)

Por esta razón, estamos considerando una **muestra de 386 elementos**, con las siguientes consideraciones:

- El tipo de muestreo será no probabilístico y por cuotas, como se evidencia en la Tabla 4.4.
- Con la finalidad de reflejar la realidad, se aplican conceptos de diversificación geográfica y estratificación, tales como:

- ✓ Se aplica un criterio de dispersión, proporcional respecto al porcentaje de población según cada distrito, utilizando los datos demográficos por distrito de CPI, Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2017), se trabajó el cuadro en el **Anexo 18. Gráficos del reporte de resultados de la investigación Cuantitativa.**
- ✓ Se aplica un criterio de estratificación con 2 variables de interés:
 - Zonas Geográficas, debido a que las zonas 6 y 7 están vinculadas de manera diferente a los NSE, lo cual, según explican los expertos, influye en sus hábitos de celebración de fiestas infantiles.
 - Género, debido a que las preferencias y comportamiento durante la organización de las fiestas infantiles difiere entre el padre y la madre, estos se separarán. Asimismo, debido a que los expertos señalan que la madre es la principal decisora de la contratación de los proveedores, se incluirán más madres que padres en la muestra

A continuación, señalamos la composición de la muestra según zonas en el siguiente cuadro:

Tabla 4. 4 Composición de la muestra según zonas

Zona Geográfica Limeña	Madres encuestadas	Padres encuestados	Total por Zona
Zona 6	107	84	191
Zona 7	110	85	195
Total Zonas 6 y 7	217	169	386

Fuente: Elaboración Propia

4.7.3. Método de obtención de datos

Encuestas Electrónicas: Esta encuesta ha sido diseñada para validar las hipótesis planteadas y hallazgos encontrados durante la investigación cualitativa, así como, para validar la propuesta de valor. Con este objetivo, se desarrolló un vídeo con un minuto de duración, donde se mostró la idea de negocio para recoger el agrado, intención de

compra, relevancia y si la muestra lo percibe como un servicio diferente a los existentes. Dicha encuesta fue aplicada de manera virtual **Anexo 19. Encuesta electrónica.**

Es importante señalar que la herramienta tecnológica utilizada es SurveyMonkey, asimismo, en el diseño de la encuesta se incluyeron preguntas filtros para asegurar que los elementos cumplan los requisitos para considerarse dentro de la muestra.

4.8. Reporte de Resultados de la Investigación Cuantitativa

Un porcentaje alto (74.87%) de los padres de familia respondieron haber contratado algún servicio para las fiestas infantiles de sus hijos, se puede estimar que representa a un total de 116,802 de la población de padres de familia, mientras que el (25.13%) respondió que no ha contratado ningún servicio durante los últimos 2 años, representando un total de 39,203 padres de familia.

A continuación, describiremos al grupo de padres de familia que sí contrató proveedores durante los 2 últimos años.

Observamos que el promedio que suelen gastar (ticket promedio) en fiestas infantiles es de S/. 3,423.183, con una mediana de S/. 3,000 y una moda de S/. 3,000. Asimismo, la frecuencia de la cantidad de fiestas realizadas durante los 2 últimos años es 1.26 y la frecuencia de la cantidad de fiestas que se estima se realizarán durante los 2 próximos años es 1.17.

Tabla 4. 5 Medidas de posición de los resultados de la encuesta de los padres que sí contrataron servicios durante los 2 últimos años

Promedio que suelen gastar en fiestas infantiles	S/. 3,423.183
Mediana	S/. 3,000
Moda	S/. 3,000
Frecuencia por año de fiestas en 2 últimos años	1.26
Frecuencia por año de fiestas en 2 próximos años	1.17

Fuente: Elaboración Propia.

Al profundizar en los servicios que más contratan encontramos que el servicio más contratado es el show o actividad infantil (puntaje 3.22), decoración (puntaje 3.10),

alquiler de local (puntaje 3.03), alquiler de juegos (2.9) y finalmente, torta de cumpleaños (2.68).

Con respecto a los factores considerados para la contratación de proveedores, los padres le brindaron una puntuación más elevada a la Garantía (devolución de dinero si algo sale mal) (3.62), seguida por la importancia de los videos y fotos vistas (3.21), recomendaciones de conocidos (3,18), seguidos de puntualidad (2.62) y calidad (2.35).

La mayoría de los padres han pagado a sus proveedores a través de transferencias (49.83%) o efectivo (50.87%), lo que cual podría significar que requerirán una pasarela que cuente con las opciones de transferencias y depósitos bancarios. Sin embargo, también han pagado a través de tarjetas de crédito (21.11%) y tarjetas de débito (21.80%), considerando que pocos proveedores brindan esta opción.

Con respecto a los medios de comunicación que los padres de familia utilizan con sus proveedores, estimamos que la mayoría prefiere whatsapp (74.74%), seguido de telefonía (49.13%), existiendo un grupo que prefiere reunirse cara a cara (29.07%), seguido de pequeños grupos que también se comunican por e-mail (16.96%) y redes sociales (14.88%).

Cabe señalar que dentro del grupo que no contrató servicios para fiestas infantiles durante los últimos 2 años, hemos encontrado que el monto que suelen gastar (ticket promedio) es S/. 1,657, con una mediana de S/. 1,500, una moda de S/. 2,000, una frecuencia por año de fiestas en los 2 últimos años de 0.68 y una frecuencia por año de fiestas en los 2 próximos años 0.75. Esta información sólo se muestra como informativa dado que en un futuro se puede considerar como parte del grupo potencial de crecimiento del mercado.

Tabla 4. 6 Medidas de posición de los padres que no contrataron servicios durante los 2 últimos años

Promedio que suelen gastar en fiestas infantiles	S/. 1,657
Mediana	S/. 1,500
Moda	S/. 2,000

Frecuencia por año de fiestas en 2 últimos años	0.68
Frecuencia por año de fiestas en 2 próximos años	0.75

Fuente: Elaboración Propia

Al presentar la propuesta de valor al 100% de la muestra, haya o no contratados proveedores antes, los resultados estimaron resultados positivos:

- Nivel de agrado: 92.19%, entre los padres a quienes les agradó bastante y poco.
- Disposición para contratar: 86.63% entre los padres quienes definitivamente contratarían los servicios y quienes puede ser que lo contraten.
- Nivel de Relevancia: 85.85% entre los padres quienes lo consideran muy relevante y poco relevante.
- Perciben como una propuesta diferente a las actuales del mercado: 73.05% entre los padres quienes consideran la propuesta es muy y algo diferente a las actuales del mercado.

Con respecto a la necesidad de trabajar con un planner personal, los padres de familia prefieren trabajar directamente con la web (56.73%), seguido de cerca por padres de familia que si contratasen un planner con quien interactuar siempre (43.26%).

Considerando a aquellos padres de familia que sí contratarían planner, lo que más valoran son su experiencia (puntaje 3.48), seguido por el ahorro de tiempo que le brindan (puntaje 2.96) y trato personalizado (2.94).

Con respecto al nombre y logo "Fiesta al toque", un grupo más grande señala que interpretan que la coordinación de la fiesta será rápida y eficiente (47.4%), seguido por que significa que la fiesta es rápida y sencilla (23.05%), que alguien se encargará de todo (11.13%) y que el planner virtual es un sistema que resuelve todo (9.5%).

Finalmente, los beneficios que les gustaría recibir del planner virtual "fiesta al toque", son los siguientes: descuentos por recomendación a familiares y amigos (puntaje 4.95), ofertas y promociones por paquetes (4.83), recomendaciones de otros usuarios (4.35), lo cual evidencia la necesidad de conseguir un beneficio económico y la necesidad de contar con referencias que aseguren que todo saldrá bien, luego manifiestan que desean garantías (3.92), facilidad de navegación para elegir la opción

adecuada (3.45), que el planner virtual se encargue de toda la organización (3.29) y recomendaciones de shows y actividades especiales para mi hijo(a) (3.18).

4.9. Análisis de la Demanda

La estimación de la demanda determinará el potencial de mercado y las oportunidades de crecimiento del negocio, según sostienen algunos autores, es el caso de (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012) que indican que para determinar si una industria ofrece las perspectivas de utilidades atractivas, se debe evaluar si el mismo ofrece oportunidades de crecimiento. Si bien el crecimiento no garantiza la rentabilidad, es un buen indicador de los clientes por los productos o servicios y permite apreciar si la demanda de la industria es lo suficientemente fuerte para apoyar el crecimiento en ventas que deje utilidades. De este modo, uno de los principales indicadores económicos clave para determinar el crecimiento es el tamaño de mercado en término de unidades de venta.

Así, a continuación, procederemos a estimar la demanda de mercado para el Plan de Negocio del Planner Virtual de fiestas infantiles.

4.9.1. Segmentación

De acuerdo con la investigación de mercado de fiestas infantiles, enfocaremos nuestro segmento objetivo en la siguiente población:

- Familias con hijos menores de 13 años.
- Familias dentro de los NSE A, B y C1 en las Zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

4.9.2. Mercado Potencial

A continuación, calculamos el tamaño del mercado potencial de fiestas infantiles.

Tabla 4. 7 Estimación de la Población Potencial de Familias

Lima	Población Total (APEIM)	% Niños < 13 (APEIM)	Población Niños	Factor Fertilidad	Población Potencial (Familias)
Zona 6	576,355	12.60%	72,621	1.8	40,345
Zona 7	627,258	12.80%	80,289	1.8	44,605
	1,203,613		152,910		84,950

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.7. se observa el cálculo la población potencial de familias en las Zonas 6 y 7 de Lima, en base a la población de dichas zonas (APEIM, 2018), el porcentaje de niños menores a 13 años y el factor de fertilidad de 1.8, que es el promedio de niños por mujer en Lima, según los resultados de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES).

Además, en la Tabla 4.8 se muestra la ponderación de la población potencial de familias incluyendo los NSE A, B y C1, el uso de internet para entretenimiento en las Zonas 6 y 7 de Lima, según APEIM, y el porcentaje de familias que sí contrataron servicios infantiles en los 2 últimos años (información obtenida de la investigación cuantitativa)

Tabla 4. 8 Estimación de Cantidad de Familias con hijos menores a 13 años (incluyendo NSE: A, B y C1) que usan internet y contratan servicios infantiles

Lima	NSE A	NSE B	NSE C1	Suma NSE A+ B+C1	Población Potencial (Familias)	Cantidad de familias con hijos < 13 años (incl. NSE A, B y C1)	Uso de Internet para Entretenimiento (APEIM)	Familias con hijos < 13 años y usan internet
Zona 6	21%	47%	24%	92%	40,345	37,117	88.10%	32,700
Zona 7	34%	44%	13%	91%	44,605	40,591	89.90%	36,491
					84,950	77,708		69,191

Lima	Familias con hijos < 13 años y usan internet	Contrataron servicios infantiles en los 2 últimos años	Familias con hijos < 13 años, que usan internet y contratan servicios infantiles
Zona 6	32,700	74.87%	51,804
Zona 7	36,491		
	69,191		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente calculamos el mercado potencial para el Planner Virtual.

Tabla 4. 9 Mercado Potencial - Planner Virtual

Frecuencia de Fiestas (anual)	1.26
Ticket Promedio (S/.)	S/. 3,423.18

Cantidad de familias con hijos < 13 años (incl. NSE A, B y C), que usan internet y contratan servicios infantiles	51,804
---	--------

Mercado Potencial Teórico (anual)	S/. 223,047,975
Cantidad de Eventos (anual)	65,158

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4.9. se aprecia que la cantidad de eventos (fiestas infantiles) anuales como mercado potencial es de 65,158 fiestas o su equivalente a S/. 223,047,975. Dichos datos obtenidos de haber multiplicado la cantidad de familias con hijos menores a 13 años (incluyendo los NSE A, B y C1) con la frecuencia de fiestas anuales (1.26 fiestas) y el ticket promedio por fiesta (S/. 3,423.18) respectivamente. Tanto la frecuencia como el ticket promedio fueron obtenidos del estudio de mercado.

4.10. Conclusiones de la Investigación de Mercado

- La plataforma debe contar con una Garantía de devolución de dinero (si algo sale mal), para esto es necesario definir qué incluye esta garantía y describir en el contrato, qué incluye cada servicio para evitar confusiones.
- Al considerar que los padres de familia ven a los vídeos y las fotos vistas como un factor importante para la contratación de fiestas infantiles, concluimos que se le debe brindar a cada cliente un website donde puedan colocar las fotografías y vídeos de sus hijos, con la finalidad de compartirla con todos sus invitados y conocidos; así mismo, cada proveedor deberá contar con un espacio donde podrán colgar vídeos publicitarios de máximo 1 minuto.
- Otro factor importante para que los padres de familia contraten a los proveedores, son las recomendaciones de conocidos, por lo cual la plataforma deberá contar con un Sistema de Recomendación y Evaluación, asimismo, se debe contemplar cómo trabajar las recomendaciones en redes sociales.
- Se debe trabajar una pasarela de pagos donde se priorice los pagos a través de transferencias y depósitos bancarios, debido a que los padres de familia suelen pagar a través de transferencias (49.83%) y efectivo (50.87%); sin embargo, también existe un grupo considerable que ha pagado a través de tarjetas de crédito (21.11%) y tarjetas de débito (21.8%), si analizamos que sólo algunos proveedores

brindan esta opción de pago, podemos deducir que es una opción que el cliente online valoraría.

- El monto que suele gastarse y las preferencias de diferentes tipos de servicios varía en función a la zona, esto tiene una correlación con la conformación de NSE de cada Zona. Se estima que la Zona 7 contrata servicios de mayor costo.
- Estimamos que un 56.73% de padres de familia que contrataría el servicio, no ve necesaria la contratación de un planner personal puesto que consideran que podrían hacer ellos mismos el seguimiento de la organización a través del website, esto podría ayudar a la reducción de costos.
- Los servicios más contratados y a los cuales se les debe brindar mayor relevancia son los servicios de show o actividad, seguidos por decoración y alquiler de local. Estos deben trabajarse en paquetes, los cuales se ofrecerán a los usuarios sólo en las fechas en que estén disponibles.
- Entre los beneficios esperados del planner virtual, los más importantes son los descuentos por recomendación, ofertas y promociones de paquetes y garantías, lo que evidencia la necesidad del usuario de sentir que ahorran o ganan algún beneficio económico.
- Se estima que los entrevistados valoran y contratarían los servicios, debido a la aceptación de la propuesta de valor: el nivel de agrado (92% entre los padres a quienes les agradó bastante y poco), disposición para contratar el servicio (86.63% entre los padres quienes definitivamente contratarían los servicios y quienes puede ser que lo contratarían), nivel de relevancia (85.85% entre los padres quienes lo consideran muy relevante y poco relevante) y la percepción de ser una propuesta diferente a las actuales del mercado (73.05% entre los padres quienes consideran la propuesta es muy y algo diferente a las actuales del mercado).
- Se estima que el mercado potencial de fiestas infantiles es de 65,158 fiestas anuales o su equivalente a S/. 223,047,975 anuales.

CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Introducción

En los capítulos anteriores se analizó el macroentorno con el método SEPTTE y el microentorno con las 5 fuerzas de Porter; asimismo, se trabajó una investigación a nivel

cualitativo que permitió conocer las necesidades, angustias, deseos, aspiraciones y frustraciones (nadaf) de los padres de familia y de los proveedores, junto con posibles soluciones que conforman nuestra propuesta de valor, la cual ha sido validada a nivel estadístico, para luego realizar el análisis de la demanda. Todo esto, permitió trabajar el planeamiento estratégico cuyos puntos se describen en los objetivos a continuación.

5.2. Objetivos del capítulo

El presente capítulo tiene como propósito cumplir los siguientes objetivos:

- Definir la visión, misión y valores de la empresa.
- Evaluar la matriz EFE para analizar las oportunidades y amenazas, esto nos permite saber si es factible ingresar al mercado.
- Elaborar objetivos generales y medibles para el negocio, para los próximos 5 años.
- Definir las estrategias generales que brindarán el horizonte de la compañía.
- Definir brevemente las acciones estratégicas que luego se profundizará en los siguientes capítulos.
- Definir el modelo de negocio a través de los nueve módulos del Business Model Canvas.
- Definir los objetivos específicos, indicadores, metas y acciones estratégicas que permitirán un crecimiento sostenible y rentable.
- Elaborar el cuadro de mando integral o balanced scorecard que permite trabajar de manera integral las diferentes perspectivas del negocio: financiera, clientes, procesos internos, así como, formación y crecimiento.

5.3. Misión

(Arbaiza Fermi, 2014) citando a Derek Abell, propone el modelo tridimensional de negocio, el cual propone tres preguntas clave: ¿a quién satisface? ¿qué se satisface? ¿cómo se satisfacen las necesidades? Basándonos en este modelo se desarrolló la siguiente misión:

"Ser un planner virtual de fiestas infantiles, que facilite a los padres de familia organizar la fiesta ideal para sus hijos, según sus preferencias y presupuesto, a través de una plataforma interactiva y el soporte de profesionales que aseguren el cumplimiento y calidad del servicio."

5.4. Visión

(David, 2013) señala que en toda organización es de vital importancia que los altos directivos, gerentes y ejecutivos determinen y acuerden aquello que la empresa busca lograr en el largo plazo. De este modo, la visión de la empresa debe responder la siguiente pregunta esencial: “¿En qué queremos convertirnos?”. En este sentido, se planteó la siguiente visión:

"Ser reconocidos como la marca favorita en organización de fiestas infantiles, capaz de brindar las opciones ideales para cada familia e implementarlas exitosamente."

5.5. Valores

(Hill & Jones, 2011) señala que los valores de una empresa expresan como deben comportarse sus empleados, cómo hacer negocios y que tipo de organización ser para ayudar a la empresa a lograr su misión, así tenemos:

- **Ilusión Infantil:** Buscamos transformar los sueños infantiles en realidad, haciendo que familia y amigos compartan experiencias llenas de ilusión.
- **Simplicidad:** Buscamos constantemente que la experiencia de usuarios finales y proveedores de servicios sea amigable, clara y sencilla.
- **Confianza:** Deseamos ser la guía para organizar cumpleaños. Fiesta al toque busca posicionarse como autoridad en fiestas infantiles.
- **Innovación:** Buscamos constantemente herramientas que nos permitan mejorar nuestros servicios y experiencias de usuario.
- **Comunidad:** Buscamos servir y buscar la comunicación dentro de nuestra comunidad, quienes disfrutan y recomiendan nuestros servicios.

5.6. Matriz EFE

Para este análisis hemos seleccionado 5 oportunidades y 5 amenazas, estos factores han sido tomados del análisis externo realizado en el Capítulo 03.

Posteriormente asignamos un peso relativo a cada factor del 0 % al 100% de acuerdo con su importancia, luego realizamos la clasificación de 1 a 4 por cada factor (el objetivo es verificar si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito). Al final tendremos un valor (ponderación * calificación) con la cual podremos

ver si las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas (promedio máximo 4).

Tabla 5. 1 Matriz EFE

		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación (1/5)	Valor
Oportunidades				
1	Existe desconocimiento de los padres sobre proveedores, tipos de propuestas y calidad de servicios de fiestas infantiles en el mercado	10%	4	0.4
2	Incremento de la cultura on-line, donde el usuario busca información al instante y en tiempo real	10%	3	0.3
3	Amplia variedad de opciones, calidad y presupuesto de los diferentes servicios que se adecuan a las necesidades de los clientes	10%	3	0.3
4	La mayoría de los competidores actuales no están profesionalizados	5%	4	0.2
5	Tendencia creciente a compartir los momentos especiales en redes sociales	15%	4	0.6
				1.8
Amenazas				
1	Barreras de entrada bajas para que terceros repliquen el modelo	10%	2	0.2
2	Existencia de varios competidores con mayor experiencia en el mercado (planners y productoras)	10%	2	0.2
3	Los proveedores no brindan exclusividad, por lo que los usuarios pueden contactarlos directamente	10%	2	0.2
4	Informalidad en la ejecución del servicio, poca puntualidad y variable calidad de los proveedores	15%	1	0.15
5	Falta de confianza en sistemas de compra a través de internet	5%	2	0.1
				0.85

Fuente: Elaboración propia.

Tenemos un total de 2.65 y este se encuentra por arriba de la media que es de 2.5 lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización.

5.7. Estrategias

Según Arbaiza (2014), el modelo actualizado por Michael Porter sobre las estrategias genéricas, llamado “modelo general de estrategias competitivas”, puede ser usado por cualquier empresa o sector. Porter identifica tres tipos de estrategia : “liderazgo en costos, diferenciación y focalización”, en el primer caso, Hellriegel et al (citado por Arbaiza, 2014) indica que el objetivo de la empresa es ofrecer bienes y servicios al precio más bajo posible o al menos a uno menor que el de la competencia, en el segundo caso, Arbaiza (2014) indica que “la empresa busca ser única en el sector, con este fin selecciona una o más atributos de valor para los consumidores” (p.105).

En base a las estrategias genéricas definidas por Porter y mencionadas en el párrafo anterior, definimos que nuestro diferencial competitivo será alcanzado a través de una estrategia de diferenciación, es decir, el éxito de nuestro negocio estará basado en brindarle al cliente un servicio único y esto será conseguido, por ejemplo: brindando el servicio de supervisión in situ del desarrollo de la fiesta, ofreciendo una garantía de reembolso para contrarrestar imprevistos, ofertando disponibilidad de servicios en tiempo real, disponiendo opciones de paquetes que pueden ser customizados, desarrollando website personales donde el padre podrá interactuar con nosotros y con sus invitados, entre otras cosas que los actuales competidores no ofrecen. Las herramientas tecnológicas usadas en la website apoyarán a que los diferenciales mencionados se concreten (esto lo veremos en el punto 5.9.4). Entonces podemos plasmar nuestra estrategia en los siguientes 2 frentes:

- Brindar **experiencias** únicas durante todo el proceso, desde la experiencia con la plataforma, desarrollo de la fiesta y en la post venta.
- **Innovar** constantemente, tanto en los servicios digitales, como en los servicios de eventos, brindando siempre propuestas diferenciadas.

5.8. Objetivos de la empresa a Largo Plazo (OLP)

En un plan de 5 años, se debe lograr los siguientes objetivos (zonas 6 y 7):

- Posicionarse como líder en organización de fiestas infantiles, a través de un sistema de información y proveedores de calidad.
- Estandarizar los procesos, con un protocolo, cultura enfocada en los valores corporativos y capacitaciones constantes.

- Lograr un desarrollo sostenible, creando herramientas y servicios innovadores, alineados a las tendencias y preferencias de los clientes.

5.9. Propuesta de Negocio según el Business Model Canvas

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que “Business Model Canvas”, traducido como Lienzo de Modelo de Negocio es una “Herramienta estratégica para diseñar, probar, construir y gestionar modelos de negocio rentables y escalables”. (p.277)

Este lienzo te permite ver de manera visual todos los aspectos importantes que conforman un Modelo de Negocios, se tienen nueve módulos: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, asociaciones clave, actividades, recursos clave y estructura de costes. En la Figura 5.1 se comparte el lienzo del Modelo del Planner Virtual

Figura 5. 1 Lienzo Modelo de Negocios - Planner Virtual Fiestas Infantiles

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas Estratégicas entre No-Competidores: se pueden unir servicios y/o productos que se complementen. • Alianzas Estratégicas con Proveedores Competidores. para poder ofrecer diferentes alternativas a nuestros clientes. • Joint ventures para escalar en diferentes tipos de servicios. Por ejemplo, eventos familiares corporativos. • Relaciones con los proveedores de productos. Se debe elaborar un protocolo y un sistema de seguimiento para todos los servicios sub-contractados. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma / Red: debe ser amigable, usable y contar la información necesaria. • Resolución de problemas: considerar posibles problemas, elaborar protocolo, capacitar al personal y proveedores, gestionar eficientemente la data. <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos: supervisores, proveedores de servicios para eventos, expertos en tecnología. • Intelectual: marca, data de clientes y proveedores. • Físico: el software. 	<p>Propuestas de valor</p> <p>"Para padres sin tiempo ni conocimiento sobre fiestas infantiles, les permite celebrar la fiesta ideal, según su presupuesto y al toque."</p> <p>"Para proveedores de servicios de fiestas infantiles, que desean organizarse y lograr más ventas." Brindamos a los usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Hacer el trabajo": implementar fiesta completa. • Marca/Status: sinónimo de calidad y confianza. • Reducción de tiempo y costos: paquetes para elegir, reservar y pagar on-line. • Reducción de Riesgo: garantía. • Conveniencia / Usabilidad: protocolo y herramientas que faciliten el proceso de contratación, celebración y recomendación. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Automatizados: Ier. momento, recolectar necesidades vía formularios para ofrecer paquetes ideales. En 2do. momento, predecir necesidades para próximos eventos. • Asistencia personal: soporte telefónico, vía web y supervisor en cada fiesta. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia: Social Media, Peer to peer recommendation, Google Adwords. • Evaluación: Sistema de Evaluación y recomendación. • Compra: contratos virtuales y pasarela virtual • Entrega: supervisión. • Post Venta: recoger feedback y testimonios 	<p>Segmentos de cliente</p> <p>Plataforma Multilateral:</p> <p>1. Usuarios Finales: padres de familia de niños menores de 13 años de las zonas 6 y 7.</p> <p>2. Los Proveedores de Servicios Pequeñas empresas o personas independientes que brindan servicios para fiestas infantiles, como: profesores de fútbol, magos, animadores de fiestas infantiles, decoradores, etc.</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>La estructura de costos está centrada en la creación del valor. Los costos se encuentran divididos en 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos: Hardware, Software, Soporte Tecnológico, Personal administrativo. • Costos Variables: servicios de los proveedores, supervisores, campañas publicitarias (según tendencias y ocasiones del año, como: Navidad o regreso a clases). 	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>a. Oportunidad de Ganancia con los Proveedores de Servicios: Servicio Planning. El Planner Virtual se encargará de la organización total del evento. De esta manera, debe sub-contratar cada servicio que necesite a empresas dispuestas a pagar un margen de sus precios cada vez que sean sub-contractados.</p> <p>b. Oportunidad de Ganancia con usuarios finales - Padres de familia: Organización y supervisión del evento.</p>	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>a. Oportunidad de Ganancia con los Proveedores de Servicios: Servicio Planning. El Planner Virtual se encargará de la organización total del evento. De esta manera, debe sub-contratar cada servicio que necesite a empresas dispuestas a pagar un margen de sus precios cada vez que sean sub-contractados.</p> <p>b. Oportunidad de Ganancia con usuarios finales - Padres de familia: Organización y supervisión del evento.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Automatizados: Ier. momento, recolectar necesidades vía formularios para ofrecer paquetes ideales. En 2do. momento, predecir necesidades para próximos eventos. • Asistencia personal: soporte telefónico, vía web y supervisor en cada fiesta. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia: Social Media, Peer to peer recommendation, Google Adwords. • Evaluación: Sistema de Evaluación y recomendación. • Compra: contratos virtuales y pasarela virtual • Entrega: supervisión. • Post Venta: recoger feedback y testimonios 	<p>Segmentos de cliente</p> <p>Plataforma Multilateral:</p> <p>1. Usuarios Finales: padres de familia de niños menores de 13 años de las zonas 6 y 7.</p> <p>2. Los Proveedores de Servicios Pequeñas empresas o personas independientes que brindan servicios para fiestas infantiles, como: profesores de fútbol, magos, animadores de fiestas infantiles, decoradores, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, explicaremos los 9 módulos y cómo se interrelacionan para generar valor agregado a nuestros clientes generando rentabilidad.

5.9.1. Segmentos de Clientes

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que los segmentos de clientes son “grupos de personas y organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y poder crear valor con una propuesta específica” (p.XVI). Asimismo, describen el perfil de cada cliente de la siguiente manera: “El perfil del cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio”. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías:

- Los trabajos del cliente describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan con sus propias palabras.
- Las frustraciones describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.
- Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.” (p. 9)

A continuación, explicaremos a los 2 clientes de nuestra plataforma

a) Proveedores de Servicios para Eventos Infantiles

Nuestros clientes están conformados por pequeñas empresas o personas independientes que brindan servicios para fiestas infantiles, como: profesores de fútbol, magos, animadores de fiestas infantiles, etc.

Estos proveedores necesitan un sistema que les permita organizar sus reservas, automatizar los pagos, así como, llegar al usuario de manera más amigable y eficiente. En el **Anexo 20. Perfil de los clientes (proveedores de servicios para fiestas infantiles padres y madres de familia)**, se explican los trabajos que suele realizar, junto con sus frustraciones y alegrías.

b) Los usuarios finales - padres y madres de Familia

Si bien, tendremos un único planner virtual, vamos a dividir a los usuarios finales en 2: padres y madres de familia, puesto que cada uno presenta trabajos, frustraciones

y alegrías diferentes. En el Anexo 14. Journey maps a padres de familia encontramos el perfil de los padres de familia, se encuentran ambos perfiles detallados.

5.9.2. Propuesta de Valor

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las propuestas de valor son “aquellas que se basan en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes.” (p. XVI)

Si deseamos resumir nuestra propuesta de valor, podemos decir que nuestro sistema planner es: "Para los padres de familia actuales, sin tiempo, ni experiencia en fiestas infantiles, Fiesta al toque es el Sistema Planner que les permite celebrar la fiesta ideal para sus hijos, según su presupuesto y al toque."

Para el desarrollo de la propuesta de valor, se ha considerado el mapa de valor de los dos tipos de clientes, los mismos que se detallan en el **Anexo 20. Perfiles de los clientes (Proveedores de servicios para fiestas infantiles, padres y madres de familia)**, además se ha considerado los siguientes aspectos mencionados por Osterwalder:

- Practicidad del sistema que “hace el trabajo”: el sistema permite conocer las mejores opciones y su disponibilidad, evitando que los padres realicen la investigación y coordinaciones, todo según los contratos.
- Marca / Status: Fiesta al Toque se posicionará como sinónimo de calidad y confianza.
- Reducción de tiempo y costos: Se busca brindar paquetes completos para cada necesidad; así, el mismo usuario podrá elegir el de su preferencia, customizarlo, reservar y pagar online.
- Reducción de Riesgo: El planner se hace responsable de la producción de cada fiesta, en caso no se cumplan los acuerdos del contrato, se hará uso de la garantía de devolución del dinero.
- Conveniencia / Usabilidad: El sistema ofrecerá herramientas que faciliten el proceso de contratación, celebración y recomendación como son: Brindar asesoramiento sobre las opciones en el mercado, Sistema de Invitaciones Virtual, Posibilidad de pagar todo on-line, Contrato Virtual, Sistema de Recomendación y Calificación, Álbumes privados y Lista de regalos para el cumpleaños(a).

A continuación, presentaremos un Mapa de Valor por cada uno de nuestros clientes: Usuarios finales y Proveedores de Servicios

Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), el mapa de la propuesta describe de forma estructurada y específica las características de la propuesta de valor, dividiéndola en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

- Los **creadores de alegrías** describen cómo tus productos y servicios crean alegrías al cliente.
- Los **aliviadores de frustraciones** describen cómo tus productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- Los **productos y servicios** alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

El éxito se logra cuando los productos y servicios reducen el trabajo, alivian las frustraciones y crean alegrías en el cliente.

5.9.3. Canales

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que los canales “describen cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes mediante los canales de comunicación, distribución y venta” (p.XVI). Para saber cómo se contactará a los clientes, siendo efectivos y si los diferentes canales están integrados, estamos haciendo un análisis según las diferentes fases:

- **Consciencia o información:** se dará a conocer nuestra propuesta a través de RRSS (Facebook, Instagram y Youtube) y Google Adwords
- **Evaluación:** nuestros clientes podrán evaluar nuestra propuesta a través de la comunidad de padres donde podrán compartir experiencias, las publicaciones en diferentes medios donde se comparte testimonios y fotografías. El performance del website debe tener credibilidad.
- **Compra:** permitiremos a nuestros clientes contratar a través de: contratos Virtuales y pasarela de pagos (crédito, débito y transacciones).
- **Entrega:** el sistema verificará que todo está en orden y enviará una comunicación a los padres de familia.
- **Postventa:** es clave recoger la experiencia de los usuarios, no sólo para conocer su nivel de satisfacción, sino también para compartirlo en redes. Asimismo, conocer

las preferencias y necesidades de los clientes permitirá luego ofrecer servicios específicos a futuro.

5.9.4. Relaciones con Clientes

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que en las relaciones con los clientes “se expone qué tipo de relación se establece y se mantiene con cada segmento de clientes y se explica cómo se consiguen y se conservan los clientes” (p.XVI). Para convertirla en una "Lovemark", debemos considerar:

- Servicios Automatizados dentro de la Web: En un primer momento, la plataforma debe poder recolectar las necesidades de los clientes a través de formularios para luego ofrecer los paquetes que mejor se ajusten a sus necesidades, una vez que el padre o madre de familia reciba el paquete propuesto se abre la opción de poder customizarlo a requerimiento del cliente, esto sucede durante el paso “customiza y elige” (los pasos a seguir por los padres están detallados en la tabla 7.2 del plan de operaciones). En un segundo momento, después de recolectar información sobre los clientes, el software deberá ser capaz de predecir los servicios que son mejores para los clientes, incluso antes de que ellos los requieran.

Es importante notar que otro aspecto importante es asegurar el amplio abanico de oferta de servicios para fiestas infantiles, esto se logrará a través una agenda electrónica en donde se presentará en tiempo real la disponibilidad de los proveedores, en esta agenda los proveedores ingresarán de manera sencilla su disponibilidad y la cerrarán cuando tengan contrato para un servicio.

- Asistencia personal dedicada: Dependiendo del paquete elegido y considerando los márgenes de ganancia, se puede asignar un planner que organizará cada evento de manera personalizada

5.9.5. Fuentes de Ingresos

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las fuentes de ingresos son “aquellas que derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento de clientes. Es la manera que tiene una empresa de capturar valor con un precio que los clientes estén dispuestos a pagar” (p.XVI).

Debido a que el Planner Virtual será una plataforma múltiple, se debe dividir a las fuentes de ingresos, según los 2 clientes interdependientes:

a) Oportunidad de Ganancia con los Proveedores de Servicios:

Servicio Planning: Esta es la fuente de mayor ingreso de este modelo de negocio. El Planner Virtual se encargará de la organización total del evento y ganará un porcentaje por cada servicio que sub-contrate. Se clasificará para cada proveedor y registrará cuánto margina por cada uno de sus servicios, de esta manera, no sólo trabajará la ganancia por paquetes completos que ofrecerá en su plataforma, además, podrá ofrecer los servicios de manera independiente y customizar sus paquetes a las preferencias de sus clientes registrando las ganancias automáticamente. En un futuro, se ofrecerá el servicio de planner a empresas con locales donde se celebran fiestas infantiles, que no compitan directamente con los servicios ya ofrecidos. Por ejemplo, se podrán ofrecer estos servicios a empresas de cines y de comida rápida que actualmente utilizan sus espacios para celebrar fiestas infantiles.

b) Oportunidad de Ganancia con usuarios finales - Padres de familia:

- Organización y supervisión del evento: el padre de familia está dispuesto a pagar por la organización del cumpleaños de sus hijos, así, el podrá elegir y contratar los servicios según sus preferencias. Asimismo, un supervisor se encargará de implementar los servicios según contrato.

Adicionalmente, deben considerarse los siguientes puntos:

- Los precios son dinámicos, ya que el rubro de fiestas se moviliza con las tendencias de estacionalidad y modas temáticas.
- Esta plataforma tiene como ingreso principal el servicio de planning; sin embargo, contar con un espacio dedicado a fiestas brinda la oportunidad de ingresos paralelos, como: publicidad, lista de regalos y venta de recuerditos.

Además, consideraremos los mecanismos de fijación de precios:

- Precios Fijos: Se elaborarán paquetes con servicios definidos orientados según los diferentes segmentos del mercado.

- Precios Dinámicos: Los precios podrán variar según la oferta y demanda. Pudiendo subir en temporadas altas y fines de semana, para bajar en temporadas bajas y durante días laborables.

5.9.6. Recursos Clave:

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que los recursos clave “son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente” (p.XVI). Los recursos clave son:

- Humanos: consideramos a los planners y a los proveedores de servicios para eventos. Se debe poner énfasis en su selección y entrenamiento.
- Asimismo, se debe considerar a expertos en tecnología y desarrollo, community managers y personal administrativo.
- Intelectual: la data del mercado, tanto de los clientes, como de los proveedores.
- Físico: el software.

5.9.7. Actividades Clave:

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las actividades clave son “las actividades más importantes para que funcione bien una empresa” (p.XVI).

El planner virtual se centralizará en las siguientes categorías:

- Plataforma / Red: debe ser amigable, fácil de usar y contar con toda la información necesaria.
- Resolución de problemas: en la organización de eventos se deben considerar múltiples variables, como: las necesidades especiales de los padres de familia (en especial de las madres), retrasos en los servicios y manejo de los niños durante el evento. Para lograr una resolución de problemas, se debe realizar una gestión óptima de la información, así como, una constante capacitación.

5.9.8. Asociaciones Clave:

(Osterwalder, Pigneur, & Berna, 2015) indican que las asociaciones clave son “la red de proveedores y socios que aportan actividades y recursos externos.” (p.XVI).

Tenemos 4 tipos relaciones:

- Alianzas Estratégicas entre No-Competidores: para generar mayor cantidad de ofertas y paquetes se pueden unir servicios y/o productos que se complementen.

- Alianzas Estratégicas con Proveedores Competidores: debemos contar con diferentes proveedores para los mismos servicios, a fin de ofrecer diferentes alternativas a nuestros clientes.
- Jointventures: para escalar en diferentes tipos de servicios en un futuro. Por ejemplo, con planners especializados en eventos corporativos.
- Relaciones cliente-proveedor: Se debe elaborar un protocolo y un sistema de seguimiento para todos los servicios sub-contratados.

5.9.9. Estructura de Costos:

Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith indican que la estructura de costes “describe todos los costes en las que se incurre al operar un modelo de negocio.” (p.XVI).

La estructura de costos está centrada en la creación del valor, puesto que el valor agregado está en el conocimiento del mercado y en la capacidad para brindar servicios que logren la fiesta ideal. Asimismo, los costos se encuentran divididos en dos:

- **Costos Fijos:** Hardware, Software, Soporte Tecnológico y personal administrativo.
- **Costos Variables:** Campañas publicitarias. Estas se deben dar según las diferentes ocasiones (regreso a clases o Navidad) y según las tendencias del momento (servicios de moda, paquetes con mayor rotación, etc) y supervisores.

5.10. Plan Estratégico

5.10.1. Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard

Para poder desarrollar los planes de trabajo y acciones estratégicas de manera alineada a la misión, visión y objetivos planteados, consideramos necesario desarrollar primero el Cuadro de Mando Integral.

(Arbaiza Fermini, 2014) citando a Kaplan y Norton quienes definen el Cuadro de Mando Integral como "un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía". (p. 270)

Además, explica:

"Elaborar una buena estructura, precisando al mismo tiempo sus elementos, es un punto básico. Para resumir la vinculación entre estos elementos, se puede decir que mediante el mapa estratégico se describen, desde las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos que desean alcanzarse y que deben definirse con claridad; luego, se realiza la medición a través de la elección de indicadores y metas fijadas; finalmente, se gestionan las iniciativas o el plan de acción para conseguir los objetivos estratégicos." (Arbaiza Fermini, 2014, p.282)

En la Tabla 5.2 se presenta el Balanced Score Card con los KPIs estratégicos alineados a las estrategias y objetivos generales a un plan de 5 años (en el **Anexo 21. Plan Estratégico** se puede ver el Balanced scorecard,).

Tabla 5. 2 Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	METAS
Financiera	Participación de mercado objetivo.	VMM	0.3%
	Utilidad Neta	RN	>6%
Cliente	Dar a conocer los servicios a un % del grupo objetivo.	Awareness	> 45%
	Desarrollar una comunidad de padres de familia.	# usuarios	10,000 /año
Desarrollo y capacitación	Desarrollo de conocimiento y habilidades de proveedores.	Plan desarrollo de empleados in situ	>90%
	Desarrollar la cultura fiesta al toque.	Evaluación Virtual de Padres de Familia	4/5
Procesos internos	Mejorar la experiencia usuaria.	NPS	9
	Entendimiento al 100% de la metodología fiesta al toque de los proveedores.	Desarrollo del protocolo de operaciones	100%

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar este capítulo y teniendo claro el plan estratégico, se ha desarrollado la evaluación de riesgos del negocio, no sólo para identificar riesgos; sino para preverlos e implementar medidas de mitigación y/o contingencia.

5.11. Evaluación de Riesgos del Negocio

El objetivo del análisis de riesgos es identificar y evaluar los riesgos más representativos que puedan afectar el negocio, así como, el trabajar sus medidas de mitigación. El término riesgo hace referencia a la posibilidad que ocurra un evento causando un impacto negativo, por lo cual, para efectos de cálculo, el riesgo resulta de multiplicar la probabilidad por el impacto.

Marsh (2018), considera que los riesgos pueden provenir de: la administración de los activos, cumplimiento de los requisitos legales, gestión de la dirección general, gestión de la seguridad y salud ocupacional, manejo del impacto ambiental, administración del cambio, gestión financiera, calidad y/o idoneidad del producto y/o servicio, tecnología usada, etc. De otro lado los riesgos pueden categorizarse en riesgos de tipo financiero, interrupción del negocio, reputación, personal, ambiental, etc. En base al modelo de Marsh, para análisis de riesgos, hemos considerado estas escalas, para probabilidad: raro (1), improbable (2), posible (3), probable (4), casi seguro (5) y para impacto: insignificante (1), menor (2), moderado (3), alto (4) y muy alto (5). El nivel de riesgo (probabilidad x impacto) tendrá estos niveles: muy alto (≥ 12), alto (≥ 8), moderado (≥ 4), bajo (< 4). En base a lo anterior hemos realizado el siguiente análisis de riesgos:

Tabla 5. 3 Análisis de Riesgos

Escenario específico o evento negativo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Incremento de la informalidad del sector que fomente la aparición masiva de competencia desleal con precios muy bajos que impacten negativamente reduciendo las ventas.	Financiero	4	4	16 Muy alto
Personal interno podría robar información de nuestros clientes y proveedores, copiar nuestro modelo de negocio y crear competencia directa.	Financiero	4	4	16 Muy alto
Incremento del cibercrimen podría ocasionar hackeo de nuestro sistema y robo de datos que comprometa la	Financiero Reputación	3	5	15 Muy alto

Escenario específico o evento negativo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Riesgo
confidencialidad de los clientes o generar desconfianza para la compra por internet				
Los proveedores podrían asociarse informalmente para concertar precios, disponibilidad y calidad del servicio buscando beneficios económicos adicionales	Financiero Interrupción Reputación	3	4	12 Muy alto
Nuevas regulaciones tributarias o legales (contar con seguro, impacto ambiental, copyright para uso de personajes, etc.) sobre los proveedores podría encarecer sus servicios o restringir su disponibilidad o extender su alcance a nosotros	Financiero Legal	3	3	9 Alto
Recesión económica en el país provoca que las familias no prioricen la celebración de fiestas	Financiero	2	4	8 Alto
Cambio de hábitos en la celebración de cumpleaños, por ejemplo, que sean reemplazadas por viajes familiares, compra de mascotas, regalos caros, etc.	Financiero	1	4	4 Moderado
Malos manejo de la administración o de fundadores (robo o gestión incompetente) afecta los resultados del negocio	Financiero	1	4	4 Moderado

Fuente: Elaboración Propia.

Las medidas de mitigación por cada riesgo identificado son:

- **Incremento de la informalidad del sector que fomente la aparición masiva de competencia desleal con precios muy bajos y reduzca las ventas:**

Primero debemos asegurar que nuestra estrategia de diferenciación (brindamos experiencias únicas e innovamos constantemente) sea la ruta para marcar distancia de informales con menores precios. De otro lado, debemos realizar sondeos constantes del mercado para ver tendencia de precios, incrementar las campañas que promuevan el boca a boca (mayor participación en kermeses, redes sociales, etc.) y crear más paquetes promocionales tipo upselling.

- **Personal interno podría robar información de nuestros clientes y proveedores, copiar nuestro modelo de negocio y crear una competencia.**

Se firmarán contratos de confidencialidad con los trabajadores para la no divulgación de nuestro know how, se creará un código de ética estableciendo mecanismos de control y monitoreo de las actividades de los trabajadores, este

código deberá ser firmado por ellos y será causal de despido su infracción, toda información de la laptop de la empresa y en el sistema estará encriptada y sin acceso a usb, no se trabajará con laptop personal y el contrato con los proveedores se establecerá que no puede haber relación de negocios directa con nuestros trabajadores. De otro lado, aseguraremos que el personal seleccionado tenga los valores requeridos por la empresa, mantendremos un buen clima laboral y se evaluará opciones de bonificaciones por desempeño en el 6to año.

- **Incremento del cibercrimen podría ocasionar hackeo de nuestro sistema y robo de datos que comprometa la confidencialidad de los clientes o generar desconfianza para las transacciones en internet**

Se implementará una política interna de seguridad de la información y manejo de la información donde se detallará lineamientos sobre acceso a páginas web, apertura de correos, uso de softwares, carga y baja de datos, etc., de otro lado se estará incluyendo en el mantenimiento periódico del sistema la detección de virus, la laptop de la empresa contará con antivirus actualizado y softwares con licencia, los proveedores de servidores y de internet deberán ser de buena reputación y seguros. Para el 6to año se puede evaluar contar con un servicio de ciberseguridad para proteger los sistemas de la empresa.

- **Los proveedores podrían asociarse informalmente para concertar precios, disponibilidad y calidad de servicio buscando beneficios económicos adicionales**

Se realizarán encuestas de satisfacción a los proveedores cuyo fin, además de conocer sus necesidades y atenderlas, es identificar posibles proveedores que puedan alertar nuestra suspicacia. Los contratos con los proveedores establecerán políticas de precios y penalidades por temas de calidad que no puede ser alteradas unilateralmente o se rescindirá el contrato, finalmente solicitaremos que nos compartan sus redes sociales y periódicamente monitorearemos si hay relación cercana entre ellos incrementando de esta,

- **Nuevas regulaciones tributarias o legales (contar con seguro, impacto ambiental, copyright para uso de personajes, etc.) sobre los proveedores**

podría encarecer sus servicios o restringir su disponibilidad o extender su alcance a nosotros.

La formalización de los proveedores es más conveniente que tenerlos en el lado informal, inicialmente podríamos asumir el incremento en el costo, pero de manera compartida con el proveedor y en los años siguientes ir trasladando ese sobre costo al cliente, de otro lado, debemos estar monitoreando las tendencias políticas en cuanto a regulaciones de eventos, por ejemplo, en los matrimonios se deben pagar impuestos a APDAYC y UNIMPRO.

- **Recesión económica en el país provoca que las familias no prioricen la celebración de fiestas**

Si la recesión impacta directamente al número de ventas se buscará primero escalar el negocio a otras zonas de Lima, establecer promociones de descuentos por temporadas o en días específicos, ampliaríamos el alcance del negocio hacia otro tipo de celebraciones como bautizos, baby showers o incluso actividades de activaciones empresariales, lo cuales requieren similar logística.

- **Cambio de hábitos en la celebración de cumpleaños, por ejemplo, que sean reemplazados por viajes familiares, compra de mascotas, regalos caros, etc.**

La acción de contingencia es la ampliación del alcance del negocio a otras zonas de Lima y el alcance al tipo de celebraciones, de otro lado se reorientará las campañas de marketing a revalorar la importancia de celebrar y compartir con amigos y familiares.

- **Malos manejo de la administración o de los fundadores: robo o gestión incompetente afecta los resultados del negocio**

Los fundadores han llevado un MBA en ESAN y tienen experiencia laboral en empresas de envergadura, se continuará con la capacitación constante para mantener el nivel de gestión. Respecto a la capacidad del administrador, el perfil contempla las calificaciones necesarias para contar con el personal idóneo además se revisará periódicamente los kpis de resultados para evaluar su gestión y para evitar acciones dolosas o de malversación, se realizarán auditorías inopinadas por parte de los fundadores a la administración.

5.12. Conclusiones

- El ingreso al mercado con el modelo de negocio presentado es factible pues luego de realizar un balance entre las oportunidades y las amenazas, la diferencia es favorable (2.65)
- Los objetivos establecidos cubren las 4 dimensiones de la gestión: Financiero, Cliente, Procesos Internos y Capacitación & Desarrollo y estos objetivos se cascadean a los diferentes planes, de manera que estos soporten la estrategia general y se asegura que todos estén alineados.
- La estrategia de la compañía está basada en la generación de experiencias únicas para el cliente y en una innovación constante de su propuesta para asegurar estar alineado a las nuevas tendencias y requerimientos del cliente. Estas dos estrategias serán soportadas en la tecnología, la misma que deberá siempre estar actualizada
- La propuesta de valor, soportada en la metodología del Business Model Canvas, consigue facilitar los trabajos del cliente, aliviar sus frustraciones y potenciar sus alegrías, esto asegura que la propuesta sea aceptada por los clientes y nos da el primer paso hacia el éxito.
- Las metas estratégicas están planteadas para un plan de 5 años, son objetivos retadores pero alcanzables, buscan un crecimiento sostenible año a año

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

El plan de marketing es una respuesta al plan estratégico; por esta razón, se desarrolló un cuadro de mando de marketing, el cual está alineado al cuadro de mando integral del proyecto, este cuadro de mando cuenta con objetivos generales, que se dividen en objetivos específicos, cada uno con sus respectivos KPIs, metas y acciones estratégicas.

Luego, se desarrollan los journey maps de los 2 tipos de clientes de la plataforma: proveedores de servicios y padres de familia, de esta manera se logra entender las diferentes etapas que atraviesan en sus diferentes niveles cognoscitivos y emocionales para comprender sus necesidades, frustraciones y deseos, de esta manera se podrá posteriormente, desarrollar las 8P del Marketing Mix: producto, precio, plaza, promoción y publicidad, procesos, personal, productividad y evidencia física (physical). Cabe señalar, que, debido a la naturaleza del negocio, se profundizará en la estrategia digital.

Luego, se brindará el presupuesto y se finalizará con las conclusiones del capítulo.

6.2. Objetivos

Se busca lograr los siguientes objetivos en un plazo de 5 años en las Zonas 6 y 7:

- Construir y consolidar una marca estándar que sea sinónimo de calidad, garantía y compromiso.
- Consolidar una comunidad de padres de familia fieles a la marca.
- Incrementar ventas, durante los primeros 5 años. Se espera lograr el 1er. año, 14 eventos mensuales en promedio, para el 2do. año un crecimiento del 20%, para el 3er. año un crecimiento del 17%, para el 4to. año un crecimiento del 14% y para el 5to. año un crecimiento del 12%.

6.3. Cuadro de Mando de Marketing

A continuación, se describe el siguiente cuadro (ver Cuadro de mando integral completo en el **Anexo 21. Plan Estratégico**)

Tabla 6. 1 Cuadro de mando de marketing

Objetivos de Marketing	Objetivos Específicos	KPI	Meta	Iniciativas o Acciones Estratégicas
Construir y consolidar una marca estándar que sea sinónimo de calidad, garantía y compromiso.	Incrementar el número de visitas a la plataforma.	Nro. de Visitas	10,000 visitas mensuales al 1er. año.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar SEM. • Campaña de introducción a través de influencers.
	Generación de seguidores en redes sociales.	Nro. de seguidores y/o suscripciones	Al 1er. año lograr: 20,000 seguidores en Facebook + 20,000 seguidores en Instagram + 10,000 suscritos en Youtube	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia en redes que incluya contenido de bienestar, branding, interacción y servicio.
Consolidar una comunidad de padres de familia fieles a la marca.	Incrementar de manera sostenible el número de suscriptores a la plataforma.	Nro. de suscripciones	1,000 suscripciones el 1er. año, 2,500 suscripciones el 2do. año y 5,000 el 3er. año.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un website para cada cliente (incluye sistema de invitación y álbums). • Plan de Cobertura del Customer Journey (Moments of Truth). • Trabajar Marketing de Contenido.
	Lograr la recompra.	% de recompra.	Recompra del 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y promociones para los usuarios 3 meses ante de los cumpleaños de sus hijos.
Incrementar las ventas.	Aumentar el ticket promedio.	Ticket promedio	S/. 3,500 al 2do. año.	<ul style="list-style-type: none"> • Upselling - Ofrecer paquetes de mayor calidad.
	Aumentar el número de eventos.	Nro. de eventos	Incrementar ventas, durante los primeros 5 años. Se espera lograr el 1er. año, 14 eventos mensuales e incrementar gradualmente hasta llegar a 25 eventos mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar diferentes promociones, ejemplo: paquetes estrella y con descuento.

Fuente: Elaboración Propia

Las acciones estratégicas se explicarán a mayor detalle durante el desarrollo de las 8Ps del Marketing Mix.

6.4. Journey Map

Con respecto al concepto de Journey Map, según (Férrnandez Lastra, 2017)señala:

Esta metodología fue creada como una herramienta de design thinking. Su creación tenía como objetivo que las personas que la utilizaran pudieran superar retos y satisfacer ciertas necesidades. De este modo, concibieron la manera de diseñar un mapa que representará cada una de las fases o las etapas que recorría una persona desde el momento que le sobreviene una necesidad, y hasta que la satisface.

Por esta razón, durante nuestra investigación cualitativa, realizamos la entrevista a profundidad con la estructura del journey map a padres de familia y proveedores expertos, con la finalidad no sólo de conocer sus procesos, sino para profundizar en sus necesidades, problemas, deseos, aspiraciones, emociones, experiencias positivas y frustraciones. De esta manera, podremos trabajar una propuesta de valor completa, donde se pueden brindar herramientas que ayuden a resolver las diferentes problemáticas y aprovechar los diferentes momentos de verdad o moments of truth.

6.4.1. Journey Map de Proveedores de Servicios

Basándonos en nuestra investigación cualitativa, hemos resumido cada una de las etapas que suelen atravesar los proveedores de servicios y desarrollado sus diferentes niveles: explicación de la situación, pensamientos, acciones, dificultades y emociones. Ver los Journey maps completos en el **Anexo 11. Journey maps a expertos** y el resumen en el **Anexo 22. Resumen journey map de proveedores de servicios**.

Tabla 6. 2 Etapas del journey map de proveedores de servicios

Situación	Explicación
Armado de paquetes y juegos	Creación, compra de accesorios y armado de presupuestos.
Darse a conocer	Promoción a través de redes y colegios.
Responder preguntas y envío de proformas.	El responder rápidamente a las consultas y enviar proformas.
Cierre con reserva y contrato.	Se separa el evento con previo pago y contrato.
Preparación previa	Coordinar con proveedores y revisar accesorios.
Implementación del mismo día	La instalación previa, coordinaciones y ejecución del show.

Actividades posteriores	El trabajo de referencias, volanteo y seguimiento de clientes.
-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Journey Map de Padres de Familia

A continuación, definimos las diferentes etapas que suelen atravesar los padres de familia durante la organización de las fiestas de sus hijos. Debido a las diferencias entre padres y madres de familia, hemos preferido dividir el journey map según género.

a) Journey map del padre de familia (hombre)

Para más información, se puede revisar el **Anexo 14. Journey maps de padres de familia**; así como el resumen, en el **Anexo 23. Resumen journey map del padre de familia (hombre)**.

Tabla 6. 3 Etapas del journey map del padre de familia (hombre)

Situación	Explicación
Recuerdo y acuerdos para la fiesta	Recuerda o su esposa le recuerda que se acerca el cumpleaños y que se debe definir si habrá fiesta y cómo será.
Investigación, comunicación con proveedores	Búsqueda y coordinación con proveedores.
Elección y separación de proveedores	Eligen y separan con reserva.
Preparativos	Apoyo en compras y preparaciones previas a la fiesta.
Durante la fiesta	Atender a los invitados y asegurarse de que todo marche bien.
Después de la fiesta	Se refiere al recojo de todo al finalizar y a los momentos posteriores.

Fuente: Elaboración propia.

b) Journey map de la madre de familia (mujer)

Para más información, se puede revisar el **Anexo14. Journey maps de padres de familia**; así como el resumen, en el **Anexo 23. Resumen del Journey map de la madre de familia (mujer)**.

Tabla 6. 4 Resumen journey map de la madre de familia (mujer)

Situación	Explicación
Recuerdo y acuerdos para la fiesta	Recuerda que se acerca el cumpleaños y que se debe definir si habrá fiesta y cómo será.
Investigación, comunicación con proveedores	Búsqueda y coordinación con proveedores.
Elección y separación de proveedores	Eligen y separan con reserva.
Generación de lista de invitados	Se realiza una lista que incluye a las amistades de los padres, así como, a los padres de los amigos del cumpleaños(a)
Preparativos	Compras y preparaciones previas a la fiesta.
Durante la fiesta	Atender a los invitados y asegurarse de que todo marche bien.
Después de la fiesta	Se refiere al recojo de todo al finalizar y a los momentos posteriores.

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Marketing Mix

6.5.1. Producto / Servicio

(Kotler & Armstrong, 2016) señalan que "un servicio es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo." A continuación, explicaremos las características y beneficios del servicio de planning virtual.

a) Branding

(Kotler & Armstrong, 2016) definen la marca como "nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencian de los de sus competidores." (p. 239)

El nombre del planner virtual es "Fiesta al toque", el cual cuenta con un logotipo mixto con su nombre y una gráfica que indica que se trata de una fiesta señalada por un

globo; asimismo, se expresa que la organización se realiza rápidamente a través del gráfico de una agenda con items y un check que indican que todo está listo. Asimismo, se trabajarán 3 colores: fucsia, rojo y amarillo, que juntos expresan alegría y se diferencian del resto de marcas.

Figura 6. 1 Logotipo



Fuente: Elaboración propia.

El slogan será: "Fiesta al toque, su fiesta ideal, ¡según tu presupuesto y al toque!" Con lo que se señala que se brinda la opción ideal para cada niño, con diferentes presupuestos, para que el padre de familia pueda elegir y contratar rápidamente.

b) Concepto del Servicio

El servicio de planning comprende toda la organización e implementación de la fiesta, así como, los servicios posteriores, todo esto se puede lograr con ayuda de herramientas digitales que permiten brindar una experiencia única a los padres que podrán organizar fiestas completas en sólo minutos con la tranquilidad de saber que todo será implementado según lo acordado.

Así, el padre de familia podrá ingresar en un formulario sus necesidades y requerimientos para obtener paquetes de servicios para celebrar los cumpleaños de sus hijos, luego, tendrán la opción de comunicarse para realizar las customizaciones que deseen hasta quedar satisfechos para realizar la reserva con el 50% de adelanto a través de una pasarela de pago, en este momento se les brindará a cada usuario un contrato con los detalles de los servicios contratados y un website personal donde podrán realizar seguimiento a los preparativos de la fiesta, así como, utilizar un sistema de invitación y espacio para compartir notas con los invitados. No deberán de preocuparse por nada hasta el día de la fiesta, porque el planner se encargará de la implementación siguiendo un protocolo que asegura que todo marchará conforme al contrato.

Finalmente, podrán evaluar los servicios contratados y compartir el álbum de su fiesta, al cual tendrán acceso todos sus invitados.

c) Beneficios del Servicio para el usuario final: padre de familia

- Brinda opciones de diferentes servicios que tienen acogida por los niños según la edad del cumpleaños(a) y cantidad de invitados.
 - Brinda la disponibilidad a tiempo real de los servicios que se desean contratar, lo cual se traduce como un ahorro de tiempo.
 - Comparte la evaluación y recomendaciones de usuarios que ya probaron los servicios.
 - Garantía, los padres de familia contarán con la devolución de su dinero en caso algún servicio no se implemente según contrato. Para esto se está considerando en el flujo económico una reserva del 2.5% de los ingresos.
 - Brinda vídeos y fotos de los servicios.
 - Brinda un sistema de invitación que hará más sencilla esta tarea para la mamá.
 - Brinda un website para cada usuario donde podrá compartir información sobre la fiesta con sus invitados.
 - Brinda comunicación constante con un asistente que explicará el status de la organización de la fiesta, así como, de cualquier detalle.
 - La plataforma brinda a sus usuarios una experiencia memorable, siendo: responsive, finger friendly (sensible al tacto y con los botones de tamaños que hagan cómodo su funcionamiento), simple, fácil de usar, interactiva y dinámica.
 - Brinda un formulario donde los padres puedan describir sus necesidades y preferencias para luego, acceder a información personalizada con las mejores opciones para sus requerimientos.
 - Una pasarela de pagos que les permite pagar vía transferencias bancarias y/o tarjetas de crédito.
- d) Beneficios para el proveedor de servicios para fiestas infantiles
- Sistema donde cada cliente pueda consultar por las mejores opciones disponibles para sus necesidades y preferencias. Así, cada proveedor tendrá la oportunidad de llegar a su target de manera más efectiva y a tiempo real.
 - Herramientas de organización, donde ellos coloquen sus servicios y disponibilidad. Esta herramienta será responsive para que puedan organizarse desde sus smartphones.
 - Sistema de Recomendación, donde cada cliente podrá escribir sobre sus experiencias, calificar los servicios y responder consultas.
 - Pasarela de pago para los usuarios finales y un sistema de pago para proveedores.

- Contratos virtuales, explicando los servicios contratados y todos los acuerdos de manera detallada.

6.5.2. Precio

Para poder determinar los servicios que se brindarán, junto con los precios al cliente final, se investigó durante las entrevistas cualitativas qué servicios valoran y suelen contratar, para luego determinar en la investigación cuantitativa los montos que los padres de familia gastan en las fiestas de sus hijos, así como, la frecuencia de fiestas infantiles por familia. De esta manera, se trabajó la **fijación de precios basada en el valor para el cliente.**

(Kotler & Armstrong, 2016) señalan que "el especialista en marketing no puede diseñar un producto y un programa de marketing y después establecer el precio. Más bien, el precio debe considerarse junto con todas las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecer el programa de marketing." (p. 301)

Cabe señalar que para determinar los precios del planner virtual se han tomado como referencia los servicios y precios de la competencia descritos en el **Anexo 26. Cuadro de Servicios y Precios de la Competencia.**

Asimismo, es importante señalar que durante la investigación cuantitativa se descubrieron diferentes rangos en gastos de fiestas, por lo que se decidió trabajar con una estrategia de **fijación de precios por línea de productos/servicios**, en la cual según (Kotler & Armstrong, 2016), "los rangos de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea y, más importante, representar las diferencias en las percepciones que tienen los clientes del valor de distintas características." (p. 326)

Por esta razón, se ofrecerán 7 niveles de paquetes, cada nivel de paquete cuenta con un precio diferente y tendrá diferentes alternativas, cada alternativa está dirigida a diferentes necesidades según edad, género y temática. Por ejemplo: el paquete 1 de S/.1,000 brinda 4 alternativas a elegir: Show de burbujas para bebés, show básico temático para niños hasta 6 años, manualidades para grupo pequeño de niñas(os) y actividad de fútbol/ed. física para niños(as).

A continuación, la lista de precios de paquetes que se ofrecerán durante el 1er. año con ejemplos de contenido. Ver mayor detalle y explicación de los costos de cada paquete en el **Anexo 27. Detalle de costos de paquetes para fiestas infantiles.**

Tabla 6. 5 Lista de precios de paquetes

Paquete	Contenido	Margen de Ganancia	Precio final
Paquete 1	Show temático básico ó show de burbujas ó actividad manual para 25 niños ó actividad de fútbol/ed. física + torta básica para 25 personas + alquiler de mantel, banner decorativo, fuentes para bocaditos + paquete básico de comida (25 bolsas canchita, 25 cuacuas o coronitas, 25 sándwich y bolsa de caramelos)	15%	S/. 1,000
Paquete 2	Show de burbujas gigantes con malabarismo ó show de mago con conejo ó show temático standard, decoración de mesa con backing, torta para 50 personas, paquete de comida y dulces.	20%	S/. 2,000
Paquete 3	Show Estrella / Juegos de Competencia / Spa Party + carrito pop corn + mesa decorada con bocaditos + carrito sanguchero (150 minihamburguesas y/o mini hot dogs)	25%	S/. 3,000
Paquete 4	Shows de mad science / shows temáticos con 4 personajes / Manualidades con cine + carrito pop corn + torta personalizada + carrito sanguchero + mesa decorada con bocaditos + 1 mozo	25%	S/. 4,000
Paquete 5	Show premium de mad science / show temático premium con 4 personajes y caritas pintadas / juegos de competencia + carrito pop corn + torta personalizada 50 personas + inflable + mesa decorada con bocaditos + mozo	25%	S/. 5,000
Paquete 6	Show estelar con 6 personajes premium, efectos y caritas pintadas + carrito pop corn / Juegos de competencia para 45 niños + torta personalizada + carrito sanguchero + 2 mozos + local + mesa con bocaditos decorada con backing.	30%	S/. 6,000
Paquete 7	Show estelar con 6 personajes, teatrín, ambientación y efectos / Juegos de competencia con tienda de canjes de premios + carrito pop corn + carrito sanguchero + local + 2 mozos + mesa con bocaditos decorada.	30%	S/. 7,000

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar, que el cliente después de elegir el paquete más apropiado para sus necesidades podrá realizar los cambios que considere necesarios, así, podrá adicionar otros servicios que necesite o reemplazar alguno que no desee por otro con el mismo valor. Por esta razón, el planner deberá tener costeados cada servicio de manera

independiente, juntamente con el margen de ganancia, puesto que sólo así podrá realizar en línea los cambios y trabajar estrategias upselling.

Con esta información y analizando los **precios que ofrece la competencia**, se desarrollaron las estrategias de precios para los primeros 5 años, puesto que las estrategias de precios irán variando. Así, se introducirán los servicios del planner virtual con precios con un 10% inferior a los precios de las empresas líderes en el mercado, para ir subiendo los siguientes años hasta alcanzar un precio promedio y finalmente, el quinto año lograr paridad con las empresas líderes. Ver detalle en el **Anexo 28. Estrategias de precios para los primeros 5 años.**

6.5.3. Plaza

- **Presencia Web:** la plataforma tendrá presencia web por lo que se considera la compra del dominio www.fiestaaltoque.com, Asimismo, tendrá su versión responsive para que los padres de familia puedan ingresar también a través de sus tablets y smartphones.
- **Transporte de los servicios:** debido a que estamos considerando sólo las zonas 6 y 7, el costo del transporte puede incluirse dentro del precio de los diversos paquetes.

Con respecto a los tiempos, se considera que el personal debe llegar una hora antes de la hora en que comenzarán los servicios según contrato, de esta manera se podrá prever cualquier inconveniente. En el caso de que los servicios requieran instalaciones, se manejará los tiempos para que todo esté listo tres horas antes del evento.

6.5.4. Promoción y Publicidad

Es importante recordar que nuestro cliente "usuario final", está conformado por los padres de familia, teniendo a la madre como la principal decisora. Para poder realizar estrategias efectivas es vital comprender cómo piensa, a quien escucha, qué prioriza, qué le preocupa y sobretodo, que la etapa de maternidad la vuelve muy emocional. Por esta razón, tomando en cuenta todas estas variables, se estudió su customer journey para desarrollar una propuesta de valor apoyada de herramientas tecnológicas con valor agregado.

Esta propuesta, debe ser comunicada con un lenguaje dirigido a su perfil, logrando que comprendan los beneficios que se les ofrece para que se sientan valoradas, además, es importante escucharlas y crear una comunidad de padres donde ellos mismos puedan expresarse, considerando a la madre de familia como la principal agente de viralización.

Debido a la naturaleza del negocio, la promoción y publicidad se trabajarán a través de estrategias digitales, con excepción de las visitas a colegios en kermesses. Estas estrategias deben considerar diferentes momentos de la verdad del consumidor en su viaje de decisión o customer decision journey, el cual, como (Court, 2009) explica, es un proceso más circular y lineal, como consecuencia del poder que tiene actualmente el consumidor para estar bien informado a través de diferentes canales. Por todo esto, para poder desarrollar las estrategias de forma más efectiva, se organizarán según los cuatro momentos de la verdad descritos por (Maram, 2016).

a) Iniciativas según los Momentos de la Verdad del Consumidor

Tabla 6. 6 Iniciativas según los momentos de la verdad del consumidor

Momento de la Verdad	Descripción	Iniciativas o Acciones Estratégicas
Momento de la Verdad cero	"Instante cuando los prospectos reconocen una necesidad y van a internet para recopilar información sobre una posible compra." (Maram, 2016)	Trabajar SEM. Campaña de introducción a través de influencers. Trabajar Marketing de Contenido. Desarrollar una estrategia en redes que incluya contenido de bienestar, branding, interacción y servicio. Promociones en el punto de venta: Presencia en kermesses en centros pre-escolares y colegios (esta iniciativa no es digital)
Primer momento de la verdad	"Representa el momento en que un usuario se encuentra frente al producto y sus alternativas en la vida real." (Maram, 2016)	La estrategia de redes también influirá en los padres de familia que estén investigando alternativas. Desarrollar diferentes promociones, ejemplo: paquetes estrella y con descuento. Upselling - Ofrecer paquetes de mayor calidad. (oportunidad de incrementar ticket promedio) Sistema de Evaluación y Recomendación de Usuarios.

Segundo momento de la verdad	".. sucede después de que el cliente ha comprado, es decir, cuando está usando tu marco o producto ..." (Maram, 2016)	Desarrollar un website para cada cliente, incluye: sistema de invitación, pizarras para diversas notas para los invitados como listas de posibles regalos, álbums. Información sobre el status de la organización de la fiesta a través de una pizarra y/o asistente en línea.
Tercer momento de la verdad	"...sucede cuando el usuario ha utilizado el producto y, si todo resultó como la promesa señalaba, tu cliente se convierte en un verdadero fan ." (Maram, 2016)	Seguimiento y promociones para los usuarios durante el 2do. año. Sistema de Evaluación y Recomendación de Usuarios, es en este momento donde se comienzan a trabajar los testimonios para los momentos cero de futuros clientes.

Fuente: Elaboración propia.

b) Descripción de las iniciativas o acciones estratégicas

Trabajar SEM

Se trabajarán estrategias para tener mayor visibilidad en los buscadores. El Trabajo en SEO (Search Engine Optimization) se dará de manera orgánica y será el resultado de la cantidad de visitas y menciones que tenga la plataforma, este trabajo demorará meses para lograr resultados, por esto, es vital trabajar estrategias SEM (Search Engine Marketing) desde el principio, a través de herramientas que explicamos a continuación:

Google Adwords

Se trabajarán 3 campañas, cada una tendrá palabras claves y un anuncio que responda a las diferentes necesidades. A continuación, una explicación breve de cada campaña:

- Campaña que ofrece los paquetes económicos, esta es muy importante porque en la investigación cuantitativa, la mayor concentración de clientes potenciales desea paquetes entre S/.1,000 y S/.2,000.
- Campaña que ofrece fiestas con local incluido. Para aquellos padres que no desean preocuparse por nada.
- Campaña que ofrece asesoría para elegir los servicios adecuados para cada niño, donde se le presente al padre de familia la oportunidad de ingresar su requerimiento para obtener sugerencias para celebrar la fiesta infantil de su hijo(a).

Figura 6. 2 Ejemplo de anuncio en Adwords

Fiesta al Toque - Fiestas Infantiles
Anuncio <http://www.fiestaaltoque.com/> ▼
Organiza la fiesta soñada de tus pequeños.
El único espacio que te permite organizar la fiesta ideal de tu hijo, según tu presupuesto y al toque!
Local con fiesta incluida - Shows y actividades - Alquiler de juegos - Decoracion

Fuente: Elaboración propia.

Google Adsense

Se generarán banners atractivos señalando lo fácil que es organizar una fiesta según las preferencias y presupuesto de los padres con fiesta al toque, estos aparecerán en páginas de interés de maternidad y paternidad. Lo positivo de esta herramienta es que los costos por clic son más bajos que en Google Adwords.

Campaña de introducción a través de influencers

Las madres de familia necesitan recomendaciones de mujeres que atraviesen por la misma etapa de maternidad, por esto, las recomendaciones de mamás blogueras son relevantes para ellas. Esta campaña se realizará en base a las siguientes acciones:

- Cada año se elegirán 2 mamás blogueras con presencia en: Facebook, Youtube e Instagram (para el primer año se contratará a: mami cool e ideas de mamá). Se les pagará con un paquete de cumpleaños infantiles con un costo para la empresa de S/. 3,000 por cada mamá bloguera, lo que incluirá que cada bloguera trabaje lo siguiente en sus redes: un history contando sobre la tranquilidad por haber contratado al planner virtual, 1 aviso sobre una próxima visita de fiesta al toque, un video a tiempo real donde se presenten los servicios de fiesta al toque y la plataforma (se compartirá en el canal de Youtube), 1 post un día antes de la fiesta expresando que fiesta al toque se encargará de toda la organización, compartir el reel que la empresa realizará de la fiesta en todas sus redes, 1 artículo sobre la fiesta donde se mencione a fiesta al toque y expliquen los servicios brindados durante la fiesta, 24 publicaciones: 2 por mes, donde se indiquen las promociones y paquetes estrella del mes.
- Debido a que las madres de familia son las principales decisoras de la contratación de los servicios de las fiestas infantiles, durante el primer año, sólo se considerarán a las mamás blogueras; sin embargo, debido a que el sistema planner es de fácil uso

y la participación del padre es cada vez mayor, durante el segundo año, se contempla contratar también a un papá bloguero y medir sus resultados.

- Evento por comienzo de clases y regreso de la playa, después de Semana Santa. Se alquilará un local y realizará una fiesta con el paquete premium de fiesta al toque, donde se invitará a 60 mamás blogueras para que puedan postear su asistencia. Además, durante el evento se realizarán concursos donde las blogueras que tengan más llegada e interacción recibirán premios. Ejemplo: La mamá que realice un video en vivo sobre la fiesta y obtenga más comentarios ganará una visita mágica del personaje favorito de su hijo(a).
- Cabe señalar que los servicios de los influencers ya no se pagan sólo con canjes, sino que se deben pagar los impuestos. La consultora Tributaria Perú Contable explica:
 - Si una empresa o persona utiliza una página o fanpage para hacer publicidad de servicios o productos y requiere que un influencer para que permanentemente logre el mantenimiento, funcionamiento y actualización de contenido, es decir, que la página se encuentre activa y actualizada, subir contenidos, videos y materiales, e implementar las especificaciones de la empresa contratante, el influencer deberá pagar impuestos. En este caso, según SUNAT 2019 el Tribunal Fiscal estaríamos ante una operación gravada con el impuesto a la Renta (IR) - como empresa (tercera categoría) y a la tasa del 29.5%.

Desarrollar una estrategia en redes que incluya diferentes categorías de posteo

Se trabajarán las 3 redes sociales que los padres mencionaron utilizar durante las entrevistas y focus groups: Youtube, Instagram y Facebook. Según (Ipsos Apoyo, 2018), dentro de las actividades de diversión dentro de la casa, 41% de los peruanos ven videos por youtube y 38% utiliza redes sociales.

Es importante señalar que nuestro grupo objetivo desea adquirir paquetes completos para despreocuparse por la organización de la fiesta, por lo cual, no se estará considerando la red social Pinterest, la cual está dirigida a las madres de familia que realizan manualidades y repostería, quienes probablemente trabajen en cada detalle de las fiestas de sus hijos, en vez de contratar a alguien. A continuación, se explican las estrategias para trabajar Youtube, Instagram y Facebook:

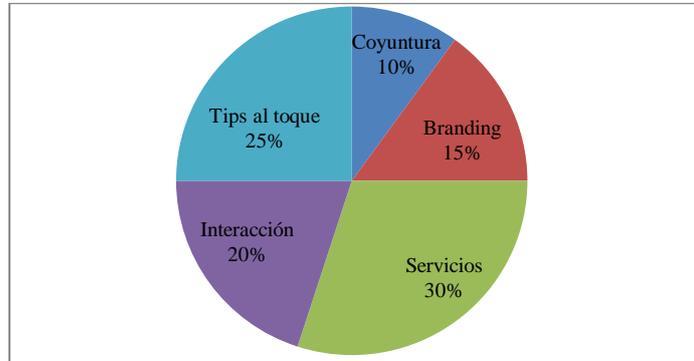
- Youtube, se abrirá un canal donde se colgarán todos los vídeos con los diferentes servicios de shows y actividades, como los videos con tips al toque (consejos

prácticos para la organización de fiestas infantiles). Asimismo, las mamá bloggers contratadas compartirán los vídeos de nuestros servicios y de las fiestas de sus hijos en sus canales.

- Para el caso de Facebook e Instagram se trabajará una estrategia de posteo, la cual incluye:
 - ✓ 4 posteos a la semana: de los cuales por lo menos 1, será un vídeo en vivo en fiestas infantiles presentando los diferentes shows y actividades.
 - ✓ Se comenzará con un horario tentativo, el cual se irá probando hasta conocer el que logre mayor interacción. El horario con el que se comenzará considera los horarios de las madres blogueras: Domingo a las 8 pm, martes a las 8 am, Miércoles 4 pm y Viernes 1 pm.
 - ✓ Los posts deben trabajarse con una gráfica que refuerce la imagen de la marca.
- En cuanto a las categorías de posteo, para decidir los temas que se trabajarán, se revisó la información obtenida durante los focus groups y las entrevistas a profundidad donde se evidenció la necesidad prioritaria de conocer los servicios para las fiestas, seguido de orientación para organizar la fiesta y la explicación del funcionamiento de la plataforma. Asimismo, a las madres de familia les gusta que se las engría con promociones y sorteos. Por todo esto, se trabajarán los siguientes temas en esta proporción:
 - ✓ 15% Branding: presentando y explicando a la plataforma y sus diferentes funciones con posts o vídeos cortos de máximo 30 segundos.
 - ✓ 30% Servicios: presentando los diferentes servicios como shows, decoraciones o actividades. Se considera importante grabar todos los fines de semana un video en vivo para mostrar los servicios de la manera más real posible, buscando la confianza de las madres de familia.
 - ✓ 20% Interacción: sorteos, promociones, adivinanzas, contenidos divertidos y/o interesantes para generar comentarios. Dentro de la categoría de interacción se considerarán los sorteos cada 2 meses, los cuales brindarán premios a las mamás que logren más interacciones. Por ejemplo: para Halloween se premiará a la mamá que cuelgue la foto de su(s) hijo(s) disfrazado(s) y logre más likes para el fan page.
 - ✓ 25% tips al toque: tips sobre decoración, manualidades y actividades para las fiestas infantiles.

10% coyuntura: relativo a fechas especiales y a coyunturas como partidos de fútbol o recomendaciones para manejarse en sismos.

Figura 6. 3 Categorías de posteo



Fuente: Elaboración propia.

Desarrollar un website para cada cliente (incluye sistema de invitación y álbums)

Se le brindará a cada cliente que compre un paquete: un usuario y un espacio con la extensión del website para que pueda acceder a diferentes servicios como:

- Sistema de invitación, donde podrá realizar una lista de invitados a los cuales se les preguntará a través de redes, google calendar o telefónicamente si asistirán.
- Notas, con datos especiales como: ubicación de la fiesta, si desean llevar a sus hijos disfrazados, actividades para hermanos mayores, etc.
- Álbums donde podrán colocar vídeos y fotos que compartirán con sus invitados.

Cabe mencionar que, para este desarrollo, se están considerando estrategias exitosas como la de la página especializada en matrimonios, zankyou.com, quien brinda a sus usuarios un espacio donde puede realizar publicaciones y generar álbums para compartirlos con sus invitados.

Trabajar marketing de contenido

Al contar con las edades, géneros e intereses de los niños de cada familia, se podrán compartir artículos educativos y relacionados a los eventos infantiles para recomendarlos a los diferentes perfiles de clientes. De esta manera, se trabajarán redes para lograr más seguidores, así como, un blog para conseguir más suscripciones que serán explotadas en un futuro próximo.

Seguimiento y promociones para los usuarios durante el 2do. año

El sistema irá almacenando los datos de los clientes que compraron los diferentes paquetes para ofrecerles el siguiente año paquetes orientados a sus preferencias y tendencias del momento, de esta manera aquellos clientes satisfechos podrán realizar una recompra. Además, aquellos clientes potenciales quienes investigaron y no lograron realizar la compra, contarán con un seguimiento para ofrecerles el siguiente año los servicios del planner virtual.

Upselling - Ofrecer paquetes de mayor calidad

Al conocer las necesidades y preferencias de los padres de familia y las tendencias actuales, la plataforma podría ofrecer paquetes que incluyan un servicio y/o producto adicional, así como, paquetes con mejor calidad. Ejemplos:

- Si elige un paquete que incluya: show, inflable y decoración, se le puede ofrecer otro paquete que por S/. 100 adicionales incluya torta decorada.
- Si elige un paquete con su show básico que incluye muñecos simples, se le puede ofrecer un paquete con la misma temática, pero con un show más elaborado.

Trabajar diversas promociones, como: paquetes con descuento o paquetes estrella.

(Kotler & Armstrong, 2016) señalan que "la promoción de ventas consiste en incentivos de corto plazo que alientan la compra o venta de un producto o servicio. Mientras la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora." (p. 494)

Durante los focus groups, las madres de familia solicitaron recomendaciones y promociones de paquetes especiales, ellas aseguran que los diversos sites que frecuentan, las engrían con promociones y recomendaciones. Por esta razón, la web contará con paquetes estrella con servicios de moda, promociones especiales cada mes, etc, las cuales se ofrecerán través de redes sociales, mailing y google adsense. A continuación, explicaremos las promociones contempladas para los primeros 5 años, luego se evaluarán las promociones más exitosas y se continuarán:

- **Campañas personalizadas:** en el segundo año ya contaremos con data de los clientes y sus invitados por lo cual, sabremos las fechas de cumpleaños, género y preferencias de los niños, esto permitirá desarrollar campañas para ofrecer todos los meses paquetes enfocados en las preferencias de los cumpleaños. Cabe señalar, que las promociones se enviarán 3 meses antes de la fecha del cumpleaños.
- **Promociones en el punto de venta:** se presentarán los servicios en kermesses de colegios, cuyo objetivo principal será presentar los servicios y recolectar datos de

posibles clientes. Para lograr estos objetivos se implementará un stand decorado, donde se enseñará cómo funciona la plataforma y sorteará una visita mágica del personaje favorito a los padres de aprendan a utilizar la plataforma y brinden sus datos.

- **Cupones para recompras:** a los padres de familia que contraten los servicios del planner virtual se les entregará después de la fiesta, un cupón electrónico con una validez de 14 meses con un descuento del 5%. Este cupón sólo lo podrán utilizar para el cumpleaños del evento o para cualquiera de sus hermanos.
- **Marketing de eventos o patrocinio de eventos:** se realizará un evento por lanzamiento en el mes de abril, regresando a clases donde se invitará a la comunidad de @mamasbloguerasperuanas. Este evento tendrá como objetivo dar a conocer la marca con múltiples actividades que se viralizarán a través de las mamás blogueras invitadas. El objetivo es realizar todos los años una fiesta semejante para promocionar los servicios del planner virtual comenzando el año escolar.
- **Promociones de servicios estrella:** los eventos infantiles son muy sensibles a las modas y a las tendencias, por esto, antes de que salga alguna película que se proyecte como taquillera, se ofrecerán los servicios con esta temática para que los padres de familia puedan adquirirlos al mismo precio en que se ofrecen los paquetes regularmente, así sean muñecos y accesorios de estreno.

6.5.5. Personas

Al tratarse de una plataforma que ofrece diversos servicios de proveedores subcontratados, se deben generar iniciativas para velar por su calidad y estandarización de procesos. Para lograrlo, se incluye en el plan de recursos humanos lo siguiente:

- Desarrollo el perfil de los proveedores para un adecuado proceso de selección.
- Capacitación en el uso de la plataforma; así como, en el protocolo de servicios.
- Sistema de evaluación, el cual se dará por supervisores y por padres de familia a través de la misma plataforma.
- Organigrama y descripción de puestos de trabajo.

6.5.6. Procesos

Las estrategias generales del planner virtual están enfocadas en: "brindar experiencias únicas y en innovar constantemente", por lo cual los procesos están

orientados a ambas promesas. A continuación, mencionamos brevemente los procesos que lo harán posible y que serán detallados en el capítulo del plan operativo:

- **Proceso del usuario en la plataforma**

El proceso del usuario ha sido diseñado en base a su customer journey, a la información recolectada durante los focus groups y a la investigación de plataformas exitosas en Perú. Este se basa en 5 pasos: consultar por los paquetes adecuados a través de un cuestionario, elegir el adecuado y customizar según preferencias, reservar e invitar a través del site, disfrutar de la implementación de los servicios el día del evento y luego de la fiesta referir los servicios a través de redes y los álbumes de la fiesta.

- **Proceso de atención al cliente**

Los clientes podrán comunicarse a través de redes, plataforma o telefónicamente, para lo cual habrá una persona encargada de responder las preguntas e inquietudes.

- **Proceso de implementación de servicios de fiestas infantiles**

Para esto se elaborará un protocolo que cada proveedor deberá seguir para una adecuada performance, además, cada fiesta tendrá a cargo un supervisor.

- **Proceso de selección y capacitación de los proveedores de servicios**

Se generará un perfil con requisitos para seleccionar proveedores de servicios y una vez inscritos en el sistema, se les capacitará en el uso de la plataforma y en el protocolo.

- **Proceso de desarrollo de la plataforma**

El desarrollo de la plataforma ha sido dividido en 6 fases, las cuales están explicadas a profundidad en el Capítulo VIII Plan de Sistemas y Tecnología de la Información.

6.5.7. Presencia física

Con respecto al local, debido a que todo se da a través de la plataforma y que sólo se necesitaría reuniones con los clientes en casos especiales. No se contará con oficinas, sino que se trabajará en el domicilio de la dueña, hasta que la empresa crezca lo suficiente para justificar el alquiler de un local.

La plataforma interactiva virtual contará con evidencia física en su dominio: www.fiestaaltoque.com, con una versión responsive. Para su desarrollo se están

considerando 4 perfiles, cada uno cuenta con un modo de navegación explicado a continuación:

- **Navegación para el perfil del administrador master.**

El dueño(a) de la empresa, será el administrador, por lo que se debe tener control absoluto sobre la empresa y considerarse lo siguiente:

- ✓ Capacidad para brindar permiso de funcionamiento a cada proveedor y brindarles los permisos respectivos.
- ✓ Permiso para enlazar con redes.
- ✓ Capacidad para poder ver y modificar las cuentas de los diferentes proveedores.
- ✓ Permiso para colocar los paquetes promocionales y estrella.
- ✓ Capacidad para generar informes sobre la cantidad de visitas, paquetes observados, tendencia en las necesidades y resumen de contrataciones.

- **Navegación para el perfil de los proveedores de servicios.**

Los proveedores de servicios deberán tener las herramientas adecuadas para poder mantener su información al día, organizarse y promocionar sus servicios, por esto se debe de considerar lo siguiente:

- ✓ Un site donde colocará sus servicios y materiales promocionales.
- ✓ Agenda a tiempo real que deberá mantener actualizada, esta debe ser sencilla de manejar y poderse actualizar a través del celular. Asimismo, la plataforma reservará los espacios con los servicios contratados a través de fiesta al toque.
- ✓ Sistema de evaluación y recomendación, para que los supervisores y padres de familia puedan evaluarlos.
- ✓ Espacio donde se registrarán sus pagos.
- ✓ Espacio donde se registrarán las próximas capacitaciones.
- ✓ Video tutorial enseñando a utilizar la plataforma.

- **Navegación para los usuarios finales: padres de familia**

Además, se brindarles experiencias memorables, se busca que la navegación les resulte sencilla y que cuenten con diversos beneficios, por lo que debe considerarse:

- ✓ Registro a través de Facebook, Instagram o Google.
- ✓ Formulario sencillo, donde puedan llenar sus necesidades y preferencias para obtener los paquetes.

- ✓ Un canal de comunicación virtual con la persona encargada para poder hacer todas las consultas necesarias.
- ✓ Cada usuario contará con un site, donde podrá contar con un sistema de invitación, espacio para álbumes, escribir una lista de regalos y notas que podrá compartir con sus invitados.
- ✓ Una pasarela de pagos y un espacio donde figure la cuenta a la cual se deben realizar los pagos, así como un estado de actualización sobre su estado de pagos.
- ✓ Un espacio donde figure el contrato del paquete reservado.
- **Navegación para los invitados a las fiestas infantiles**
Cada usuario podrá invitar a ver su site a sus invitados, quienes, además, podrán aprovechar para conocer la plataforma, por esto se debe considerar lo siguiente:
 - ✓ Fácil acceso a los sites de los padres de familia.
 - ✓ Rápida navegación en sus álbumes.
 - ✓ Promoción de los servicios de la plataforma y una invitación a registrarse.
 - ✓ Una manera de interactuar con los padres de familia, anfitriones de las fiestas.
 - ✓ Opción de dejar un recordatorio.

6.5.8. Productividad

Para poder ser productivos sin disminuir la calidad de los servicios se contempla lo siguiente:

Para mejorar la productividad del usuario en la plataforma:

- Se buscará que pueda contratar los servicios con la menor cantidad de transacciones posibles.
- Se almacenarán sus transacciones para poder ofrecerle en un futuro paquetes personalizados anticipando sus requerimientos.
- Se le brindará a cada usuario un site propio, al cual se le incorporarán funcionalidades según sus necesidades.

Para mejorar la productividad del proveedor de servicios:

- Se desarrollará un sistema de reserva y agenda a tiempo real.
- Se brindará un sistema de calificación y recomendación.
- Se tercerizarán supervisores para todas las fiestas.

Para mejorar la productividad del planner virtual:

- Se contará con paquetes costeados, detallados y listos para implementar.
- Se contará con un sistema que permita conocer la agenda y disponibilidad de todos los proveedores y sus recursos.
- Se contará con un asistente que atienda las consultas de clientes y clientes potenciales.
- Se contará con un sistema de evaluación a los proveedores que permita que aquellos con un mejor performance cuenten con mayor número de contrataciones.
- Se desarrollará un protocolo para la implementación de servicios.

6.6. Presupuesto

Para estimar el presupuesto se han considerado como referencia la inversión en redes de los expertos proveedores de servicios para fiestas infantiles y los costos de las actividades que suelen hacer las comunidades @mamasbloguerasperuanas y @bloggerhoodperu

Revisar el presupuesto a detalle en el **Anexo 28. Presupuesto de Marketing para los 5 primeros años.**

6.7. Conclusiones

- Todas las acciones y procesos del plan de marketing están alineados a las estrategias generales de la empresa, las cuales buscan brindar a los usuarios una experiencia memorable e innovar constante.
- Dado a que este modelo de negocio incluye herramientas digitales nuevas en el mercado, primero se deben probar las funcionalidades básicas para ir las mejorando en el tiempo; así como, incluir funcionalidades que se crean necesarias. Por esta razón, se está planificando el desarrollo de la plataforma en 5 etapas lo que permitirá incluir el feedback de los usuarios en las continuas mejoras.
- La promoción y publicidad debe enfocarse en la madre de familia, puesto que es la principal decisora (90%). Por esto, es de vital importancia, comprender el perfil y características de la madre de familia, principal agente viralizador, quien atraviesa una etapa donde debe desempeñarse en múltiples actividades y su espíritu maternal la vuelve muy emocional. Es por esto, que la comunicación debe ser acogedora, útil, brindando siempre consejos, preferiblemente de pares que la comprendan, debido a que es muy sensible a críticas. Asimismo, se la debe motivar a participar,

escuchando su opinión y permitiéndole compartir datos de sus hijos, a quienes muchas desean mostrar a sus conocidos.

- Al ser un servicio de planning, se le debe brindar relevancia al perfil y desempeño de los proveedores subcontratados, por lo cual es vital incluir en el plan de recursos humanos un proceso de selección de personal y capacitación.
- El logotipo y marca "fiesta al toque", expresa la posibilidad de poder organizar las fiestas de sus hijos rápidamente, sin embargo, no se intuye que se trata de una plataforma virtual por lo que se debe informar a los padres en su uso y beneficios.

Una vez que se haya trabajado el core business del servicio de planning de fiestas y se cuente con capacidad de venta, se comenzará a trabajar crosseling, comenzando por la venta de recuerditos o sorpresitas y lista de regalos las cuales nos ayudaran a incrementar ventas en el futuro.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

7.1. Introducción

En el presente capítulo se describen los procesos operativos orientados al cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa. Para lograrlo, se desarrolló primero el Cuadro de Mando del Plan de Operaciones, el cual está alineado al Cuadro de Mando Integral y a las estrategias generales de la empresa. Luego, se señala el sistema de valor para mapear todos los procesos involucrados en la organización e implementación de fiestas infantiles, para luego detallar los procesos con los proveedores y los usuarios finales.

Para establecer un flujograma amigable al usuario se estudió el flujograma de las plataformas exitosas en el Perú y el mapa de procesos actual de los padres de familia.

7.2. Objetivo

Describir los procesos operativos internos y externos a fin de brindar una experiencia única tanto a usuarios finales como proveedores, dichos procesos están soportadas por las estrategias Operacionales.

7.3. Cuadro de Mando

Tabla 7. 1 Mando integral de operaciones

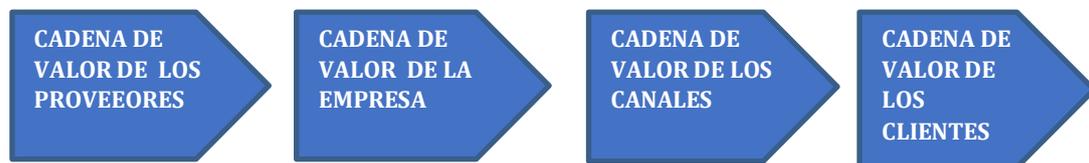
Objetivo de Operaciones	Objetivos Específicos	KPI	Metas	Iniciativas
Garantizar la correcta atención de los reclamos y contactos de los clientes y su satisfacción	Desarrollar el manual de atención al cliente	% de reclamos atendidos satisfactoriamente	98%	Realizar simulacros de atención de reclamos siguiendo los pasos del manual Establecer rutinas de llamadas proactivas para censar el ánimo de los clientes luego de un evento
Establecer sistema de evaluación confiable que mida el aprendizaje del protocolo de la empresa Estandarizar procesos	Elaborar modelos de exámenes on line y checklist para evaluación in situ	Exámenes elaborados	100%	Coordinar capacitaciones on line con los proveedores Realizar simulacros de exámenes on line para asegurar conectividad

Fuente: Elaboración Propia.

7.4. Sistema de Valor

En la figura 7.1 mostramos las principales cadenas de valores de este sistema.

Figura 7. 1 Sistema de valor



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a nuestra cadena de valor mostramos los principales procesos de nuestra empresa a continuación serán:

Figura 7. 2 Cadena de Valor

Actividades apoyo	<i>Gestión Financiera, Administracion y legal</i>				M A R G E N
	<i>Recursos Humanos</i>				
	<i>Mantenimiento</i>				
	<i>Infraestructura de la Empresa</i>				
	<i>Desarrollo Tecnológico</i>				
Actividades principales	Registro de Proveedores	Proceso de interacción de la plataforma con los Usuarios	Marketing y Publicidad	Sistema de evaluación e inteligencia Comercial	
	_Inscripción de proveedores _evaluación de proveedores _ Selección de proveedores _ Capacitación de uso del site	_ Consulta _ Customiza y Elige _ Reserva e Invita _ Disfruta _ Refiere	_ Dar a conocer la web a través de redes, SEO &SEM _ Promociones y análisis de data (Inteligencia Comercial)	_ Asistencia en Línea al cliente	

Fuente: Elaboración Propia

Las funcionalidades de la plataforma estarán orientadas a los procesos de las actividades principales es así como se tendrán tres interfases principales, una para los usuarios finales otra para los proveedores de servicios y la última para el administrador. En las dos primeras interfases podremos encontrar soporte en tiempo real mediante un chat online para cualquier consulta o duda dentro del proceso.

7.4.1. Registro y Capacitación de Proveedores

Este proceso está orientado a la captación, evaluación, selección y capacitación de los proveedores con los cuales se trabajará. Los candidatos sólo deben registrarse para presentarse al proceso de selección. El detalle de este proceso se detalla en la descripción funcional correspondiente al plan de recursos humanos en el Cap IX.

Otra fase importante en este proceso es la capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas, como en el protocolo, puesto que el conocer cómo ingresar correctamente sus datos en la plataforma permitirá tener en tiempo real su disponibilidad que permitirá una mejor organización y una venta más sencilla al usuario final; asimismo, una capacitación en el protocolo asegurará la implementación de los servicios de manera satisfactoria.

En esta interfase cada proveedor podrá colocar sus datos respectivos, así mismo el proceso de evaluación y capacitación serán registrados para tener en todo momento el estatus del proveedor.

El soporte en este proceso será mediante el chat online o mediante llamada telefónica de ser necesario.

En el punto **8.5. Proceso de desarrollo de la plataforma** se describen los pasos que se seguirán para el desarrollo de la misma.

7.4.2. Proceso de interacción de la plataforma

Para poder definir el proceso de interacción con los usuarios, primero se ha investigado los procesos que siguen los usuarios finales de 4 plataformas exitosas actualmente en el Perú (Compra bien, Airbnb, Despegar y Trivago). En los **Anexos 29. Etapas que atraviesan los usuarios en diferentes plataformas** se encuentra una tabla comparativa con las diferentes etapas que atraviesan los usuarios en estas plataformas.

Después de analizar prácticas exitosas y considerando los hallazgos de la investigación cualitativa, se definieron las 5 etapas de seguirá el usuario en la plataforma y durante la contratación de los servicios del planning virtual: Consulta, Customiza & elige, Reserva & invita, Disfruta y Refiere. A continuación, se detalla cada etapa:

Tabla 7. 2 Etapas propias del negocio

Etapa	Descripción
CONSULTA	Se presenta un formulario interactivo donde el padre de familia debe ingresar datos como: género y edad de su hijo(a), fecha de la celebración, distrito donde desea celebrar el cumpleaños, número de invitados (niños y adultos), monto aproximado del presupuesto, si desea sugerencias o si tiene alguna temática o servicios definidos.
CUSTOMIZA Y ELIGE	Se presentarán propuestas de paquetes con los servicios de los proveedores disponibles para la fecha solicitada. Estos paquetes pueden adaptarse a las necesidades del cliente.
RESERVA E INVITA	El usuario podrá hacer la reserva y pagar a través de la pasarela de pagos, luego, recibirá un contrato virtual con todos los servicios detallados. En este paso, cada cliente recibirá un espacio que podrá personalizar para escribir sobre la fiesta de sus hijos, además, de gozar de un sistema de invitaciones que estará conectado a diferentes redes y a Google calendar.
DISFRUTA	El planner virtual se encargará de las coordinaciones y la implementación. Así, el usuario puede conectarse a la web para hacer seguimiento al evento y un supervisor asistirá a cada evento para asegurarse de que todo marche según el contrato virtual.
REFIERE	Cada servicio tendrá un sistema de evaluación y recomendación, para que los clientes puedan compartir su experiencia con sus pares. Además, cada cliente podrá elaborar un álbum de la fiesta y compartirlo con todos sus invitados, de esta manera, ellos también conocerán los servicios del planner virtual.

Fuente: Elaboración Propia.

En esta interfase cada usuario final podrá registrarse y tener una cuenta personal, esta cuenta estará vinculada a un álbum donde el usuario podrá tener acceso a fotografías, videos, lista de invitados. Así mismo en esta interfase se presentará las 5 fases descritas en donde el usuario final podrá navegar y confirmar la venta.

El soporte en este proceso será mediante el chat online o mediante llamada telefónica de ser necesario.

En el punto **8.5. Proceso de desarrollo de la plataforma** se describen los pasos que se seguirán para el desarrollo de esta.

7.4.3. Marketing y Publicidad

Este proceso abarca todas las actividades relacionadas en el posicionamiento de la marca que permitan captar más usuarios.

En el capítulo VI, Plan de marketing, se detalla este proceso en su totalidad.

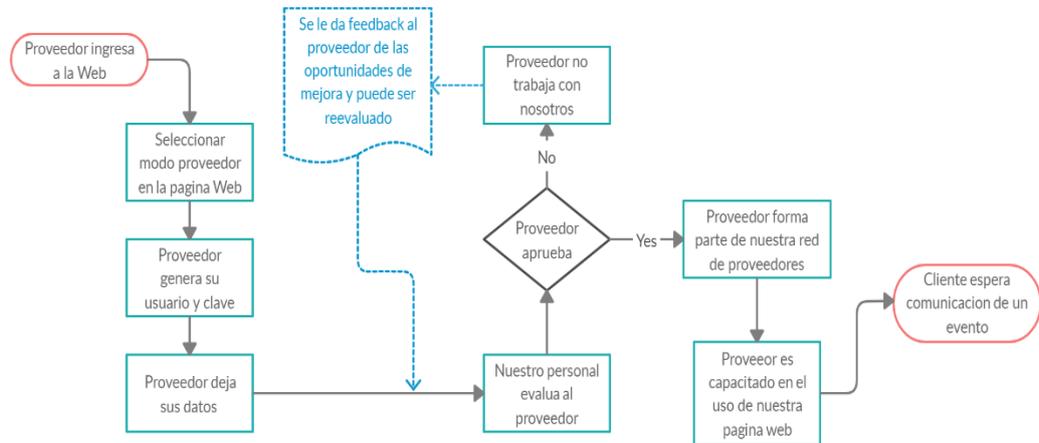
7.4.4. Sistema de Evaluación e Inteligencia Comercial

Este proceso estará orientado al desarrollo de un sistema de evaluación y recomendación, donde el usuario final – padre de familia, podrá brindar su testimonio a sus pares, de esta forma, el sistema recompensará con mayor presencia a los proveedores con las mejores calificaciones, esto les permitirá mayor número de contrataciones.

Además, a través del sistema de invitaciones se contará, con información, no solo de los usuarios sino de sus invitados, la cual será clave en la generar estrategias de promoción y publicidad, que tendrán como objetivo lograr recompras y fidelización a la marca.

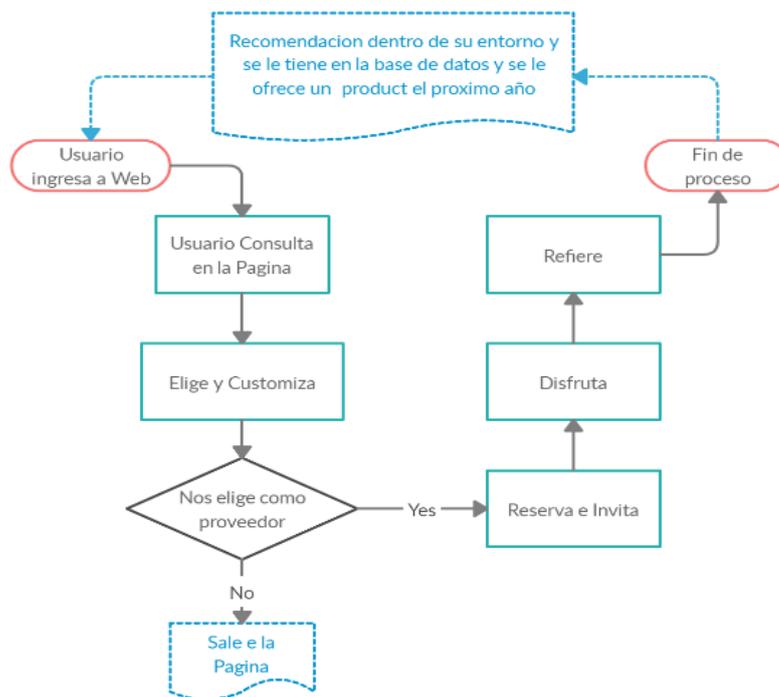
7.5. Flujogramas dentro de la plataforma

Figura 7. 3 Flujograma del Proceso de registro de proveedores



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 7. 4 Proceso de interacción con usuarios finales



Fuente: Elaboración Propia.

7.6. Evaluación de Riesgos

Considerando que una de nuestras estrategias es brindar experiencias únicas, debemos estar preparados para contingencias que superen al protocolo de desarrollo de la fiesta, hemos identificado los siguientes riesgos a lo que evaluamos su probabilidad e impacto en una escala del 1 a 3, donde 1 es valor más bajo, 2 es medio y 3 el más alto, entonces el nivel más bajo de riesgo será de 1 y el más alto de 9, tenemos:

Tabla 7. 3 Análisis de Riesgos

Evento	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Ocurre un accidente con un niño en la fiesta	2	3	6
Algún proveedor se presenta en condiciones inadecuadas (ebriedad, baja higiene, vestimenta no acorde, etc.)	1	3	3
El website se cuelga de manera imprevista	1	3	3
Ausencia del servicio de show u otro de manera imprevista	1	3	3
Deterioro de mobiliario de la casa del padre de familia	1	2	2
Los bocaditos presentan mal sabor	1	2	2
El supervisor no asiste al evento de manera imprevista	1	2	2

Fuente: Elaboración Propia.

Las medidas de mitigación por cada riesgo identificado son:

- **Ocurre un accidente con un niño en la fiesta (nivel de riesgo 6)**

En el contrato se especificará que a pesar de que los eventos ofrecidos no presentan riesgos para los invitados, especialmente los niños, los padres de familia deben estar pendiente de ellos para su seguridad, pero, sin perjuicio de lo anterior, los supervisores contarán con un botiquín básico de primeros auxilios (algodón, alcohol, gasa y esparadrapo) que podrán ofrecer a los padres si ocurriese un evento. La intención no es

ofrecer una atención médica sino tener listo y disponible material de primer auxilio comúnmente usado que los familiares o invitado podrían no tener disponible.

- **Algún proveedor se presenta en condiciones inadecuadas: ebriedad, baja higiene, vestimenta no acorde, etc. (nivel de riesgo 3)**

El protocolo indicará las condiciones correctas, tanto de presentación como de hábitos que deben tener los proveedores en el desarrollo del evento, sin embargo, si a pesar de las previsiones tomadas, ocurriese un caso como el descrito, esto deberá ser detectado por el supervisor e inmediatamente solicitar al proveedor su retiro o acondicionamiento, coordinando la reasignación de actividades o cambios de horario con los otros miembros del equipo presente, luego se comunicará los cambios al padre de familia.

- **El website se cuelga de manera imprevista (nivel de riesgo 3)**

Contamos con un servicio de mantenimiento de la plataforma con quien tendremos atención de imprevistos 24 x 7, caso de ocurrir el evento, nos comunicaremos inmediatamente con el proveedor para la atención correspondiente, si hubiese clientes que alerten el problema usando otros medios de comunicación, procederemos a comunicarnos con ellos de inmediato para tomar sus órdenes hasta que la página esté operativa nuevamente.

- **Ausencia del servicio de show de manera imprevista (nivel de riesgo 3)**

El protocolo pedirá a todos los proveedores confirmar que se encuentran en camino una hora antes de la hora pactada para la llegada a destino, si no se cumpliera este requerimiento, se activará la alerta para buscar un reemplazo si es que el retraso se está generando por una posible ausencia, el cambio de proveedor será en base al banco de datos de proveedores alternativos que se tiene, y el cual podemos visualizar en tiempo real. Si la ausencia se manifiesta poco antes de la hora pactada, digamos por un accidente durante el traslado, o al momento de ingresar a la casa, se procederá de la misma forma como ha sido mencionado, pero deberá solicitarse al padre o madre de familia el retraso de una hora para iniciar el show.

- **Deterioro de mobiliario de la casa del padre de familia (nivel de riesgo 2)**

El supervisor tomará nota del deterioro ocasionado, presentará las disculpas a los clientes y coordinará la asignación del dinero para cubrir los gastos, tomados del presupuesto asignado para imprevistos.

- **Los bocaditos presentan mal sabor (nivel de riesgo 2)**

El supervisor confirmará el hecho y solicitará vía Glovo o Rappid nuevos bocaditos para reemplazo de una panadería o tienda cercana y presentará las disculpas a los padres de familia, se usará el presupuesto asignado a imprevistos.

- **El supervisor no asiste al evento de manera imprevista (nivel de riesgo 2)**

El protocolo pedirá a todos los supervisores confirmar que se encuentran en camino una hora antes de la hora pactada para la llegada a destino, si no se cumpliera este requerimiento, se activará la alerta para buscar un reemplazo si es que el retraso se está generando por una posible ausencia. De no contarse con reemplazo disponible uno de los fundadores acudirá a cubrir el puesto.

7.7. Conclusiones

- Los procesos de nuestra plataforma están orientados a cumplir el objetivo primordial, el cual, es brindar una experiencia única tanto a nuestros usuarios como proveedores.
- Nuestra plataforma está orientada a la recolección de data tanto de los clientes, como de sus invitados. Así, contaremos con los nombres, edades, gustos y historial de cada cumpleaños(a) y de todos sus invitados para luego trabajarlo con inteligencia comercial, que nos permitirá trabajar estrategias de marketing dirigidas a la captación de nuevos clientes y a la fidelización de los usuarios.
- El análisis realizado a las plataformas existentes en el Perú nos permite saber qué esperan los clientes potenciales, quienes desean escribir sus necesidades para recibir soluciones inmediatas, sin necesidad de realizar un registro, el cual es opcional para realizar simulaciones y sólo se vuelve obligatorio en el momento en que el usuario realiza la conversión.
- El proceso de selección y capacitación de los proveedores de servicios para fiestas infantiles es vital para asegurar la correcta implementación y satisfacción de los clientes finales, así, deben cumplir con el perfil, aprender a utilizar la plataforma virtual y cumplir con el protocolo de la empresa.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

8.1. Introducción

Este capítulo comienza explicando las fases de desarrollo e innovación contempladas en la implementación del planner virtual, de esta forma, se lanzará la plataforma con un producto mínimo viable, que contará con las herramientas que nuestro usuario final necesita, pero que podrá ir mejorando con el tiempo, agregando nuevas funcionalidades, y lo más importante, brindando herramientas que generarán valor agregado y fuentes de ingresos paralelas. Luego, se definirán las características de la plataforma, donde se definen los atributos para lograr una experiencia del usuario memorable, el tipo de aplicación y la tecnología que lo hará posible.

Asimismo, se explicará el proceso para el desarrollo de la plataforma, lo cual, permite comprender y monitorear cada etapa, para realizar los ajustes necesarios antes del lanzamiento. Finalmente, se presenta el presupuesto para las diferentes actividades y fases.

8.2. Objetivos

- Establecer las fases de desarrollo, que permitan operar, desde un principio, con las herramientas esperadas por los usuarios, y a la vez, flexibilidad para incluir los resultados en campo en siguientes desarrollos.
- Establecer las características de la plataforma virtual.
- Definir la tecnología a utilizarse, la cual no sólo permita una experiencia memorable, sino también, un desarrollo ágil, flexibilidad para realizar futuras adaptaciones y ahorro en costos.
- Determinar los pasos a seguir para el desarrollo de la plataforma digital.
- Determinar todo lo necesario y el presupuesto para la implementación tecnológica del planner virtual.

8.3. Fases de desarrollo e innovación

Con la finalidad de desarrollar un modelo de negocio económicamente viable, se realizó un estudio de mercados a nivel cualitativo y cuantitativo, lo cual permite predecir, hasta cierto grado, qué necesita y comprará el cliente final. Sin embargo, se

debe ser consciente que las herramientas que se presentarán son innovadoras, por lo cual, hay respuestas que sólo se conocerán después del lanzamiento de la plataforma, por esta razón, en un principio se trabajará con un producto mínimo viable (MVP). De acuerdo con Ries, el MVP es un conjunto mínimo de funcionalidades determinadas por el emprendedor para aprender de sus clientes potenciales. Es la mejor forma de agilizar el proceso de adaptación de un nuevo producto al mercado. Con un MVP, se descubre rápidamente que está pidiendo el cliente, para satisfacer su necesidad y lo que se quiere lograr es ofrecer estas características con el menor esfuerzo posible, tanto en tiempo, como inversión. Al lanzar un MVP es necesario obtener métricas o datos que permitan aprender sobre el producto lanzado. Se busca lograr el máximo aprendizaje sobre los clientes y evitar producir algún elemento que no tenga demanda. (Roqué, 2013)

Por esta razón, el desarrollo ha sido dividido en fases, las cuales se deben considerar desde el principio del desarrollo, para contar con una base que sirva a largo plazo, pero que permita ir trabajando las ideas de negocio y funcionalidades con respuestas reales del cliente final. A continuación, se explican las 6 fases para el desarrollo de la plataforma:

- I. Lanzamiento marzo 2020:** La primera versión debe incluir una serie de herramientas esperadas desde un principio por los proveedores y los usuarios finales, las cuales se explican a continuación.

Herramientas para los usuarios finales - padres de familia:

- Registro a través de redes y google.
- Formulario interactivo, donde podrá escribir sus necesidades y preferencias para obtener recomendaciones de paquetes.
- Sistema para chatear con asistente.
- Pasarela de pagos.
- Un site básico para cada usuario que contrate los servicios, donde podrá escribir notas a sus invitados en pizarras y elaborar álbumes.
- Un sistema de invitación, donde pueda generar una lista y hacer seguimiento a quienes confirmaron su asistencia. Este sistema trabajará interactuando con redes y google calendar.

Herramientas para los proveedores de servicios:

- Site donde colocar sus servicios, vídeos y paquetes.
- Espacio donde colocar sus diversos servicios disponibles para poder organizarse.
- Calendario de sus eventos a tiempo real que pueda manejar desde sus smartphones.
- Sistema de pago entre el planner y sus proveedores.

Herramientas para el administrador master:

- Sistema de acceso a todas las cuentas.
- Funciones para habilitar y deshabilitar cuentas y/o paquetes de proveedores.
- Enlaces a redes.
- Funciones para determinar el orden de aparición de los paquetes y la generación de promociones.

II. Upgrade en Agosto 2020: Después de 2 meses de funcionamiento, se recogerá el feedback en campo y comenzarán las mejoras que se lanzarán en Agosto 2020. A continuación, se mencionan las mejoras:

- Inclusión del sistema de evaluación y recomendación de padres de familia para cada servicio contratado.
- Revisión de los algoritmos para brindar visibilidad a los diferentes servicios de los proveedores.
- Mejora en el site personal de cada usuario, a partir de sus experiencias.
- Mejoras en funcionalidades para proveedores y usuarios, según análisis.

III. Relanzamiento marzo 2021: Una vez desarrollado el modelo de negocio principal y teniendo capacidad de venta, se podrán implementar flujos de negocios paralelos. Estos están siendo contemplados desde un principio, por lo que se recolectarán ideas para implementarse posteriormente. A continuación, se describen:

- Se estudiará cómo complementar los servicios ofreciendo productos complementarios, como las sorpresitas o recuerdos para las fiestas.
- Mejoras en funcionalidades para proveedores y usuarios, según análisis.

- IV. Adaptación marzo 2022:** Dentro de la 1ra. versión de la plataforma, los sites personales de los usuarios contarán con una pizarra donde el padre de familia puede escribir a sus invitados que podrían comprarle al cumpleaños(a). Esta pizarra nos servirá de prueba para con información que nos permita luego desarrollar algún sistema de e-commerce para regalos, ya sea de manera independiente o con alianzas con comercios ya existentes.
- V. Adaptación marzo 2023:** Además, de las mejoras en las funcionalidades, se revisarán las posibles mejoras en las herramientas o incluso incorporación de nuevas herramientas, así se puede realizar un upgrade en el site personal de los usuarios y brindar servicios que las madres de familia puedan necesitar como un estilista a domicilio o lo que se crea necesario.
- VI. Adaptación marzo 2024:** Una vez logrado ser reconocidos como el planner virtual de fiestas infantiles, la empresa se puede diversificar, ofreciendo servicios para otra clase de eventos como Baby Showers o Quinceañeros. Esta fase debe ser contemplada desde un principio para que los desarrollos tecnológicos puedan luego adaptarse a otras clases de eventos y no necesiten nuevos desarrollos.

8.4. Características de la Plataforma Web

En el **Anexo 30. Características de la Plataforma** se detalla el análisis de las características principales de la plataforma, estas las podemos visualizar en la siguiente tabla 8.1:

Tabla 8. 1 Características de la Plataforma Web

	Descripción
Característica I	Atributos UX (experiencia de usuario o user experience)
Característica II	Plataforma en aplicación Híbrida
Característica III	Tecnología Ruby on rails
Característica IV	Pasarela de Pago

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Proceso de desarrollo de la plataforma

Antes de explicar las etapas para el proceso de desarrollo, es importante entender cómo funciona el cerebro humano. Mauricio Estrella, Diseñador Líder de IDEO China, citado en la revista digital Colombiadigital.net (2014), indica que el cerebro humano tiene tres fases de entendimiento, estas fases deben considerarse para lograr una experiencia única en los usuarios, estas fases son:

- **Fase emocional:** es el reconocimiento por parte de nuestro cerebro de las figuras, imágenes y colores que pongamos en nuestra pantalla.
- **Fase de identificación:** el cerebro intuye para que sirve cada parte de la pantalla y le asigna una posible funcionalidad de acuerdo con lo que observa.
- **Fase de ejecución:** el usuario procede a interactuar con los elementos de la interfase.

A continuación, se describe cada etapa que deberá supervisarse en el proceso de desarrollo de la plataforma.

8.5.1. Diseño y maquetación

Se debe proceder primero, a diseñar la estructura de la página web, aquí se define qué secciones tendrá la plataforma digital, se incluyen todos los contenidos escritos títulos, botones, menús, formularios, imágenes, videos, todo lo que va a ser incluido en la plataforma. Debe considerarse siempre que la experiencia de navegación del usuario debe ser sencilla, rápida e intuitiva.

Luego de definir la estructura, que puede ser hecha inicialmente a mano, se procede a realizar un WIREFRAME, que es una plantilla muy simple, de preferencia digital, que no incluye colores y ningún tipo de imagen o gráfico, básicamente es un boceto de baja fidelidad. Luego, se procede con la elaboración del MOCKUP, en este caso se iniciará con un tipo clásico o estático de mediana fidelidad, que es la referencia sobre la cual los proveedores de diseño y programación digital se basarán para armar el PROTOTIPO o también llamado mockup dinámico, este permite ciertas interacciones básicas de navegación, de esta manera ya tendremos testado la usabilidad de la página sin mayores niveles de programación. Finalmente, sobre el testeado que se realice al prototipo, se procederá con el desarrollo de la página web. La fase de la maquetación es sumamente importante y no debe saltarse, seguir la maqueta como referencia durante el desarrollo de la página asegura que la armonía del contenido y visualización esté garantizada.

Las herramientas de mockup a utilizar pueden ser Balsamiq (ideal solamente para Wireframe, pues no permite incorporar interacciones), Auxure (permite realizar wireframes sencillos e incorporar pequeñas interacciones con lo que se puede armar prototipos simples, permite exportar los trabajos a pdf) o Pencil (es gratuito, contiene hasta 300 plantillas para usarse como referencia, tiene una estructura intuitiva y muy amigable). Se recomienda el uso de Pencil, pues sus alcances y la gratuidad lo hacen suficiente para nuestros requerimientos.

8.5.2. Desarrollo de backend

En este paso se consigue la funcionalidad de todas las partes de la plataforma, a través de la programación en código fuente de estas funcionalidades, el desarrollo del back end ayuda a tener mejores opciones de búsqueda en Google, ya que cuenta con un código puro. Existe diversos lenguajes que pueden ser usados como herramientas para desarrollar el back end, así tenemos: JavaScript, SQL, PHP, Python, Ruby, MySQL, entre otros, como ya se mencionó, se usará Ruby on rails.

8.5.3. Desarrollo de frontend

En esta parte, se procede a realizar la parte visual de la plataforma, es decir, aquel diseño o arte que el usuario verá al ingresar a la página web. Debemos tener cuidado con mantener la estética y la armonía de los colores y trazos, así como, presentar el lado amigable y profesional de nuestra propuesta. Para el desarrollo del frontend, podemos usar lenguajes HTML que es la forma de cómo se organiza la página web, ordena la estructura desde el título principal hasta los pie de página, CSS que es con el que se crea el estilo de cómo se ordenan las palabras, de manera que no se vea como un texto árido, sino, correctamente diagramado y estructurado, haciendo que la presentación sea agradable al usuario y JAVASCRIPT que es quien permite la interacción entre el usuario y la página web, permitiendo pedir información, hacer preguntas y dar respuestas, etc.

8.5.4. Prueba de vacío

La prueba de vacío debe realizarse con suficiente tiempo de anticipación para poder corregir cualquier error que se presente previo al lanzamiento, debe corroborarse que todas las secciones de la plataforma funcionan según lo establecido, tanto en forma, como en velocidad esperada, debemos asegurar que la funcionalidad se mantenga también desde la apertura de la plataforma desde celulares, ya sea desde Android o IOS. Esta prueba en vacío será ejecutada dando seguimiento a la experiencia en la navegación de la página de 30 referidos a quienes mandaremos el enlace de acceso a la plataforma.

En las pruebas de vacío se evaluará lo siguiente:

- **Test de funcionalidad:** confirmar que el sistema “hace lo que debe hacer”, es decir, cumplir con las especificaciones que fueron acordadas con el proveedor, se colocará estas recomendaciones en un checklist y validar
- **Test de usabilidad:** dentro de los referidos a quienes enviaremos el enlace de la página, debemos considerar que estos tienen el perfil del mercado objetivo y debemos evaluar si estos son capaces de navegar en la página, si les es de fácil uso, si aprende rápido a navegar en la plataforma, si puede fácilmente entrar y salir del sitio, para esta evaluación se diseñará un cuestionario para ser respondido uno a uno con breves preguntas para evaluar la usabilidad.
- **Test de compatibilidad:** se probará si el acceso a la plataforma puede realizarse desde teléfonos celulares (Android e IOS), tablets, laptops y PCs
- **Test de rendimiento:** se probará la funcionalidad, estabilidad y capacidad de respuesta del sistema ante una carga determinada de accesos, se procederá a evaluar si se mantienen todas las funcionalidades en el momento de ingreso de todos los referidos al mismo tiempo (20 personas), esto se conoce como test de stress.

8.5.5. Lanzamiento

En el plan de marketing se ha detallado la estrategia para lograr un lanzamiento de impacto, con llegada en redes sociales, apoyo de influencers, etc esto debe garantizar el awarness esperado. Durante el periodo de lanzamiento la empresa diseñadora de la página estará a disposición para soportar posibles errores que puedan presentarse, aunque no debieran ocurrir puesto que los pasos previos previenen cualquier problema.

8.6. Presupuesto

Considerando todo lo anteriormente explicado, se detalla en el **Anexo 25. Estrategia de precios para los primeros 5 años** el presupuesto para este periodo

8.7. Conclusiones

- Es vital tomar como base las preferencias de los clientes y las estrategias de la empresa para el desarrollo de las herramientas tecnológicas, por esta razón, no sólo se dividirá el desarrollo en fases, además, se hará un seguimiento y monitoreo a cada etapa del proceso de desarrollo, sólo así se lograrán herramientas que respondan a las necesidades del cliente y logren experiencias memorables.
- Es importante considerar las proyecciones en las visitas y conversiones dentro de la plataforma, para desarrollar bases que permitan que esto se realice de manera fluida, sin contratiempos y contratando los servicios adecuados de hosting.
- Se utilizará tecnología Ruby on rails, puesto que actualmente es la que más desarrollos ha logrado, ofreciendo arquitecturas listas que pueden utilizarse para probar modelos de negocios, ahorrando tiempo y esfuerzo en desarrollos. Además, existe mayor cantidad de personas especializadas en esta tecnología, lo que facilita encontrar mano de obra y reduce costos para futuras modificaciones.
- Se deberá proceder con la maquetación de la página web, como paso inicial al desarrollo de la página web, a través de un mockup, a fin de garantizar que la página web a desarrollar asegure la armonía necesaria, el mockup será desarrollado con el programa Pencil.

Se deben realizar las pruebas en vacío como paso clave, antes del lanzamiento de la plataforma, este paso es fundamental para la aceptación técnica de la página web entregada por los desarrolladores, las pruebas a efectuar son de: funcionalidad, usabilidad, compatibilidad y rendimiento.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1. Introducción

El propósito del capítulo es presentar la estructura de RRHH, las funciones, perfil y competencias del equipo humano que gestionará la plataforma virtual de Fiesta al Toque, así como entender los pasos de la incorporación del personal, desde el reclutamiento hasta la inducción al puesto de trabajo.

9.2. Objetivos

- Conocer el número mínimo de personas necesarias para administrar la plataforma, así como sus cargos y principales funciones.
- Determinar los salarios del personal
- Planificar el presupuesto de RRHH para los primeros 5 años
- Determinar los objetivos del área alineados a los objetivos estratégicos

9.3. Cuadro de mando de Recursos Humanos

A continuación, se describe el cuadro de mando de RRHH, en el **anexo 32. Acciones estratégicas del plan de recursos humanos**, se detalla las acciones estratégicas por cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 9. 1 Cuadro de mando de Recursos Humanos

Objetivos de RRHH	Objetivo específico	KPI	Meta	Iniciativas o acciones estratégicas
Tener proveedores capacitados	Establecer charlas de capacitación mensual en cultura, protocolo y plataforma digital de la empresa	Cumplimiento del programa de capacitaciones	100%	-Charlas de capacitación on line -Definir material de capacitación de introducción y mantenimiento
Asegurar proveedores alineados a los requerimientos de la empresa	Evaluar el aprendizaje en uso de la plataforma y aplicación del protocolo de fiestas infantiles	% alcance de auditoría de protocolo (in situ)	>90%	-Evaluación in situ del protocolo de Fiesta al Toque
		% aprobados uso de la plataforma digital	>90%	-Evaluación virtual sobre uso de la plataforma para proveedores

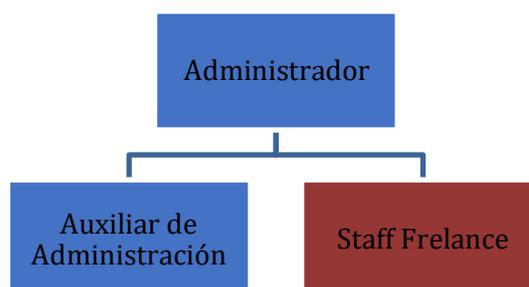
Implementar el modelo cultural de Fiesta al Toque	Desarrollo del modelo cultural de Fiesta al Toque	Modelo desarrollado	100%	-Desarrollo del modelo cultural de Fiesta al Toque
	Desarrollo de los perfiles de proveedores	Elaboración de los perfiles	100%	-Desarrollo de los perfiles de proveedores alineados a la cultura de la compañía y hacerlo parte del proceso de selección
Asegurar la reputación de la empresa a través de la satisfacción de los clientes	Sistema de Evaluación y Recomendación que califique el desempeño de los proveedores en las fiestas infantiles	Ratio satisfacción	4/5	Establecer sistema de evaluación de los padres (expectativa, recomendación y calidad)

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se detalla en el organigrama presentado en la Figura 9.1, en él se detallan los cargos y las líneas de jerarquía. En el primer y segundo año solo se contará con el auxiliar administrativo y los fundadores cubrirán las funciones del administrador, en el tercer año se contratará al administrador. Entre las actividades que cubrirán los fundadores al inicio de las operaciones son las de gestionar la empresa en general, realizar el reclutamiento y selección del personal y proveedores, desarrollar el material de capacitación, dictar y evaluar las capacitaciones, acompañar el desarrollo de las fiestas entre otras cosas necesarias para el correcto desempeño de la empresa.

Figura 9. 1 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

9.5. Personal administrativo

Según (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) un puesto de trabajo se define como un conjunto de actividades por la cual una persona recibe una remuneración como parte del acuerdo que tiene con la compañía, en tal sentido analizar y diseñar un puesto de trabajo es una tarea crítica. Para la determinación de las funciones, competencias y perfil, nos hemos basado en:

- **El método del Incidente Crítico (para el análisis del puesto)**, que (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) lo definen como la identificación de tareas fundamentales es decir los deberes, responsabilidades y conductas, donde la información requerida puede provenir de los empleados o de sus gestores, siendo la segunda fuente nuestro caso. Por lo general son de 5 a 10 tareas fundamentales las que deben tenerse.
- **El método del Enriquecimiento (para el diseño del puesto)** que (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) lo define como un método ascendente centrado en las personas, donde lo que se busca es adicionar al personal, tareas más significativas, que lo hagan sentirse realizado y motivado. Hackman y Oldman, 1976, mencionados por (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) indican que las funciones de un puesto para ser enriquecedoras deben considerar:
 - ✓ Tener actividades variadas
 - ✓ Hacer trabajos de principio a fin con resultado visible
 - ✓ Las actividades deben tener impacto en la organización
 - ✓ Tener autonomía en la realización de las funciones
 - ✓ El trabajo debe poder evaluarse y contar con retroalimentación

Para el caso de las competencias hemos tomado referencias de (Louffat, 2015) descritas por Cardona & García, de tal manera de cubrir las 3 dimensiones del desarrollo del liderazgo: dimensión del negocio, dimensión interpersonal y dimensión personal.

a) Administrador

Funciones:

- Organizar, planificar y dirigir la empresa en todos sus aspectos, implementar el plan de operaciones, comercial y de marketing, cuidar del presupuesto, tomando acciones en caso de desviaciones, administrar la planilla de pagos a empleados

propios y subcontractados, evaluar el performance de las operaciones y las ventas, monitorear el website, las redes sociales y demás canales digitales, representar a la empresa frente a los stakeholders, llevar el control y cumplimiento de los contratos con las empresas subcontractadas (co-working, mantenimiento de TI), realizar las capacitaciones a los proveedores en el uso de la plataforma y evaluar el cumplimiento in situ del protocolo, otras funciones que se le indique

Perfil

- Profesional técnico en Administración de Empresas o Marketing, experiencia de 2 años administrando o dirigiendo pequeños negocios, de preferencia negocios digitales, conocimiento en marketing digital, manejo de inglés básico, dominio de Excel, Bizagi, movilidad propia (de preferencia moto)

Competencias

- Visión de negocio, orientación al cliente, gestión de recursos, buena comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, Integridad

b) Auxiliar de administración

Funciones:

- Revisar periódicamente el funcionamiento de la plataforma digital, dar soporte a la realizar las capacitaciones a los proveedores en el uso de la plataforma y a las inspecciones del cumplimiento del protocolo de Fiesta al Toque y llevar el histórico de resultados, análisis de uso de la plataforma y generación de reportes, colaboración en el desarrollo de contenido virtuales y digitales, monitorear plataformas como Google Adwords, Instagram, Facebook y establecer reportes sobre la evolución de ventas, dar soporte en la implementación de la estrategia de medios digitales, gestionar, controlar y actualizar la base de datos de clientes, atender las comunicaciones de los clientes, otras funciones que se le asigne

Perfil:

- Técnico egresado de las carreras de Computación o Informática, experiencia de 1 año en plataformas virtuales y/o empresas digitales, manejo de plataforma digitales,

reportes de Google Analytics (deseable), Facebook Business Manager (deseable), manejo de inglés básico, experiencia haciendo y editando videos

Competencias:

- Orientación al cliente, buena comunicación, trabajo en equipo, iniciativa (proactividad), buena gestión de la información, integridad

c) Supervisores Freelance

Funciones:

- Supervisar el desarrollo del servicio prestado de inicio a fin, auditar el cumplimiento del protocolo de Fiesta al Toque in situ, solucionar problemas suscitados durante el desarrollo de la fiesta, tener el primer y último contacto con los padres de familia, elaborar un reporte sobre el desarrollo de la fiesta, coordinar los detalles para asegurar una fiesta exitosa, otras funciones que se le asigne

Perfil:

- Estudiantes universitarios o técnicos de los últimos ciclos de preferencia de las carreras de comunicación, marketing u hotelería, de preferencia con experiencia en asistencia a eventos o espectáculos

Competencias:

- Orientación al cliente, buena comunicación, carisma, iniciativa (proactivo), optimismo, autocrítica, aprendizaje, integridad

9.6. Turno de trabajos y modalidades de contratación

9.6.1. Turnos de trabajo y modalidades de contratación

a. Turnos de trabajo

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en concordancia con lo estipulado en la Constitución Política del Perú, establece una jornada de 8 horas diarias o 48 horas semanales y un refrigerio de 45 minutos no incluido en la jornada laboral, con un día de descanso a la semana (preferible domingo). Los turnos de trabajo serán de 8 horas por 6 días a la semana, el refrigerio de 45 minutos y será

incluido en la jornada laboral, el día de descanso será los martes y el horario de trabajo será de 10 am a 6 pm.

b. Modalidades de contratación

La contratación del personal será bajo la modalidad de Inicio de Actividades, cuya base legal es artículo 57 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) y el artículo 76 del correspondiente reglamento. Para empleados propios el periodo de contrato será de 1 año y renovable hasta el tercer año.

9.6.2. Remuneración de personal

La remuneración de todo el personal será definida en base a los rangos de la remuneración del mercado para posiciones similares y sus conocimientos y nivel de experiencia. Según el decreto supremo N° 004-2018-TR, desde el 1ero de abril del 2018, la remuneración mínima vital es de 930 soles.

Según el portal de empleos (Computrabajo, 2019), el sueldo medio para un auxiliar administrativo en el Perú es de 1006.32 soles, esta información está estimada en base a 489 fuentes (basadas en empresas usuarios y empleados). El sueldo del auxiliar administrativo iniciará con 1000 soles en el primer año y se incrementará por inflación los primeros 5 años.

Según el portal de empleos (Computrabajo, 2019), el sueldo medio para un administrador en el Perú es de 1681.38 soles, esta información está estimada en base a 1102 fuentes (basadas en empresas usuarios y empleados). el sueldo del administrador el sueldo iniciará con 1800 soles en el primer año y se incrementará por inflación los primeros 5 años.

9.7. Contratación de proveedores

El proceso de aprobación de proveedores para la realización de fiestas infantiles (ejemplo: animadores de fiestas, magos, decoradores, etc.) se hará de acuerdo con el perfil desarrollado y a los siguientes pre-requisitos:

- Contar con al menos 3 años de experiencia en el rubro
- Contar con RUC como persona natural o jurídica
- No contar con rutinas o vestuarios que afectan la susceptibilidad y/o seguridad de los padres o hijos
- Contar con medios de comunicación: teléfono, whatsapp, Skype

- Disponibilidad para trabajar fines de semana
- Llenar la ficha de registro solicitada por Fiesta al Toque

Una vez que los proveedores hayan ingresado a la cartera de proveedores aprobados, ellos seguirán un proceso de capacitación en el protocolo de operaciones y cultura de Fiesta al Toque, y su permanencia dentro del staff de la empresa dependerá de la aprobación de las evaluaciones (escritas e in situ) de dichas capacitaciones.

9.8. Estrategia de recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos de la compañía está basada en lo mencionado por Bohlander et al (2018) en su libro Administración de los Recurso Humanos, así tenemos:

Proceso de reclutamiento y selección

Se seguirá el método de reclutamiento externo siendo la fuente las instituciones educativas y sus bolsas de trabajo, este método es de un esfuerzo intermedio (entre activo y pasivo) tanto por el empleado como por el empleador. Se enfocará en instituciones donde se ofrecen carreras técnicas y en universidades, el contacto será con aquellas facultades alineadas a los perfiles de los puestos con quienes se compartirá el requerimiento para ser publicado en las bolsas de trabajo tanto de egresados como estudiantes.

En el caso de los proveedores se volanteará y colocará avisos en las universidades e institutos superiores, se buscará proveedores candidatos directamente de sus publicidades colocadas en Facebook e Instagram, en nuestra página web habrá un link de “trabaja con nosotros “de donde captaremos posibles futuros proveedores, finalmente las referencias del boca a boca también serán usadas.

Respecto del proceso de selección el primer filtro será la evaluación del currículum vitae y de sus perfiles en linkedin, luego los clasificados pasarán a entrevista con los dueños, el tipo de entrevista será Entrevista Situacional, donde al solicitante se le pondrá casos hipotéticos y se evaluará cómo responden ante estos, finalmente aquellos que pasaron la entrevista, debe restringirse a no más de 2 en esta etapa, se someterán a una evaluación del perfil conductual usando el PDA Assessment on line gratuito, con estos resultados finales se tomará la decisión del candidato elegido.

En el caso de los proveedores serán seleccionados aquellos que cumplan con el perfil de proveedores establecido para la empresa y los pre-requisitos establecidos en el protocolo de operaciones. En perfil y protocolo serán desarrollados por los fundadores.

Proceso de capacitación e inducción al puesto de trabajo

Se usará la metodología de capacitación en el puesto (on job training, OJT) que puede ser uno de los medios más eficaz para facilitar el aprendizaje (Bohlander et al, 2018). El acompañamiento será durante el primer mes y se procederá a realizar retroalimentaciones de los resultados semanalmente, siendo al término del mes la evaluación final, en donde se determinará si la persona ha concluido el proceso satisfactoriamente o debe repetir su capacitación.

Para el caso de proveedores la capacitación se llevará a cabo por parte de los fundadores, el desarrollo del material didáctico y audiovisuales será también desarrollado por ellos, se usarán programas como Power Point, Word y Movie Maker (para la edición de videos), etc. La capacitación se realizará vía on line.

Proceso de evaluación del desempeño

Robert Chanin, director de ALCOTT, mencionado por Bohlander et al (2018), indica que en una pequeña empresa la revisión del desempeño es como un tablero de instrumentos donde se tiene varios indicadores ya sea de calidad, performance, atención al cliente, etc y agrega: “si no hay ningún indicador, no se sabe si su empresa lo está haciendo bien o no”, por tal motivo, el primer paso es la definición de los objetivos del área alineados a la estrategia de la compañía, los mismos que están descrito en la Tabla 9.1, luego debe procederse a cascadear esos objetivos al personal, asignándole a cada uno sus metas, sobre los cuales se calificará su desempeño, ya sea que cumplieron o no con alcanzarlas. En el proceso de evaluación se revisará tanto el cumplimiento de la meta como los medios y forma de alcanzarlas, la evaluación será constante y se tendrá 2 evaluaciones formales al año y estas serán realizadas por el jefe directo.

Para el caso de los proveedores se evaluará a través de un examen on line e in situ durante el desarrollo de la fiesta, siempre se tomará como referencia el protocolo de operaciones, en ambos mínimos aprobatorios es cumplimiento de lo esperado en 95%.

Proceso de remuneraciones

El diseño de la remuneración se basa en la mezcla de los factores externos de requerimientos legales y condiciones del mercado laboral y de los factores internos de valor del trabajo, valor relativo del empleado y capacidad de pago del empleador. Se ha definido una banda salarial por puesto que va del rango de 80% a 120%, siendo el 100% el salario estándar definido para el puesto es política de la compañía que los nuevos ingresos empiezan en el 80% de la banda salarial y este se vaya incrementado en al menos el porcentaje de inflación cada año. El pago de las remuneraciones para todo el personal se llevará a cabo el último día útil de cada mes.

Respecto del pago de los supervisores freelance, este será contra recibo por honorarios y será de 35 soles por evento supervisado, más 10 soles como gastos de movilidad, los pagos se realizarán al cierre de cada evento.

Respecto a los proveedores el pago corresponderá al costo del servicio reduciendo el porcentaje de comisión definido para Fiesta al Toque

Proceso de clima organizacional

Se realizará desayunos trimestrales, donde se aprovechará para tener un momento de integración y revisión de resultados, para navidad y fiestas patrias se obsequiará un regalo especial. Se brindará capacitaciones en ergonomía y seguridad vial trimestralmente.

Para el caso de los proveedores y supervisores freelance, en su día de cumpleaños y en días especiales como navidad, año nuevo o fiestas patrias, se enviará saludos digitales a través de redes sociales.

9.9. Presupuesto

Tabla 9. 2 Presupuesto de Recursos Humano

Item	Mensual y/o por evento	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Salario administrador (S/.)	1,800	0	0	35,758	36,473	37,203
Salario auxiliar de administrador (S/.)	1,000	19,094	19,476	19,865	20,263	20,668
Desayuno (S/.)	50 x trimestre	204	208	212	216	221
Aguinaldo fiestas (S/.)	100 x semestre	204	208	212	216	221
Salario supervisor freelance (S/.)	x evento	36	36	37	38	38
Movilidad	x evento	10	10	11	11	12

Fuente: Elaboración propia.

9.10. Conclusiones

- La estructura organizacional es plana y cuenta con solo 2 puestos fijos y se requiere que el personal seleccionado para las posiciones sea multidisciplinario y enfocado en el cumplimiento de sus metas.
- Los perfiles y competencias del personal propio y de los supervisores freelance requiere que estos sean multidisciplinarios y tengan mucha apertura a realizar diferentes actividades aun si estas no fueron definidas inicialmente (por tal motivo se ha colocado en funciones “otras que se le asigne”).
- Las remuneraciones para los nuevos ingresos estarán en el 80% de la banda salarial y los incrementos anuales serán por lo menos el porcentaje de la inflación del año anterior.

El material para capacitación, tanto digital como físico, así como su dictado y evaluación se realizará por los fundadores usando medios digitales gratuitos.

CAPÍTULO X: PLAN DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

10.1. Introducción

El propósito del capítulo es definir las acciones a seguir para constituir la empresa dentro de los requerimientos legales correspondientes. La empresa iniciará operaciones en el mes de marzo del 2020, por lo cual se debe contar con la constitución antes de esa fecha.

10.2. Objetivos

- Conocer los pasos necesarios para la constitución de la empresa
- Definir bajo qué régimen, micro o pequeña empresa, debemos constituirnos.
- Determinar los pasos previos para iniciar operaciones en marzo del 2020
- Contemplar las consideraciones legales en las distintas actividades del negocio para mantener actualizado el cumplimiento de las obligaciones legales y evitar riesgos jurídicos.

10.3. Constitución de la empresa

Según la recomendación 2003/361/CE (Diario oficial de la Unión Europea), empresa es “toda entidad, independiente de su forma jurídica, que ejerce una actividad económica”, los fines de una empresa son de lucro. Según la facturación, las empresas en el Perú pueden ser:

- **Microempresa:** De 1 hasta 10 trabajadores, con ventas al año hasta un máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** De 1 hasta 1000 trabajadores, ventas al año hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias (UIT)

Puesto que nuestras ventas superarán los 150 UIT pero serán menores a los 1700 UIT, nos acogemos al régimen de pequeña empresa. Conforme a la Ley General de Sociedades (N° 26887), las empresas pueden ser sociedades anónimas cerradas (SAC), sociedades anónimas abiertas (SAA), sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada. La empresa ingresará a operaciones con un aporte de capital del 50% del total y el otro 50% se realizará con un préstamo bancario, constituyéndose como sociedad anónima cerrada (SAC).

10.4. Pasos para la constitución de la empresa:

10.4.1. Reserva del nombre:

Acudir a SUNARP para asegurar la disponibilidad del nombre de la empresa y proceder con su inscripción en el formato reserva de nombre, luego de 30 días hábiles, en donde se bloquea el índice de búsqueda y se tenga asegurada la disponibilidad del nombre, se realizará la inscripción. Durante este proceso el registrador público verifica la coincidencias o igualdades con denominaciones, nombres (completos o abreviados), razones sociales, etc.

10.4.2. Proceso para la elaborar la minuta de constitución:

A través de la minuta, los dueños o miembros de la sociedad manifiestan su deseo de constituir una persona jurídica, en este paso se elabora los estatutos de la empresa, donde debe definirse el objetivo social, es decir a que se dedicará la empresa, la lista de accionistas, órganos de sociedad y aporte de los socios. El aporte de capital deberá acreditarse a través de un documento expedido por una entidad financiera o mediante la transferencia de bienes, cedidos por los dueños a la empresa.

10.4.3. Proceso de escritura pública

Luego de terminada la minuta, debe procederse con la escritura pública, para lo cual debe llevarse el documento ante un notario y realizarse el pago de derechos notariales y luego proceder con la entrega de la minuta de constitución a la notaría, el documento debe llevar la firma y sello del notario, así como la firma de los socios e incluso debe incluirse la firma de los cónyuges si aplicara el caso.

10.4.4. Proceso de inscripción en registros públicos

Con la escritura pública realizada ante notaría, se procede a inscribir la empresa ante SUNARP, para lo cual, se debe primero llenar el formato de la solicitud de inscripción, entregar copia simple del DNI del socio que se hará responsable del título a registrar y finalmente presentar la escritura pública en donde se detalla los estatutos de la empresa. El trámite termina con la constancia de inscripción ante registros públicos. El proceso de calificación toma 24 horas desde la presentación de los documentos. Es necesario notara que la persona jurídica recién existe desde que se ha conseguido su inscripción en registros públicos.

10.4.5. Proceso de obtención del RUC

Se procede con los trámites en SUNAT bajo la modalidad de persona jurídica, se debe obtener la clave SOL para poder estar en capacidad de emitir comprobantes de pago, ya sea boletas o facturas.

10.4.6. Proceso de legalización de libros contables y societarios

Según la Ley N°26501, las empresas deben legalizar ante notario sus libros y hojas contables desde el inicio de sus operaciones, de igual manera los libros societarios, que son, el libro de matrícula de los accionistas y el libro de actas perteneciente a la junta general.

10.4.7. Registro en INDECOPI

Ante Indecopi debe registrarse la marca, con fines de protegerla contra la piratería o usos indebidos por parte de terceros, cuando se registra una marca ante Indecopi debe considerarse que ésta tiene 4 dimensiones y todas ellas deben registrarse, estas dimensiones son:

- El nombre: corresponde a la palabra(s) que representa la marca
- La tipografía: corresponde al tipo de letra usado en la escritura de la marca, así como los colores distintivos que la caracterizan
- Isotipos: corresponde a la parte gráfica el mismo que puede ser un símbolo, icono o dibujo que represente nuestra marca
- Fonética: corresponde a cómo suena la marca al ser leída

Los pasos para seguir en Indecopi para el registro son los siguientes:

- Ingresar al portal de Indecopi y descargar la solicitud de registro
- Ingresar en las oficinas de Indecopi 3 copias de la solicitud descargada debidamente completada
- Presentar las 4 dimensiones de la marca a registrar. Los diseños gráficos se entregan a colores y sus medidas son de 5X5 cm.
- Determinar la actividad económica y la clase de la empresa a ser registrada (debe basarse en la clasificación NIZA)
- Presentar el pago correspondiente a 14.46 % UIT (1 clase)

10.5. Consideraciones Legales

Esta sección tiene como objetivo visualizar el marco jurídico de las actividades que desarrollaría el planner virtual en sus distintas áreas de negocio, que pueda tener de acuerdo con su objetivo social, a fin de evitar riesgos jurídicos y mantener actualizado el cumplimiento de obligaciones.

10.5.1. Perspectiva de derecho de protección al consumidor

Se deben contemplar las siguientes actividades:

- Implementación de libro de reclamaciones virtual en la página web. Se otorgará en un informe con las características que deberá tener el libro virtual y consideraciones legales que se deben tener al respecto.
- Elaboración de disclaimer legal en proceso de contratación en la página web. Se desarrollarán textos legales que se deben incluir en la página web, tanto en el proceso legal, como informativo.
- Elaboración de disclaimer legal en cotización que se emita al consumidor desde la página web. Se debe desarrollar el texto legal que debe incluir la cotización, con la finalidad de deslindar responsabilidad de "fiesta al toque."

10.5.2. Perspectiva de derecho de protección de datos personales

Se deben contemplar las siguientes actividades:

- Inscripción de los bancos de datos que correspondan ante la autoridad competente. Se gestionará la documentación necesaria para la inscripción en el registro correspondiente, asimismo, se enseñará a completar el formulario por si se crean más bancos de datos.
- Elaboración e implementación de "Políticas de privacidad" de la página web. Se debe elaborar el texto que deberá incluir la política de privacidad de la página web.
- Elaboración e implementación de flujo de derechos ARCO, los cuales se definen en el artículo 16, párrafo segundo de la constitución, la cual señala que "toda persona tiene derecho a la salvaguarda de su información personal y además, al acceso, rectificación, cancelación y oposición (ARCO) de los mismos, en los términos que fije la ley."

- Elaboración de disclaimer legal para la obtención del consentimiento de los consumidores finales. Se desarrollará el texto que deberá contener el formulario para la obtención de consentimiento.
- Elaboración del contrato con el desarrollador tecnológico para el otorgamiento de base de datos. Se deberá elaborar un contrato donde se deslinde responsabilidad de "Fiesta al toque" por la información proporcionada al desarrollador tecnológico.

10.5.3. Perspectiva del derecho civil

Se deben contemplar las siguientes actividades

- Elaboración de contrato marco que será empleado con proveedores. Se elaborará un contrato que formará parte "Fiesta al toque" para deslindarla de cualquier responsabilidad.
- Elaboración del contrato con el desarrollador tecnológico.

10.6. Financiamiento

El financiamiento para el inicio de las operaciones será con el aporte del 100% de los fundadores (S/58,338)

10.7. Selección y capacitación del personal

El personal necesario para el inicio de operaciones pasa por reclutamiento y selección, conforme se ha detallado en el capítulo del plan de RRHH

10.8. Inicio de operaciones

Con el objetivo de iniciar operaciones en marzo del 2020, se deben asegurar los siguientes pasos previos:

- Constituir la empresa, asegurando registro ante SUNARP, registro de la marca ante Indecopi y obtención del RUC correspondiente.
- Asegurar el financiamiento por parte de los accionistas.
- Desarrollar el entorno del portal web de Fiesta al Toque.
- Seleccionar al personal con el que se hará el inicio de operaciones, esto incluye los administrativos y supervisores freelance.
- Seleccionar proveedores de fiestas infantiles con los que se trabajará.
- Adquirir una laptop, que funcione como herramienta de trabajo.

10.9. Planeación de presupuesto de constitución de la empresa

Tabla 10. 1 Presupuesto de constitución de empresa

Item	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Minuta de constitución	21	0	0	0	0	0
Escritura pública	600	0	0	0	0	0
Inscripción en registros públicos	350	0	0	0	0	0
Compra y legalización de libros contables	300	0	0	0	0	0
Registro de marca indecopi	867	0	0	0	0	0
Gatos legales	2000	1020	1040	1061	1082	1104
Laptop	3000	0	0	0	0	0
Total	7138					

Fuente: Elaboración propia

10.10. Conclusiones

- Nuestra empresa estará categorizada como Pequeña empresa y como sociedad anónima cerrada.
- El financiamiento para el inicio de operaciones será aportado por los fundadores
- Deben iniciarse los pasos de constitución y registro en el presente año para asegurar el arranque en marzo 2020.
- El registro de la marca en sus 4 dimensiones ante Indecopi es fundamental para protegerse contra la piratería, considerando que las barreras de entrada son bajas y el sector es muy informal.

CAPÍTULO XI: EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

El presente capítulo tiene como objeto determinar la viabilidad económica del plan de negocio Planner Virtual para fiestas infantiles y analizar las variables o factores críticos y su impacto en la evaluación económica y financiera, como son el capital de trabajo, la inversión inicial, los análisis de sensibilidad y escenarios.

Además, esta evaluación nos permitirá tomar decisiones acerca de la implementación del plan de negocio una vez conocidas las necesidades de inversión, la rentabilidad proyectada y los riesgos asociados a la operación.

11.1. Objetivos

- Determinar los costos y gastos asociados a la operación de la plataforma Planner Virtual.
- Cuantificar la inversión necesaria para la implementación de la plataforma y la sostenibilidad del negocio.
- Establecer la estructura de financiamiento de la plataforma Planner Virtual, los costos del capital y las inversiones asociadas.
- Hallar la rentabilidad de la plataforma Planner Virtual mediante los indicadores VAN y TIR.
- Obtener los estados financieros proyectados del plan de negocios a lo largo del periodo de evaluación.
- Identificar el punto de equilibrio y los puntos muertos de las variables más significativas del plan de negocios, en base al análisis de escenarios.

11.2. Determinación del horizonte, supuestos y decisiones financieras

11.2.1. Horizonte de Evaluación

El plan de negocio Planner Virtual para fiestas infantiles es un modelo de negocio tecnológico dado que se centra en una plataforma virtual interactiva la cual está sujeta a una necesidad de innovación constante.

De esta manera, al ser un negocio con iniciativa tipo “startup-tradicional”, el horizonte de evaluación no puede ser extenso puesto que el entorno tecnológico y todas sus variables varían constantemente. Por esta razón se plantea un periodo de evaluación de 5 años.

11.2.2. Supuestos

Los principales supuestos considerados para la evaluación económica de la plataforma del Planner Virtual son:

Demanda Objetivo

La estimación de la demanda objetivo para el cálculo del flujo económico será obtenida de acuerdo con las fases de conversión del funnel o embudo de conversión. En el **Anexo 33. Fases del Funnel o Embudo de Conversión** se muestran las fases del embudo que acotan a modo de filtro la demanda del mercado. Dichas fases son: Awareness, Consideración y Tasa de Conversión.

Inflación, Precios y Moneda

En la evaluación económica los egresos de dinero serán afectados por las variables del entorno, como la inflación. De este modo, según el Banco Central de Reserva del Perú (2019), en su Reporte de Inflación Setiembre 2019, proyecta que la inflación en el Perú, para el año 2019-2020, será del 2%. Esta tasa será considerada para indexar la inflación en la evaluación del flujo económico debido a que la economía en el Perú se mantiene estable.

Respecto a los ingresos, estos se verán afectos de acuerdo al crecimiento real del precio de ticket promedio el cual se estima en 2.5% anual, dicho crecimiento se basa en la estrategia y comportamiento de precios indicados en el punto **6.5.2 del Plan de Marketing**.

En el **Anexo 34. Tasa de Inflación y Ticket Promedio** se muestra la proyección del Ticket Promedio en el horizonte de evaluación y el factor de tasa de inflación que se indexará a los egresos del flujo. El flujo de caja considera toda la evaluación del proyecto en Nuevos Soles.

Impuesto a la Renta e IGV

La tasa del impuesto a la renta en el periodo de evaluación será de 29.5%, según el artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta; asimismo, el IGV (Impuesto General a las Ventas) será de 18%.

Estacionalidad

La realización de fiestas infantiles presenta una estacionalidad anual, siendo las temporadas bajas los meses de enero, febrero y las temporadas altas durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, generalmente.

Políticas de operación

Como parte de las políticas de operación se considera la comisión por cada servicio contratado (paquete) a través de la plataforma, la cual será en base a la tasa del margen de cada tipo de paquete. En el **Anexo 35. Cálculo del Margen Promedio Ponderado de Ingreso** se indican los cálculos para la obtención de la tasa promedio ponderado de margen de ingresos.

Comisión de pasarela de pago

De acuerdo con la página web de (Visanet Perú, 2017), la tasa de comisión de pasarela de pago para los negocios web es de 3.99% para pagos con tarjeta de crédito y 2.99% para pagos con tarjeta de débito + S/.0.5, por transacción exitosa. De esta manera, para la evaluación económica del plan de negocio consideraremos una tasa promedio de 4.0% de comisión de pasarela de pago.

Depreciación y Amortización de activos

Para la evaluación económica se considera una tasa de depreciación anual del 25% para activos tangibles como laptops y equipos de procesamiento, y de igual modo para los activos intangibles (como el software para la plataforma) la misma tasa de amortización anual del 25%, además no se considera recuperación de activos.

En el **Anexo 36. Bases y Flujo de Depreciación y Amortización** se indican las bases para la aplicación de las tasas de depreciación y amortización, así como el flujo.

Puesto que la depreciación y la amortización son deductivos que no representan una salida de dinero (no desembolsables), es necesario considerar su costo en la evaluación económica ya que al cuantificarla permitirá reducir la utilidad sobre la cual se aplica el impuesto a la renta, lo cual beneficia en el cálculo real de las utilidades netas del negocio.

Perpetuidad

Como el proyecto tiene un horizonte de evaluación de cinco años, consideraremos el cálculo de la perpetuidad, es decir que la duración del proyecto es infinita y que los flujos de operación se repiten de manera permanente. De este modo para el cálculo de la perpetuidad se tendrá en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Donde: } \text{Perpetuidad} = \frac{\text{FE}*(1+g)}{(\text{Ke}-g)}$$

FE: Flujo Económico del último periodo

Ke: Tasa de Costo de Oportunidad del Accionista

g: Tasa de crecimiento perpetuo, donde g será igual a 2.5%.

Con esta proyección podremos conocer la rentabilidad del proyecto en un escenario infinito.

Dado que las proyecciones Macroeconómicas del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) (2019) indican que la tendencia del crecimiento del PBI para el sector Servicios en el Perú es de 6.1% del año 2019 al 2021, según se observa en el **Anexo 37. Proyecciones Macroeconómicas del PBI del 2019 al 2021** y que la tendencia de la inflación en el Perú es del 2%, se estima que la tasa de perpetuidad como mínimo debería cubrir el impacto de la inflación y mantener un crecimiento orgánico con una tasa de 2.5%.

11.2.3. Decisiones Financieras

A continuación, se detalla las consideraciones financieras para la evaluación económica de la plataforma del Planner Virtual.

Determinación de la Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del plan de negocio se aplicará la tasa del costo de oportunidad de los accionistas del negocio (K_e), debido a que el monto requerido de inversión inicial es un monto accesible para los propietarios del negocio y no requieren endeudarse mediante préstamos financieros. Este monto asciende a S/. 58,338.

La tasa del costo de oportunidad (K_e) que generaría el dinero de los accionistas luego de invertir en un restaurante campestre de comida Arequipeña en el Cono Norte

de Lima es del 20%. Este costo de oportunidad ha sido corroborado en base a la información recopilada de los dueños de los restaurantes “KOCHAWASI” y “OLLA AREQUIPEÑA” que se encuentran en el distrito de Cómas, además, se ha comparado la tasa del costo de oportunidad ($K_e=20\%$) contra la Tasa Activa Promedio del Mercado para pequeñas empresas - que según el BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) (2019) es del 18.4% - que es la tasa promedio que exigen las entidades financieras en caso de que se hubiera optado por el apalancamiento de la inversión. Bajo esta premisa, se concluye que la tasa de costo de oportunidad de los accionistas ($K_e=20\%$) será la elegida, dado que si bien exigen mayor rentabilidad que la Tasa Promedio de Mercado por que asumen mayor riesgo, es consecuente con el monto de inversión.

Plan de Inversión y Capital de Trabajo

Las inversiones que se van a contemplar para el plan de negocios están asociadas al desarrollo del software para la plataforma web, compra de equipo de cómputo (1 laptop) y gastos preoperativos como son: la constitución de la empresa, el registro en Indecopi, el diseño del logo, el manual de identidad y la afiliación a Visanet para la pasarela de pago.

El plan de negocio no considera una inversión en capital de trabajo dado que las fiestas (por paquetes) se realizarán contra entrega, es decir, los clientes primero pagarán por el servicio en la plataforma y después se realizará el servicio, por esta razón no se generarán ciclos operativos ni ciclos efectivos (cuentas por cobrar y cuentas por pagar). En la **Tabla 11.1** se muestra el Plan de Inversiones:

Tabla 11. 1 Plan de Inversiones.

Flujo de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en gastos preoperativos	(5,038)					
Inversión en equipos (laptop)	(3,000)					
Inversión en software para plataforma	(50,000)	(30,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	-
Flujo de Caja de Inversión	(58,338)	(30,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	-

Fuente: Elaboración Propia.

11.3. Estimación de los ingresos del negocio

Los ingresos del plan de negocios se generarán a través del porcentaje de comisión que se cobrará por cada paquete de fiesta infantil que se contrate en la plataforma virtual, según se indicó en el punto precedente **Políticas de operación**.

Asimismo, la estimación de la demanda de cantidad de fiestas infantiles que se realizarán durante el horizonte de evaluación (5 años) se ha obtenido tomando en consideración el punto **4.9. Análisis de la Demanda** (en el Capítulo IV Investigación de Mercado) y el punto precedente **Demanda Objetivo**.

En consecuencia, a continuación, se muestra a modo de resumen los resultados del análisis de la demanda. En la **Tabla 11.2** se visualiza la Demanda Potencial y en la **Tabla 11.3** la Demanda Objetivo.

Tabla 11. 2 Demanda Potencial

Frecuencia de Fiestas (anual)		1.26
Ticket Promedio (S/.)	S/.	3,423.18
Cantidad de familias con hijos < 13 años (incl. NSE A, B y C1)		51,804
Mercado Potencial Teórico (anual)		
Cantidad de Eventos (anual)	S/.	223,047,975
		65,158

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. 3 Estimación de la Demanda Objetivo

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Marketing	% Awareness (tienen conocimiento)	25.0%	30.0%	35.0%	40.0%	45.0%
	Eventos Anual	16,290	19,547	22,805	26,063	29,321
	Eventos Mensual	1,357	1,629	1,900	2,172	2,443
Estándar mundial	% Consideración (visita a la página)	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%
	Eventos Anual	5,430	6,516	7,602	8,688	9,774
	Eventos Mensual	452	543	633	724	814
Ventas	% Tasa de Conversión (ventas)	2.0%	2.2%	2.4%	2.6%	2.8%
	Eventos Anual	109	143	182	226	274
	Eventos Mensual	9	12	15	19	23

	% Recompra		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Recompra	Eventos Anual	0	22	29	36	45
	Eventos Mensual	0	2	2	3	4

Demanda Objetivo	Eventos Anual	109	165	211	262	319
	Eventos Mensual	9	14	18	22	27

Fuente: Elaboración Propia.

Nótese que la proyección de la demanda objetivo contempla el crecimiento del porcentaje de la tasa de conversión, así: 2% en el año 1 hasta 2.8% en el año 5 (crecimiento anual de 0.2%); debido a que el mercado potencial ha sido acotado con los filtros de “% de familias que usan internet para entretenimiento” y “% de familias que sí contrataron servicios para fiestas infantiles durante los 2 últimos años”, como figura en las Tablas 4.8 y 4.9 del Capítulo IV Investigación de Mercado. Por esta razón, el mercado objetivo maximiza los resultados del Plan de Marketing y por ende, el retorno será mayor, dado que se generará una mejora continua. Además, al enfocar el negocio a una población con un NSE alto se espera un impacto positivo en la tasa de conversión, puesto que los NSE guardan relación con los hábitos de compra y el uso del internet.

Asimismo, se ha incluido la cantidad de eventos infantiles que se realizarían por parte de los clientes fidelizados (porcentaje de recompra del 20% respecto al año precedente, desde el segundo año) ya que según los expertos consultados en el estudio de mercado, las recompras representan entre el 20% y el 40% de sus ventas. Por ello se plantea de modo conservador, sólo el 20% de recompra desde el 2do año.

Estas estimaciones se verán soportadas por la estrategia del Plan de Marketing. Una vez obtenida la estimación de la demanda objetivo, se procede a estimar los ingresos del plan de negocios, tomando en cuenta el precio del ticket promedio proyectado en el horizonte de evaluación el cual se detalla en el **Anexo 34**. Dichos resultados se observan en la **Tabla 11.4**.

Tabla 11. 4 Estimación de Ingresos

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fiestas (unidades)	109	165	211	262	319
Ingreso (S/.) incluye IGV	S/. 371,747	S/. 590,765	S/. 789,935	S/. 1,026,399	S/. 1,304,065

Fuente: Elaboración Propia.

11.4. Estructura de Costos, Gastos relacionados e IGV

Para la distinción de costos y gastos relacionados a la operación de la plataforma del Planner Virtual se realizará la diferenciación entre costos fijos, costos variables y la inclusión del IGV en el flujo económico.

11.4.1. Costos Fijos

Son aquellos costos que siempre se deben pagar independientemente del nivel de producción, es decir, no dependen del volumen de producción, ni varían en función a este. En la **Tabla 11.5** se muestran los costos fijos considerados en el plan de negocio.

Tabla 11. 5 Costos Fijos

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Personal Administrativo	19,094	19,476	55,624	56,734	57,872
Útiles de oficina	612	624	637	649	662
Agua - Luz (arranque)	979	999	1,019	1,039	1,060
Teléfono + Internet 30 MB	1,224	1,248	1,273	1,299	1,325
Dominio Plataforma Virtual	81.60	83.23	84.90	86.59	88.33
Mantenimiento Plataforma	2,040	2,081	2,122	2,165	2,208
Estrategia digital	30,400	31,100	31,600	31,500	31,700
Costo mensual pasarela de pago	612	624	637	649	662
Desayuno para personal administrativo	204	208	212	216	221
Aguinaldo fiestas patrias y navidad	204	208	212	216	221
Hosting	3,060	5,202	7,428	9,742	12,145
Abogado para contratos con proveedores y gastos legales	1,020	1,040	1,061	1,082	1,104
Total Costos Fijos	S/. 59,531	S/. 62,895	S/. 101,911	S/. 105,382	S/. 109,268

Fuente: Elaboración Propia.

11.4.2. Costos Variables

Al contrario, a los costos fijos, los costos variables son aquellos que sí varían en base al nivel de producción y demanda. En la **Tabla 11.6** se muestran los costos variables considerados en el plan de negocio.

Tabla 11. 6 Costos Variables

Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo proveedores y supervisor	282,090	448,286	599,421	778,855	989,555
Pasarela de Pagos 4.0% de los ingresos	14,870	23,631	31,597	41,056	52,163
Pagos por compensación de garantía	9,294	14,769	19,748	25,660	32,602
Total Costos Variables	S/. 306,254	S/. 486,686	S/. 650,767	S/. 845,571	S/. 1,074,319

Fuente: Elaboración Propia.

11.4.3. Consideración del IGV en el Flujo Económico

La consideración del IGV dentro de la evaluación de los flujos económicos puede impactar en la liquidez de los proyectos, de esta manera (Andrade Pinelo, 2012) indica:

Dependiendo de la magnitud que representa el IGV será importante reflejar qué impacto tiene los flujos de caja por periodo, pues el pago de este representa un egreso de efectivo y si se ha cobrado, por alguna venta, representa un ingreso, pero no un ingreso operacional, es por ello que se deberá tener en cuenta esto al momento de evaluar dicho impacto.

De este modo, mensualmente el negocio va a aprovechar el débito fiscal (dinero recibido como IGV) que tiene por las ventas, dado que los créditos fiscales (dinero pagado como IGV) se declararán a la SUNAT el mes siguiente. En consecuencia, al ser un negocio nuevo, la liquidez de efectivo será útil para cubrir otros gastos. En la **Tabla 11.7** se muestra el flujo de IGV.

Tabla 11. 7 Flujo de IGV

Flujo de IGV	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Débito IGV (recibido)		66,914	106,338	142,188	184,752	234,732
Crédito IGV (pagado)	10,116	60,263	88,558	117,614	152,049	190,625
Pago IGV		S/. -3,464	S/. 17,780	S/. 24,574	S/. 32,702	S/. 44,106

Fuente: Elaboración Propia.

11.5. Financiamiento

Al momento de realizar la evaluación económica del proyecto se determinó la necesidad de inversión inicial (Año 0) que requiere el plan de negocio de la Plataforma Virtual para la implementación, desarrollo y operación inicial. Dicho monto asciende a **58,338 soles**, tal como se muestra en el punto **Plan de Inversión y Capital de Trabajo**. De este modo se plantea que el financiamiento de dicha necesidad de inversión se realice al 100% con capital de los accionistas. En este sentido, al no existir apalancamiento, no será aplicable evaluar los flujos de la deuda ni las cuotas de pago e intereses de préstamos bancarios.

11.6. Proyección del Flujo de Caja Económico (Ingresos y Egresos)

El flujo de caja económico es una herramienta que nos muestra los ingresos y egresos proyectados del negocio a través de las ventas y los costos necesarios para la operación; además de la inversión total requerida para llevar a cabo el proyecto. El flujo de caja económico está compuesto por el flujo de operaciones (que incluye los ingresos, egresos, depreciaciones, impuesto a la renta) y el flujo de inversiones (que incluye las inversiones que se requerirán para la fase inicial del negocio y durante la operación de este). De esta manera el flujo económico integra los dos flujos, mostrando en cada periodo los resultados de la evaluación económica del plan de negocio independientemente de la estructura de su financiamiento, proyectando de esta manera el valor económico tras realizarse las actividades del negocio, sin contemplar el nivel de endeudamiento o la fuente de financiamiento. En la Tabla 11.8 se muestra el flujo de caja económico proyectado para un periodo de 5 años.

Tabla 11. 8 Flujo de Caja Económico.

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo						
Ingresos		371,747	590,765	789,935	1,026,399	1,304,065
Costos		365,785	549,581	752,678	950,954	1,183,588
Depreciación y Amortización		18,588	20,750	23,250	25,750	15,000
Utilidad operativa Antes de Impuestos		-12,626	20,434	14,007	49,695	105,477
Impuesto a la renta		3,725	-6,028	-4,132	-14,660	-31,116
Utilidad Operativa Después de Impuestos		-8,902	14,406	9,875	35,035	74,361
(+) Depreciación y Amortización		18,588	20,750	23,250	25,750	15,000
(-) IGV		3,464	-17,780	-24,574	-32,702	-44,106
Flujo de Caja de operación		S/. 13,151	S/. 17,376	S/. 8,551	S/. 28,083	S/. 45,255

Flujo de Inversión						
Inversión en gastos pre operativos	-5,338					
Inversión en equipos (laptop)	-3,000					
Inversión en software para plataforma	-50,000	-30,000	-10,000	-10,000	-10,000	0
Flujo de Caja de Inversión	S/. -58,338	S/.-30,000	S/. -10,000	S/. -10,000	S/. -10,000	S/. -
Flujo de Caja Económico sin Perpetuidad	S/. -58,338	S/. -16,849	S/. 7,376	S/. -1,449	S/. 18,083	S/. 45,255
Perpetuidad (g =2.5%)						265,066
Flujo de Caja Económico con Perpetuidad	S/. -58,338	S/. -16,849	S/. 7,376	S/. -1,449	S/. 18,083	S/. 310,321

Indicadores con Perpetuidad (g=2.5%)	
Ke	20.00%
VAN	S/. 65,336
TIR	37.90%

Fuente: Elaboración propia

11.7. Estados de Resultados Financieros proyectados

A través de los estados financieros se puede evaluar y conocer el estatus del plan de negocio durante el horizonte de tiempo (5 años). Por consiguiente, mediante el Estado de Resultados, denominado también Estado de Ganancias y Pérdidas se evaluará los ingresos, costos y los diferentes gastos en el proyecto, los cuales generarán pérdidas o beneficios a lo largo de cada periodo. En la **Tabla 11.9** se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas del Planner Virtual.

Tabla 11. 9 Estado de Ganancias y Pérdidas.

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	371,747	590,765	789,935	1,026,399	1,304,065
Costos	365,785	549,581	752,678	950,954	1,183,588
Depreciación y Amortización	18,588	20,750	23,250	25,750	15,000
Utilidad Operativa	S/. -12,626	S/. 20,434	S/. 14,007	S/. 49,695	S/. 105,477
Gastos financieros					
Utilidad Antes de Impuestos	S/. -12,626	S/. 20,434	S/. 14,007	S/. 49,695	S/.105,477
Impuesto a la Renta	3,725	-6,028	-4,132	-14,660	-31,116
Utilidad Neta	S/. -8,902	S/. 14,406	S/. 9,875	S/. 35,035	S/. 74,361

Fuente: Elaboración Propia.

Del Estado de Resultados se observa la proyección de beneficios que genera el plan de negocio (Utilidad Neta positiva) con una tendencia al crecimiento, observando que el primer año de operación el negocio estaría en pérdida.

11.8. Rentabilidad (VAN, TIR)

Para el flujo económico del plan de negocio del Planner Virtual se ha considerado la tasa de descuento, como el Costo de Oportunidad de los accionistas (K_e) igual a 20%, la cual se detalla en el punto **Determinación de la Tasa de Descuento**.

De esta manera el flujo económico da como resultado final un **VAN** igual a **S/. 65,336** y una **TIR** anual de **37.90%**. Estos resultados fueron obtenidos considerando una tasa de perpetuidad igual “g” igual a 2.5%.

Por lo tanto, se verifica que el plan de negocio desde la perspectiva económica es viable dado que el **VAN** es mayor que cero y la **TIR** es mayor que la tasa de descuento. Dichos indicadores se muestran en la **Tabla 11.8. Flujo de Caja Económico**.

11.9. Análisis de Sensibilidad

11.9.1. Análisis de Punto de Equilibrio o Punto Muerto

También conocido como umbral de rentabilidad. Para el presente plan de negocios, este análisis se enfoca en evaluar la variación de 7 factores o variables que podrían alterarse hasta un punto crítico en el cual el proyecto deja de ser rentable, es decir que el VAN sea menor a cero. Dichas variables son:

- Factor – Tasa de Conversión
- Factor – Precio de Ticket Promedio
- Factor – Margen Promedio Ponderado de Ingreso
- Inflación
- Factor – Frecuencia de Fiestas Infantiles
- Factor – Compensación por Garantía
- Factor – Inversión en mejora del software

En la **Tabla 11.10** se muestran los resultados del análisis del Punto de Equilibrio para los 7 factores:

Tabla 11. 10 Análisis de Punto de Equilibrio.

Análisis de Punto de Equilibrio	Punto Critico	Indicador
Factor Tasa de Conversión	-18.00%	●
Factor Precio de Ticket promedio	-14.00%	●
Factor Margen Promedio Ponderado de Ingreso	-10.00%	●
Inflación	-11.00%	●
Factor Frecuencia de Fiestas Infantiles	-14.00%	●
Factor Compensación por Garantía	70.00%	●
Factor Inversión en mejora del software	370.00%	●

Fuente: Elaboración Propia.

En la **Tabla 11.10** se observa que los factores Frecuencia de Fiestas Infantiles y Margen Promedio Ponderado de Ingreso son una de las variables que podrían impactar más la rentabilidad del proyecto y que si estas disminuyen hasta en un -14% y -10% respectivamente, el VAN será menor a cero, dejando de ser rentable el negocio. El indicador semáforo permite analizar los otros 6 factores, en orden de criticidad respectivamente.

11.9.2. Análisis de Escenarios

Este análisis nos permitirá simular los valores que adoptan el VAN y el TIR en tres escenarios: Pesimista, Conservador y Optimista, asumiendo la variación de los 7 factores evaluados anteriormente en el punto **11.9.1 Análisis de Punto de Equilibrio**.

En la **Tabla 11.11** se visualizan los resultados de la variación de los 7 factores en los tres escenarios Pesimista, Conservador y Optimista.

Tabla 11. 11 Análisis de Escenarios.

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor_Tasa_de_Conversión	0%	-20%	0%	20%
Factor_Precio_de_Ticket_Promedio	0%	-10%	0%	10%
Factor_Margen_Promedio_Ponderad	0%	-5%	0%	15%
Inflación	2%	3%	2%	1%
Factor_Frecuencia de Fiestas Infantiles	0%	-5%	0%	5%
Factor_Compensación por Garantía	0%	10%	0%	-10%
Factor_Inversión Upgrade Software	0%	10%	0%	-5%
Celdas de resultado:				
VAN	65,336	(94,798)	65,336	351,120
TIR	37.90%	-26.11%	37.90%	91.05%

Fuente: Elaboración Propia.

En la **Tabla 11.11** se muestran los valores que asumen el VAN y la TIR. En consecuencia, se puede concluir que en el escenario pesimista el negocio deja de ser rentable si los factores evaluados llegaran a converger a los valores supuestos respectivamente. Todo lo contrario, sucede en el escenario optimista.

11.9.3. Análisis de sensibilidad por variable o unidimensional

El análisis de sensibilidad por variable o también denominado unidimensional, analiza el efecto de una variable o factor y el riesgo que representa la misma para el negocio. De manera práctica se ha asignado un rango de -20% al +20%, para determinar la variación de los factores ya mencionados en los puntos precedentes, los cuales son: Tasa de Conversión, Precio de Ticket Promedio, Frecuencia de Fiestas Infantiles y Compensación por Garantía.

Las **Tablas 11.12, 11.13, 11.14 y 11.15** muestran la variación y los resultados de los indicadores VAN y TIR para cada factor

Tabla 11. 12 Análisis Unidimensional para Factor Tasa de Conversión

Variación	Factor Tasa de Conversión	
	VAN	TIR
	65,336	37.90%
-20%	- 5,997	18.09%
-15%	11,836	23.61%
-10%	29,670	28.69%
-5%	47,503	33.44%
0%	65,336	37.90%
5%	83,169	42.13%
10%	101,003	46.17%
15%	118,836	50.05%
20%	136,669	53.78%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. 13 Análisis Unidimensional para Factor Precio de Ticket Promedio

Variación	Factor Precio de Ticket Promedio	
	VAN	TIR
	65,336	37.90%
-20%	- 27,334	10.36%
-15%	- 4,167	18.64%
-10%	19,001	25.79%
-5%	42,169	32.13%
0%	65,336	37.90%
5%	88,504	43.22%
10%	111,672	48.18%
15%	134,839	52.85%
20%	158,007	57.28%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. 14 Análisis Unidimensional para Factor Frecuencia de Fiestas Infantiles.

Variación	Factor Frecuencia de Fiestas Infantiles	
	VAN	TIR
	65,336	37.90%
-20%	- 27,334	10.36%
-15%	- 4,167	18.64%
-10%	19,001	25.79%
-5%	42,169	32.13%
0%	65,336	37.90%
5%	88,504	43.22%
10%	111,672	48.18%
15%	134,839	52.85%
20%	158,007	57.28%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. 15 Análisis Unidimensional para Factor Compensación por Garantía.

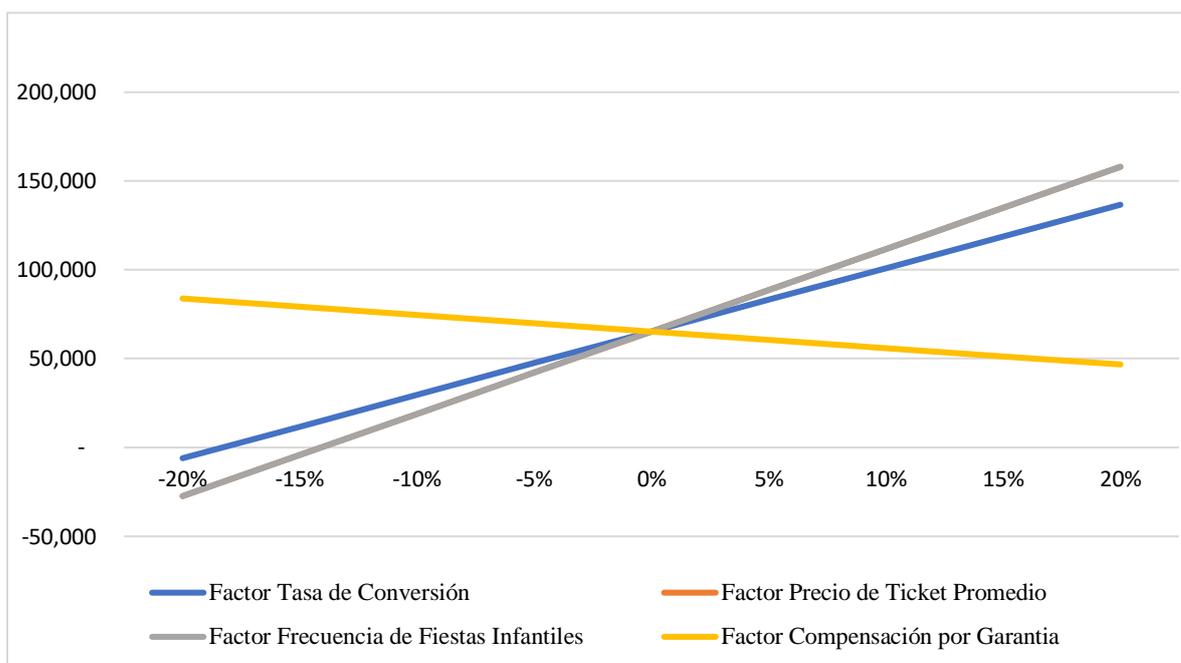
Variación	Factor Compensación por Garantía	
	VAN	TIR
	65,336	37.90%
-20%	83,898	42.19%
-15%	79,258	41.14%
-10%	74,617	40.08%
-5%	69,977	39.00%
0%	65,336	37.90%
5%	60,696	36.78%
10%	56,055	35.65%
15%	51,415	34.50%
20%	46,774	33.32%

Fuente: Elaboración Propia.

De las cuatro tablas precedentes se puede apreciar que las variables Factor Tasa de Conversión, Precio de Ticket Promedio, y Frecuencia de Fiestas Infantiles tienen una tendencia similar de sensibilidad. Asimismo, la otra variable (Factor Compensación por

Garantía) tiene una sensibilidad menor e inversamente proporcional a las variables ya enunciadas. Lo indicado se visualiza en la **Figura 11.1 Análisis de Sensibilidad Unidimensional**.

Figura 11. 1 Análisis de Sensibilidad Unidimensional del VAN para 4 factores



Fuente: Elaboración Propia.

11.9.4. Análisis de sensibilidad bidimensional

El análisis de sensibilidad bidimensional analiza el efecto de dos variables y el riesgo que representan para el negocio dado una determinada variabilidad en dichas variables.

En la **Tabla 11.16** se muestra el análisis de sensibilidad bidimensional para dos variables, las cuales son: Factor Tasa de Conversión y Factor Precio de Ticket Promedio, esta última escogida después de determinar su mayor sensibilidad en el análisis unidimensional hallado en el punto precedente 11.11.3.

Tabla 11. 16 Análisis Bidimensional para dos factores

Factor Tasa de Conversión	VAN	Factor Precio de Ticket promedio								
	65,336	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
	-20%	- 84,401	- 64,800	- 45,199	- 25,598	- 5,997	13,604	33,205	52,806	72,407
	-15%	- 70,134	- 49,642	- 29,149	- 8,656	11,836	32,329	52,822	73,315	93,807
	-10%	- 55,868	- 34,483	- 13,099	8,285	29,670	51,054	72,438	93,823	115,207
	-5%	- 41,601	- 19,325	2,951	25,227	47,503	69,779	92,055	114,331	136,607
	0%	- 27,334	- 4,167	19,001	42,169	65,336	88,504	111,672	134,839	158,007
	5%	- 13,068	10,991	35,051	59,110	83,169	107,229	131,288	155,347	179,407
	10%	1,199	26,150	51,101	76,052	101,003	125,954	150,905	175,856	200,807
	15%	15,465	41,308	67,151	92,993	118,836	144,679	170,521	196,364	222,207
20%	29,732	56,466	83,201	109,935	136,669	163,403	190,138	216,872	243,606	

Fuente: Elaboración Propia.

De la **Tabla 11.16** se observa cómo varía el VAN si los factores Margen Precio de Ticket Promedio y Tasa de Conversión variasen en un rango simulado de -20% a 20%, concluyendo que si ambos factores disminuyeran hasta un -20%, -15%, -10%, -5%, los resultados del VAN serían menores a cero, lo cual impactaría la rentabilidad del negocio.

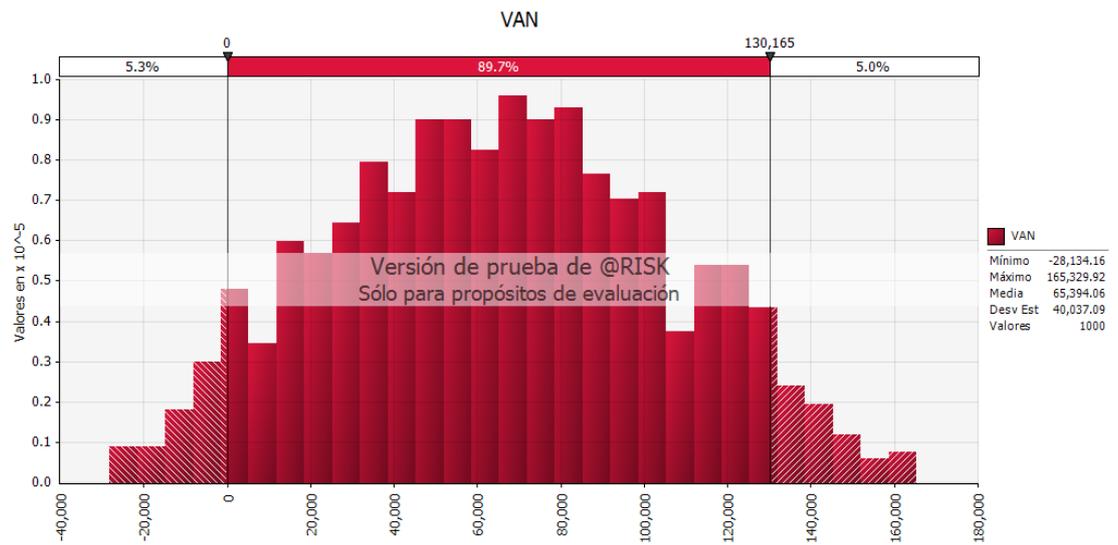
11.9.5. Análisis de Montecarlo

El análisis de Montecarlo sirve para evaluar los riesgos y la probabilidad de la variación de ciertas variables financieras, para el caso del plan de negocio del Planner Virtual determinaremos como indicador el VAN. De esta manera, la herramienta permite evaluar la variación del VAN dada la variación de otras variables o factores claves, tales como:

- Factor – Tasa de Conversión
- Factor – Precio de Ticket Promedio
- Factor – Margen Promedio Ponderado de Ingreso
- Inflación
- Factor – Frecuencia de Fiestas Infantiles
- Factor – Compensación por Garantía
- Factor – Inversión en mejora del software

Por consiguiente, a continuación, se muestran los resultados del análisis Montecarlo mediante tres figuras, las cuales han sido obtenidas después de haber iterado las variables 1000 veces. Estas figuras son: **Figura 11.2 Histograma** y **Figura 11.3 Tornado**.

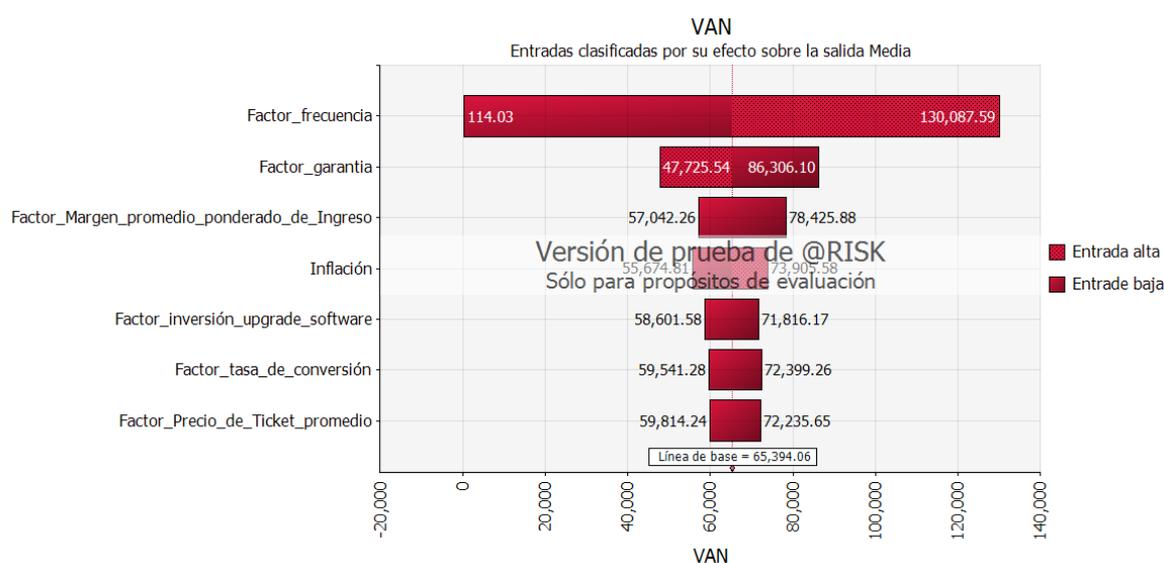
Figura 11. 2 Histograma del VAN / software @Risk.



Fuente: Elaboración Propia.

De la **Figura 11.2** se observa que el VAN presenta una distribución simétrica y que existe una probabilidad del 89.7% de que el VAN sea mayor a cero y que se encuentre entre S/.0,000 a S/.130,165.

Figura 11.3 Tornado de factores del VAN /software @Risk.



Fuente: Elaboración Propia.

De la **Figura 11.3** se observa que los 3 factores que tienen mayor impacto en el VAN son, en orden descendente, Frecuencia de Fiestas Infantiles, Compensación por Garantía y Margen Promedio Ponderado de Ingreso.

11.10. Conclusiones

- El proyecto resulta rentable dado que se proyecta generar un VAN igual a S/. 65,336 y un TIR igual a 37.90%.
- El análisis de Montecarlo nos muestra que el proyecto tiene una probabilidad de éxito superior al 89.7%.
- Los factores o variables que más impactan en el éxito del proyecto son el la Tasa de Conversión, el Margen Promedio Ponderado de Ingreso, la Frecuencia de Fiestas Infantiles y el Precio de Ticket Promedio.
- La inversión inicial (S/. 58,338) será cubierta al 100% con capital propio de los accionistas y no se requerirá de un préstamo bancario, debido a que el monto se considera razonable para los propietarios del negocio en aras de evitar el apalancamiento. De todos modos, se deja abierta la posibilidad de que en línea al crecimiento del proyecto, a futuro se pueda obtener financiamiento de bancos dado que es recomendable trabajar con dinero apalancado puesto que esto genera beneficios por los deductivos fiscales.

CAPITULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

- Una clave para el éxito del negocio es trabajar un servicio personalizado a tiempo real. Así, la plataforma de fiestaaltoque.com busca recolectar, a través de su formulario a padres de familia, la información necesaria para poder brindar las mejores opciones a los padres de familia, lo cual les ahorra tiempo en la búsqueda de opciones que sean de su agrado y en la confirmación de la disponibilidad de los proveedores, todo esto facilita el logro de la venta. Asimismo, la plataforma almacenará la data de sus usuarios para seguir personalizando sus servicios y cada vez brindar un servicio más personalizado.
- De la investigación de mercado, se obtuvo la información que las mamás son las decisoras y las principales clientes, representando al menos el 90%, asimismo, estas son detallistas y se preocupan por cumplir los deseos de sus hijos, mientras que los padres son más prácticos (evalúan relación costo/beneficio) y prefieren paquetes que incluyan todo lo necesario para hacer la fiesta. De esta manera todos los planes asociados al negocio están enfocados en atraer e incrementar la percepción del valor del negocio en las madres de familia, sin dejar de lado, claro está, a los padres.
- El control de calidad de los servicios ofrecidos por el planner virtual, debe darse de manera orgánica por los mismos usuarios del ecosistema. Así, los proveedores de servicios pasarán un primer filtro con condiciones básicas, los supervisores asegurarán que todo se implemente según contrato y se sigan las pautas del protocolo; sin embargo, las ratios que permitirán que los proveedores tengan mayor visibilidad y logren mayor número de contrataciones deben ser cuidadosamente diseñados por algoritmos que combinen las entradas editoriales y sociales de los usuarios.
- La secuencia que se desarrollará en la plataforma del planner virtual, con los 5 pasos: consulta, elige y customiza, reserva e invita, disfruta y refiere, se ha formulado en base a 2 investigaciones, la primera es la investigación de mercado, la cual brindó necesidades, requerimientos y los mapas de procesos actuales que siguen los padres de familia para organizar las fiestas de sus hijos. Asimismo, también se consideró un estudio sobre la secuencia que siguen plataformas exitosas en el Perú, como comparabien.com, airbnb.com.pe o despegar.com, en las cuales

los usuarios señalan su requerimiento a través de un formulario interactivo para luego recibir sólo las mejores opciones según sus necesidades, para poder elegir y realizar la respectiva conversión.

- El desarrollo de la plataforma debe darse en fases, por 2 razones, la primera se debe a que a pesar de tener un modelo de negocio basado en una investigación de mercado que muestra resultados positivos, sólo se podrán conocer las respuestas reales del target después del lanzamiento del planner virtual y se debe contar con la posibilidad de realizar las adaptaciones necesarias al comportamiento real del usuario, por esto, la primera versión tendrá las herramientas básicas que luego se irán trabajando (Producto Mínimo Viable). Asimismo, la segunda razón se debe a que se están contemplando mejoras continuas en la plataforma y desarrollos de flujos de negocio paralelos, para esto se realizarán pequeñas pruebas en el MVP ó producto mínimo viable, para saber si estas son económicamente viables y estudiar la mejor forma para implementarlas.
- Se utilizará la tecnología Ruby on rails, puesto que actualmente es la que más desarrollos ha logrado, ofreciendo arquitecturas listas que pueden utilizarse para probar modelos de negocios, ahorrando tiempo y esfuerzo en desarrollos. Además, existe mayor cantidad de personas especializadas en esta tecnología, lo que facilita encontrar mano de obra e información, reduciendo costos para futuras modificaciones. Asimismo, la desventaja que se identificó es que no cuenta con funcionalidades para trabajar data a través de machine learning, lo cual puede ser compensado en un futuro utilizando configuraciones y algoritmos de otras plataformas como motores de predicción que utilizan también machine learning.
- La tasa de conversión estimada para el plan de negocios en los NSE (Niveles Socio Económicos) A, B y C1 de las Zonas 6 y 7 de Lima es de 2%. Si bien se conoce que las plataformas web tienen una tasa baja de conversión que oscila entre 1% a 3%, con la información recopilada en la investigación de mercado y considerando el alto potencial de consumo de los pobladores de dichos NSE y zonas de Lima (según APEIM), se confirma que la tasa de conversión es aceptable, y también, después de haber realizado el análisis de punto de equilibrio se validó que el proyecto inclusive continúa siendo rentable si la tasa de conversión descendiera hasta en un -18%.
- El plan de negocio no requiere capital de trabajo y no se generarán ciclos operativos ni ciclos efectivos debido a que los servicios de fiestas infantiles se realizarán contra

entrega, es decir los clientes primero deberán pagar por el servicio y después se procederá a realizar el mismo. Además, en la estructura de costos del negocio, los costos variables representan en promedio un 90% respecto al total de costos y gastos, esto corrobora que los costos variables dependen directamente de la demanda objetivo.

- Después de realizar la evaluación económica del plan de negocio, se comprueba su viabilidad dado que el proyecto genera un valor proyectado (VAN) de S/.65,336a una tasa de rendimiento (TIRE) de 37.90 %.; asimismo, la inversión inicial requerida asciende a S/. 58,338 con una estructura de financiamiento propio.
- Considerando que nuestra plataforma ofrece un servicio de fiestas infantiles a través de distintos proveedores, puede ser complicado tener una única comunicación de la imagen y filosofía de la empresa, en tal sentido asegurar el alineamiento cultural, valores y formas de operar según los estándares de la empresa es esencial para presentar exitosamente una sola imagen, es decir la imagen de Fiesta al Toque, por lo cual el plan de capacitación y evaluación constante son los caminos para interiorizar entre los diferentes proveedores lo que se desea comunicar como imagen y estilo, sumado a esto el acompañamiento en cada fiesta, con su correspondiente calificación aseguran que todos los proveedores, aun siendo diferentes, se presenten como si fueran uno solo.
- En base a lo comentado por los especialistas, la oferta de fiestas infantiles en el Perú es muy amplia, diversificada y bastante informal, es muy fácil conseguir un show de animación vía internet, pero la calidad de estos es muy variada, y hay una ausencia notoria de profesionalismo, sobre este escenario, existe mucha oferta de paquetes de bajo costo, que buscan ganar mercado masivamente, debido a que nuestra propuesta busca diferenciarse y entrar en los sectores A,B y C1, no podemos tomar una estrategia de precios para competir, por el contrario , el camino es la diferenciación y la estrategia de marketing establecida a punta a esto.
- Las metas de los Kpis establecidos en los planes de operación, marketing y recursos humanos soportan los objetivos estratégicos de la compañía, están alineados a las 4 dimensiones: Financiero, Cliente, Procesos Internos y Capacitación & Desarrollo, en este sentido estamos alineando los esfuerzos de las áreas al esfuerzo único de la compañía, siempre alineado sobre la estrategia de diferenciación e innovación constante

12.2. Recomendaciones

- El negocio de planning para fiestas infantiles puede escalarse, no sólo a otras zonas en Lima, sino a cualquier lugar donde se celebren fiestas infantiles. Asimismo, también puede escalarse a otras clases de eventos como bautizos o quinceañeros, puesto que la dinámica y necesidades son similares.
- Cuando el modelo de negocio B to C funcione óptimamente, el planner virtual estará en la capacidad de actuar como intermediario y supervisor entre los padres de familia y los diferentes proveedores de servicios, por esta razón, podrá ser capaz de escalar a un modelo de negocio B to B, donde se convierta en productora de empresas que actualmente cuentan con espacios donde celebran fiestas infantiles, como cines y restaurantes de comida rápida. Así, la misma plataforma se encargará de ofrecer sus servicios y organizar a los proveedores correctos para brindar un servicio que actualmente varias empresas brindan de una manera desorganizada y básica.
- Una vez que el modelo de negocio principal marche adecuadamente y sea rentable se puede establecer flujos paralelos de ingresos como: venta de sorpresitas, brindar la posibilidad de elaborar una lista de posibles regalos al cumpleaños(a) que pueden ser adquiridos on-line o incluso, brindar servicios que se consideren necesarios para las madres de familia, como un estilista que les facilite su arreglo personal para la fiesta.
- Se considera necesario trabajar con proveedores formalizados dado que esto permitirá generar crédito fiscal para el negocio pues se pagará con factura. Los proveedores pueden acogerse a los beneficios tributarios de Pyme o Mype, además, ellos también se verán beneficiados por los flujos de IGV y sobre todo el ser un proveedor formal genera más confianza y seguridad a los clientes directos a través del Planner Virtual.
- Dado que este negocio presenta una estacionalidad anual, siendo las temporadas bajas los meses de enero, febrero y las temporadas altas durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, los emprendedores del proyecto deberán implementar estrategias específicas para aprovechar al máximo los meses de mayor demanda y a su vez plantear alternativas de oportunidades para los meses de menor

demanda. Esto quiere decir que el negocio debe buscar opciones adicionales para generar ingresos y mitigar los impactos de periodos de menor demanda.

- En aras de lograr la formalización y adecuada organización de los proveedores, se pueden brindar capacitaciones in house y difusión de cursos y charlas sobre gestión de negocios en instituciones públicas y privadas, como la Cámara de Comercio o afines, con el objeto de trabajar de manera prolija, eficiente y organizada con estos socios estratégicos.
- Debido a que el mercado de este negocio está sujeto a competidores existentes tradicionales y nuevos oferentes de fiestas infantiles con un producto similar y dado que existen bajas barreras de ingreso, se recomienda ofrecer constantemente a las clientes nuevas propuestas de paquetes y líneas de productos que los mantengan enganchados con nuestra plataforma y que la misma sea un referente que se recomiende de boca a boca y a través de todos los medios tecnológicos posibles.
- Como nuestro mercado foco son los sectores A,B y C1, debemos buscar caminos para mantener contacto con las personas de estos sectores, es recomendable realizar eventos en colegios correspondientes a ellos, aun así sin obtener rentabilidad, únicamente con el fin de promocionarse, debemos notar que el estudio de mercado indica que la mejor publicidad de este negocio es el boca a boca y que a saber de los especialistas consultados, los sectores indicados con bastante cerrados y requieren de vínculos de confianza para aperturas, por lo que un canal de llegada directo es a través de los colegios

GLOSARIO

Comercio Electrónico

Según escribe Kenneth C. Laudon en su libro "E-commerce 2013":

El comercio electrónico implica transacciones comerciales digitales entre organizaciones, entre individuos, y entre organizaciones e individuos. Las transacciones digitales incluyen todas aquellas que son realizadas mediante la tecnología digital lo que significa, en su mayor parte, transacciones que ocurren a través de internet, la web, o aplicaciones móviles. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero) entre las fronteras organizacionales o individuales a cambio de productos o servicios. (p.55)

Tipos de Comercio Electrónico

Asimismo, Kenneth C. Laudon en su libro "E-commerce 2013" también define seis tipos de comercio electrónico:

- Comercio electrónico de negocio a consumidor (B2C): Negocios en línea que venden a consumidores individuales.
- Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B): Negocios en línea que venden a otros negocios
- Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C): Consumidores que venden a otros consumidores.
- Comercio electrónico social: Comercio electrónico realizado en redes sociales y entre relaciones sociales en línea.
- Comercio electrónico móvil (m-commerce) Uso de dispositivos móviles para realizar transacciones en la web.
- Comercio electrónico local: Comercio electrónico que se enfoca en atraer consumidores con base en la ubicación geográfica real. (p.22-23)

Sorpresitas o Recuerditos

Regalo que se entrega a los invitados asistentes a una fiesta infantil. Suele ser un producto para los niños y con relación a la temática de la fiesta o edad del niño, también se puede acompañar con dulces. El rango del costo es amplio, cada sorpresita puede

valer menos de S/. 1 (UN NUEVO SOL) hasta S/. 60 (SESENTA NUEVOS SOLES)
(Fuente: Propia).

Xennials

El término que mezcla la letra X con la palabra Millennial, apareció por primera vez en septiembre del 2014 en un artículo de la página web “Good”. Allí se definió como “una microgeneración que funciona como conexión entre la Generación X y la Generación de los Millennials”, con un mezcla de “pesimismo y optimismo” de sus generaciones fronterizas. De esta manera, se consideran Xennials a las personas nacidas entre los años 1977 y 1983. (Rubio, 2017).

Los Xennials cuentan con experiencias digitales y tecnológicas similares a los Millennials más viejos y a los de la Generación X más jóvenes. (Rubio, 2017).

Según estudios, los europeos entre los 35 y 40 años realizan una inversión mensual por internet de 197 euros (S/.721), con una media de 74 euros (S/.268) por compra, siendo la segunda más alta con respecto a las otras generaciones, después de los Millennials, mientras tanto, en Latinoamérica (Argentina), estudios realizados por la compañía Rappi, la aplicación móvil de pedidos online, los Xennials (personas de 35 a 40 años) gastan un 30% más en promedio que otros grupos. (Dillon, 2018).

Dominio:

Es el nombre de nuestra página, es a través del cual nos van a encontrar en una búsqueda por internet, el registro del dominio deberá estar a nombre de la empresa.

Hospedaje:

Se puede definir, de manera sencilla, como el espacio que se “alquila” en la internet, el espacio a “alquilar” se hace en un servidor donde nuestros archivos son almacenados y a través del cual se distribuye la información de nuestra página a través de la internet, de tal manera que podemos ser visualizados en cualquier parte del mundo, es muy importante que el proveedor del “hospedaje” sea confiable porque de ellos depende la seguridad de nuestra información.

APIS

Un API son funciones y procedimientos usadas para cumplir funciones con la intención de que estas puedan ser usadas por otro software. Las siglas API son el acrónimo de las palabras en inglés: “Application Programming Interface”, traducido al español es: “Interfaz de Programación de Aplicaciones”. Un API permite que funciones sean implementadas lo mismo que procedimientos sin que sea necesario programar nuevamente, en programación esto se conoce como capa de abstracción. Por ejemplo, si se desea desarrollar un aplicación en la web y se requiere realizar solicitudes HTTP, en vez de desarrollar el código para realizar las peticiones HTTP, se puede usar un API, que puede ser Request de Python.(Andres Rrs. (2014))

¿Qué es una API?. 02/12/2019, de Hipertextual Sitio web:
<https://hipertextual.com/archivo/2014/05/que-es-api/>

Algoritmos

Desde el punto de vista de la informática, un algoritmo es una serie de pasos que se siguen para obtener un resultado, de manera sencilla un algoritmo cuenta con data de ingreso, un proceso de dichos datos y finalmente datos de salida. Los algoritmos son importantes puesto muestran la forma de cómo lleva a cabo una tarea o proceso y de cómo solucionar mecánicamente problemas que pueden ser por ejemplo del tipo matemático. Los algoritmos deben tener secuencias ordenadas, precisa y finita de instrucciones. (Cristo Rey Institución. (2013))

¿Que es una algoritmo?. 02/12/2019, de Institución educativa cristo rey Sitio web:
<https://tecnologia-crito-rey.webnode.es/products/que-es-una-algoritmo-/>

Lead

Se puede definir por Lead, a un individuo, sea persona o compañía que muestra un interés por la oferta que realiza una marca, este interés se manifiesta a través de una solicitud adicional o sobre la marca o en todo caso realizando consultas a la atención del cliente para saber más de ella. Para obtener más leads lo usual es los usuarios, luego de visitarla página web dejen información llenando formulario publicados, esto a cambio de una descarga que puede ser interesante para el usuario o ya sea de obtener cualquier otro tipo de ventaja (Sara Martín. (2019))

. ¿Qué es un lead?. 02/12/2019, de Cyberclick Sitio web:
<https://www.cyberclick.es/que-es/lead>