**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTIVO**

“Plan de negocio: el saltarín”

TESIS PRESENTADA POR LOS ALUMNOS:

Mendoza Sánchez, Rocio Vanessa

Salmón Ojeda, Jose

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Lima, Junio del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto evalúa la factibilidad de implementación y puesta en marcha de El Saltarín, una empresa dedicada a brindar soluciones de entretenimiento para fiestas infantiles de niños menores de 7 años, ofreciendo alternativas para espacios reducidos, en la ciudad de Lima.

En la actualidad, el 90% de los niños en Lima suelen asistir a fiestas infantiles de sus amigos. El 84% de las celebraciones de cumpleaños infantiles son organizadas en la casa, ya sea con una fiesta o una reunión. Por otro lado, solo el 6% celebra con juegos inflables.

Por lo descrito anteriormente, se ha encontrado una oportunidad de nicho de mercado, ya que actualmente las empresas que brindan servicios de entretenimiento infantil, en su mayoría, cuentan con un portafolio de productos para espacios amplios.

La propuesta de El Saltarín es ofrecer servicios de entretenimiento infantil a través del alquiler de juegos inflables para fiestas de niños menores de 7 años que no cuenten con grandes espacios y se adapte a las diferentes áreas como jardines, estacionamiento, salas de recepción, departamentos, entre otros.

La ventaja competitiva está basada en su portafolio de productos, ya que contará con juegos inflables de diseños atractivos para el público infantil, de tamaños medianos y pequeños.

El grupo objetivo está compuesto por padres de familia con niños menores de 7 años, pertenecientes al NSE B, que residen en la zona

geográfica de Lima Moderna, que buscan y valoran el entretenimiento para la organización de las fiestas infantiles de sus hijos y no cuentan con grandes espacios para ello.

La empresa no contará con una oficina física para la atención al público, ya que su principal canal de venta será a través de una plataforma virtual. Se contará con un portal web, en la que se detallará los diferentes productos con sus respectivos precios, así como las fechas disponibles para las reservaciones online.

La inversión necesaria es de S/.165,329, los cuales serán financiados con 34% correspondiente a capital propio y 66% con préstamo bancario, con una tasa del 12% anual, pagadero en 36 meses. Para realizar el flujo de caja se utilizó como horizonte de planeación 5 años, obteniendo como resultado un VAN económico de S/.118,646 y una TIR económica del 39%.

Contenido

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Objetivo General	19
1.3 Objetivos Específicos	19
1.4 Metodología	19
1.5 Características del Servicio	21
1.5.1 Definición del Servicio	21
1.5.2 Naturaleza del Servicio	22
CAPÍTULO 2 ANALISIS SITUACIONAL DEL SECTOR	24
2.1. Macro entorno	24
2.1.1. Entorno Económico	24
2.1.2. Aspecto demográfico	29
2.1.2 Aspecto Político- Social	33
2.1.3 Aspecto tecnológico	36
2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas	37
2.2.1 Marco Teórico	37
2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes	39
2.2.3 Amenaza de los nuevos competidores	48
2.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos:	49

2.2.5 Poder de negociación de proveedores	50
2.2.6 Poder de negociación de los clientes.....	51
CAPITULO 3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	53
3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Efe)	53
3.1.1 Oportunidades	54
3.1.2 Amenazas.....	54
3.2. Matriz de Perfil Competitivo (Mpc)	55
3.3 Entorno Interno	56
3.3.1 Visión	56
3.3.2 Misión	57
3.3.3 Valores.....	57
3.3.4 Objetivos Generales	58
3.3.5 Objetivos específicos	58
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	59
3.4.1 Fortaleza.....	59
3.4.2 Debilidades	60
3.5 Matriz FODA	61
3.6 Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA).....	63
3.6.1 Matriz d Ventajas Competitivas de la Compañía	64
3.6.2 Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera	64
3.6.3 Matriz de Estabilidad de Entorno	65
3.6.4 Matriz de Fortaleza de la Industria.....	66

3.6.5 Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)	66
3.7 Prueba de las Estrategias	68
3.8 Estrategias Externas Seleccionadas	68
3.9 Objetivos de Corto Plazo	69
3.9.1 Determinación Cuantitativa de los Objetivos	73
3.10 Implementación de las Estrategias	76
3.10.1 Cadena de Valor	76
3.10.2 Actividades de Apoyo	77
3.10.3 Actividades Primarias	77
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	79
4.1 Objetivos	79
4.2 Fuentes de información.....	79
4.2.1 Fuentes secundarias:.....	79
4.2.2 Fuentes primarias	80
4.3 Investigación cualitativa	80
4.4 Investigación cuantitativa	81
4.5 Conclusiones del análisis de mercado	83
4.5.1 Conclusiones del Focus Group.....	83
4.5.2 Conclusiones de las encuestas (Ver anexo 3).....	85
CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING	92
5.1 Segmentación	92
5.1.1 Variables Geográficas.....	92

5.1.2 Variables Demográficas.....	92
5.1.3 Variables Psicográficas.....	92
5.1.4 Variables de Conducta.....	93
5.2 Objetivos de Marketing	94
5.2.1 Objetivo comerciales para el servicio.....	94
5.2.2 Objetivos organizacionales para la empresa:	95
5.3 Estrategia de Marketing	96
5.3.1 Posicionamiento esperado:.....	96
5.3.2 Propuesta de Valor	96
5.4 Tamaño del Mercado	97
5.5 Marketing Mix.....	98
5.5.1 Producto	98
5.5.2 Precio.....	104
5.5.3 Plaza.....	107
5.5.4 Promoción y Comunicación	108
5.6 Imagen corporativa	115
5.6.1 Propuesta de logotipo	115
CAPÍTULO 6 PLAN DE OPERACIONES	118
6.1 Objetivos de Operaciones.....	118
6.2 Estrategias de operaciones.....	118
6.3 Estructura Organizacional.....	124
6.3.2 Descripción de puestos:.....	126

6.3.3 Perfil de los puestos:.....	127
6.4 Diagrama de Procesos:.....	128
6.5 Desarrollo.....	128
6.5.1 Búsqueda de información:	128
6.5.2 Reserva por teléfono:.....	129
6.5.3 Consulta de disponibilidad:	129
6.5.4 Depósito del 50%:.....	130
6.5.5 Reserva en tienda virtual:	130
6.5.6 Pago del 50% online:	131
6.5.7 Confirmación de reserva:.....	131
6.5.8 Instalación de juegos:	131
6.5.9 Pago del 50% restante:.....	132
6.5.10 Recojo de juegos:	132
CAPÍTULO 7 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	133
7.1 Objetivos	133
7.2 Estimación De Costos.....	133
7.3 Inversión	133
7.4 Capital de Trabajo.....	136
7.5 Financiamiento.....	137
7.6 Gastos Financieros	139
7.7 Estimación de la Demanda del Proyecto.	140
7.8 Ingresos	141

7.9 Gastos.....	141
7.10 Resultados y Situación Financiera	142
7.11 Calculo de la Tasa de Descuento	142
7.12 Flujo de Caja	144
7.13 Valor Actual Neto	145
7.14 Tasa Interna de Retorno	146
7.15 Periodo de Recuperación.....	146
7.16 Análisis de Sensibilidad	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Composición Porcentual por Sectores Perú	25
Figura 2	Flujos de Inversión Extranjera Directa.....	28
Figura 3	Distribución de Personas Según NSE.....	31
Figura 4	Fuerzas Competitivas de Porter	38
Figura 5	Pantalla de la página web “El Rebote”	43
Figura 6	Pantalla de la página web de “Brinko”	45
Figura 7	Página web de “Go and Play”	48
Figura 8	Matriz PEYEA de El Saltarin	67
Figura 9	Cadena de Valor	76
Figura 10	Distribución por Edades	86
Figura 11	Ha planificado o asistido a una fiesta infantil en el último año?	86
Figura 12	Servicios que considera más importantes	87
Figura 13	Importancia de los Juegos en una fiesta infantil.....	88
Figura 14	Recordación de empresas de Juegos Infantiles.....	88
Figura 15	Empresas de Juegos Infantiles que recuerda	89
Figura 16	Tipo de juego de preferencia.....	89
Figura 17	Cuánto están dispuestos a gastar en la organización de una fiesta infantil.....	90
Figura 18	Cuánto están dispuestos a gastar en alquiler de juegos infantiles	90
Figura 19	Búsqueda de proveedores	91
Figura 20	Inflable Bombero	99
Figura 21	Princesas Pequeño	100

Figura 22	Inflable Obstáculos de colores	100
Figura 23	Inflable Crayolas.....	100
Figura 24	Inflable Palmeras.....	101
Figura 25	Inflable Funny Farm.....	101
Figura 26	Inflable Perro Bombero.....	101
Figura 27	Inflable Princesas	102
Figura 28	Inflable Jurassic Park	102
Figura 29	Inflable La Jungla	102
Figura 30	Inflable el Castillo	103
Figura 31	Cine en Casa.....	103
Figura 32	Cama Elástica 1.4mts.....	103
Figura 33	Elástica 2.4mts	104
Figura 34	Piscina de Pelotas 1.5mts	104
Figura 35	<i>Diseño de portada de Facebook</i>	109
Figura 36	Publicacion de Facebook	109
Figura 37	Definición de anuncio y alcance en Facebook	110
Figura 38	Portada de revista “Guía de Fiestas Infantiles”	111
Figura 39	Portada de revista “Festivity”	113
Figura 40	El Saltarin	116
Figura 41	Organigrama	125
Figura 42	Diagrama de Procesos	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto.....	27
Tabla 2	Encuesta de Expectativas Macroeconómicas	27
Tabla 3	Perfil del NSE B en Lima Metropolitana	33
Tabla 4	Matriz EFE de El Saltarin	55
Tabla 5	Matriz del Perfil Competitivo.....	56
Tabla 6	Matriz EFI de El Saltarin	61
Tabla 7	Matriz FODA El Saltarin	62
Tabla 8	Matriz de Ventajas Competitivas de la Compañía.....	64
Tabla 9	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera.....	65
Tabla 10	Matriz de Estabilidad del Entorno	65
Tabla 11	Matriz de Fortaleza de la Industria	66
Tabla 12	Prueba de Estrategia El Saltarin.....	68
Tabla 13	Objetivos a Corto Plano El Saltarin	75
Tabla 14	Inversión en activos fijos.....	133
Tabla 15	Activos de Importación	134
Tabla 16	Compra Local	134
Tabla 17	Aporte de Capital.....	135
Tabla 18	Depreciaciones Activos Fijos 20% Anual.....	135
Tabla 19	Flujo de Caja Primer Año – El Saltarin	136
Tabla 20	Amortización del Préstamo Bancario El Saltarin	138
Tabla 21	Proyección de la Demanda El Saltarin	141
Tabla 22	Planilla de Sueldos El Saltarin.....	142
Tabla 23	Cálculo del TMAR.....	144
Tabla 24	Proyección de Flujo de Caja Financiero El Saltarin (Soles)	145

Tabla 25	Análisis de Sensibilidad Proyecto El Saltarin.....	147
----------	--	-----

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El juego en la vida de un niño empieza desde cuando es un bebé, siendo esta la actividad principal en la vida del niño y a la que dedica el mayor tiempo, constituyendo un papel protagónico e importante en esta etapa; el juego satisface las necesidades básicas de desarrollo, convirtiéndose en una vía para expresar sus deseos, desarrollar la imaginación, creatividad y autonomía, es un canal de expresión y descarga de sentimientos, positivos y negativos, desarrollo motor, etc., el juego se convierte entonces en una experiencia única, que no se parece a ninguna otra, no siendo necesaria la intervención del adulto en el juego, si no que al contrario el adulto es el acompañante y facilitador de un espacio y objetos seguros adecuados de acuerdo a la edad de cada niño.

Las características del juego se definen de la siguiente manera:

- El juego debe de ser voluntario, si lo convertimos en dirigido rutinario u obligatorio, deja de ser un juego.
- Es placentero, es una actividad que divierte y alegra, por lo que resulta deseable para el niño; no hay juego sin diversión.
- Es espontaneo, el niño juega porque quiere jugar, sin esperar ningún resultado.

Los pequeños por medio del juego no solo encuentran placer y diversión sino que también experimentan, aprenden, reflejan y expresan activamente la realidad, por medio de estas actividades los niños crecen y se desarrollan, por ello no se debe de limitar las acciones propuestas por él, sino por el contrario el adulto debe darle libertad de juego y ser un acompañante activo en este proceso lúdico.

La tradición más compartida alrededor del mundo y una de las más importantes en las diferentes culturas es la de festejar el cumpleaños, siendo muy populares sobre todo entre los niños, a través de una fiesta infantil en la mayoría de los casos. Son una oportunidad especial para la socialización con los amigos y la familia, en las que el niño está más feliz y receptivo para realizar actividades lúdicas a través del juego.

En esta fecha buscamos que los niños y sus compañeros estén contentos y se diviertan lo máximo posible, sin embargo debido a la falta de tiempo de las familias actuales para programar las diferentes actividades de una fiesta de cumpleaños y las limitaciones de espacios de las viviendas urbanas actuales, la celebración de una fecha tan especial se puede volver sumamente estresante para los padres y anfitriones del homenajeado

El presente trabajo es un plan de negocio que tiene como finalidad dar a conocer el proyecto de la creación y puesta en marcha de la empresa **"EL SALTARÍN"**; el cual es un emprendimiento que busca brindar soluciones a los padres de familia que residen en Lima Moderna, para la organización y puesta en marcha de eventos infantiles, a través de

alternativas de juegos infantiles que se ajusten a los pequeños espacios como complemento en las organizaciones de celebración de fiestas infantiles.

En un estudio realizado recientemente por Ipsos Marketing acerca del Perfil del Niño¹, éstos indicaron que generalmente sus padres le realizan una pequeña reunión o fiesta en casa al momento de la celebración de la fiesta infantil. Nuestro objetivo es estar presentes en dichas celebraciones a través de juegos infantiles, que alegren y ofrezcan diversión a los niños en su cumpleaños u otras celebraciones.

Se utilizará las ventajas de las redes de comunicación que ofrece la tecnología del Internet, mediante una herramienta virtual del tipo B2C, en el cual los clientes interactuarán para el desarrollo de sus respectivas actividades comerciales. Esta herramienta virtual hará que los clientes encuentren y elijan los diversos productos o servicios que se ofrecen con sus respectivos precios, así como la disponibilidad por fechas en caso sea necesaria, reservación y cancelación del servicio correspondiente ya sea con tarjeta de crédito o un depósito en cuenta bancaria. De esta manera, EL SALTARÍN se convertirá en la mejor solución de los papás ya que les facilitará de una manera rápida y personalizada para que encuentren de una manera fácil, rápida y centralizada los diferentes juegos acorde a sus necesidades.

¹ Perfil del niño. Lima Metropolitana 2013. Ipsos Marketing.

Como principal activo con el que contará la empresa son los denominados juegos inflables. Los juegos inflables en los niños ofrecen múltiples beneficios para su desarrollo, que abarcan el aspecto físico, emocional y social. La actividad física se debe a que el niño debe saltar, subir, bajar, correr, etc, contribuyendo al desarrollo de los músculos y huesos. El aspecto emocional y social, se debe a la interacción obligatoria que deben realizar entre todos los niños que estén en un mismo juego, ya que difícilmente pueden permanecer aislados uno de otros.²

La primera estructura inflable fue diseñada en 1959 por John Scurlock en Shreveport, Louisiana, que estaba experimentando con cubiertas inflables para pistas de tenis, cuando se dio cuenta de que sus empleados disfrutaban saltando en las portadas. Él era un ingeniero mecánico y le gustaba la física. Scurlock fue un pionero de elementos inflables, carpas inflables, inflables temáticos y su mayor logro fue la invención del colchón de aire de seguridad que es utilizado por los departamentos de bomberos y de rescate para coger a la gente saltando de los edificios o alturas³.

Su esposa, Frances, comenzó la primera empresa de alquiler de inflables en 1968 y en 1976, construyó una instalación personalizada para la producción y la contratación de los productos.

² Wikipedia. Juegos Inflables. Recuperado el 25 de Junio del 2014 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_inflables

³ Wikipedia. Inflatable Castle. Recuperado el 16 de Junio del 2014 de:
http://en.wikipedia.org/wiki/Inflatable_castle

Su hijo Frank Scurlock amplió su concepto de alquiler en los Estados Unidos bajo las marcas "Space Walk" e "Inflatable Zoo". Frank también fundó el primer parque de juegos con cubierta inflable llamado "Fun Factory" en el día de Acción de Gracias de 1986 en Metairie, Louisiana. Una segunda unidad se inauguró en Memphis Tennessee llamado "Fun Plex" en 1987. Ambos lugares se cerraron después de que el valor de la propiedad llegó a ser demasiado grande para las operaciones.

El primer inflable era un colchón inflable sin lados, llamado "Pillow Space". En 1967 se añadió un top inflable presurizado, requería dos ventiladores. Esa versión fue llamada "Space Walk" y fue adoptado como el nombre de la empresa.

Otras mejoras fueron desarrolladas como una línea de castillos y animales, que se conoce como el "Zoo inflable". A principios de 1990 Frank creó la primera inflable comercial tobogán llamado el "Aqua tunel". Su compañía fue la primera en llevar un inflable a la convención IAAPA⁴, Club Showmen y la Asociación Americana de Alquiler.

⁴ La Asociación Internacional de Parques de Diversiones y Atracciones (IAAPA por sus siglas en Inglés) es la mayor asociación de comercio internacional para las instalaciones de atracciones situadas de forma permanente en todo el mundo. La organización representa a más de 4.500 instalaciones, proveedores y miembros individuales de más de 97 países, entre ellos profesionales de: Parques de atracciones, parques temáticos y atracciones de los centros de entretenimiento familiar Museos y centros de ciencia parques acuáticos y balnearios zoológicos y acuarios fabricantes y proveedores de la industria. Fuente: IAAPA. Extraído el 25 de Junio del 2014 de: <http://www.iaapa.org/about-iaapa>

En el 1975 Neiman Marcus incluye un trampolín inflable cerrado llamado "The Moon Walk". Fue diseñado para aumentar la seguridad de los niños.⁵

1.2 Objetivo General

Determinar la factibilidad económica-financiera y elaborar un plan de negocios para la implementación de un empresa de alquiler de juegos recreativos inflables a domicilio en los distritos de Lima Moderna, con la finalidad de cubrir la necesidad de entretenimiento de niños y niñas de edades comprendidas entre 1 y 7 años principalmente en eventos como cumpleaños, fortaleciendo de esa manera el desarrollo de la niñez por medio de la interrelación con otros infantes.

1.3 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación de mercado eficiente que posibilite conocer las necesidades de los infantes.
- Desarrollar una planificación estratégica que permita posicionar a la empresa en la mente del consumidor.
- Elaborar un análisis económico y financiero para conocer la factibilidad del proyecto.
- Elaborar un plan estructural y organizacional para establecer la empresa en una forma eficiente.

1.4 Metodología

⁵ Cherry, R. 2008. The Illustrated History of Mail Order. Princeton Architectural Press. p. 81

Para realizar este proyecto se investigó el mercado en Lima Moderna, para poder conocer los potenciales clientes, los proveedores, competidores, fijar precios competitivos, de esta manera tener una estrategia que permita captar la atención de la mayor cantidad de nuestros clientes objetivo.

Nuestros clientes objetivos se les definen como aquellos padres de familia que pueden convertirse en un determinado momento en usuario o consumidor.

Por este motivo, se llevó a cabo un estudio de mercado en el que se determinó lo siguiente:

- Definición del problema a resolver
- Establecimiento de las fuentes primarias y secundarias de información.
 - Fuentes Primarias: Encuestas y focus group.
 - Fuentes Secundarias: Internet, entidades públicas, noticias, entre otras.
- Diseño, recopilación y tratamiento estadístico de los datos
 - Diseño: Elaboración de formulario mediante el que se obtuvo información acerca de la preferencia de los posibles consumidores.
 - Recopilación: Se determinó el número de encuestas a realizar y se indagó determinado número de personas.
 - Tratamiento estadístico: Se tabuló y depuró la información obtenida de la recopilación de datos.

- Procesamiento y análisis de los datos.
- Informe de los resultados y parámetros obtenidos de acuerdo al análisis realizado.

Una vez elaborado el estudio anterior, se procedió a realizar un análisis de factibilidad económica y financiera del proyecto en el que se determinó la inversión necesaria para la implementación del mismo, mediante el uso de herramientas financieras como:

- Presupuesto o Cash Flow
- VAN (Valor actual neto)
- TIR (Tasa interna de retorno)
- PAYBACK
- Análisis de sensibilidad

Por medio del estudio de mercado y el análisis financiero se consiguió encontrar los mejores proveedores para poder brindar el servicio con calidad garantizada, lo cual asegura la minimización del riesgo de accidentes de tal forma que se gane la confianza de los usuarios.

1.5 Características del Servicio

1.5.1 Definición del Servicio

Este proyecto se enfoca en ofrecer un servicio, por lo que es necesario definir el término “Servicio”:

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”⁶.

En resumen, el concepto del negocio es ofrecer el servicio de recreación infantil mediante el alquiler de juegos inflables de calidad, brindando además una variedad de servicios complementarios de naturaleza horizontal. Estableciéndose como mercado objetivo los menores comprendidos entre 1 a 7 años de edad y el cliente objetivo sus padres. Todo esto desarrollado con las normas de seguridad y medio ambiente vigente en nuestro país garantizando de esa manera cero accidentes y libre de daño al ambiente. Además de ello el promover la práctica del deporte, la actividad física, el desarrollo de destrezas motoras y de sus habilidades de comunicación, como una manera de disfrutar de una vida sana del niño. Por medio del proyecto también se quiere fomentar las buenas relaciones familiares y la socialización del niño con diferentes personas.

Los juegos inflables serán importados desde Estados Unidos de América y también serán adquiridos a proveedores locales.

1.5.2 Naturaleza del Servicio

El presente proyecto clasifica el servicio de juegos infantiles recreativos inflables de acuerdo a su naturaleza, observando el objeto de su actividad. Por lo cual, se ha adoptado el criterio establecido por la

⁶ Kotler, P.; Armstrong, G. Marketing, 8ava. Ed. Pearson Educación

*American Marketing Association*⁷, encontrándose los juegos recreativos inflables en la clasificación correspondiente a servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.

Por su naturaleza, se requiere asignar bienes a los usuarios mientras se presta el servicio, el mismo que es proporcionado por medio de personas capacitadas y equipos especializados.

⁷ American Marketing Association. 1985. www.ama.org

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR

En este capítulo se analizarán los factores relevantes del macro entorno del sector, en sus diferentes aspectos, como son el económico, demográfico, político, legal, socio-cultural y tecnológico. Posteriormente se desarrollará un análisis de las fuerzas competitivas de la industria utilizando para ello el método de *Michael Porter*.

Lo anterior servirá para que el próximo capítulo formulemos un plan estratégico que nos ayude a determinar los lineamientos básicos sobre los cuales podremos construir nuestro negocio.

2.1.Macro entorno

Se analizarán cada uno de los aspectos que pueden impactar en el desarrollo del emprendimiento, con la finalidad de identificar los riesgos y/o oportunidades que el negocio muestra.

2.1.1. Entorno Económico

Después de mostrar un crecimiento sostenido durante los últimos años, no cabe la menor duda que el cambio del entorno internacional en el segundo trimestre del año 2013 afectó rápidamente el crecimiento de la economía peruana. Es importante señalar que la desaceleración no está afectando a todos los mercados de la misma manera; nos encontramos frente a una desaceleración que se encuentra con foco en algunos mercados.

De acuerdo al último boletín del BCR en el año 2013⁸, el crecimiento del PBI fue de 5.0%, frente al 6.3% del año 2012, esto evidencia una disminución en la actividad económica en el Perú, sin embargo aún es una tasa aceptable frente al entorno latinoamericano. Respecto al desempleo de Lima Metropolitana, de acuerdo a la misma fuente, la situación mejoró ya que bajó del 6.8% el año 2012 a 5.9% el año 2013.

Respecto a la distribución de la actividad productiva por sectores, casi todos se mantuvieron porcentualmente similares en los años 2012 y 2013, con mínimas diferencias, pero lo importante es que se mantiene cerca al 50% el sector servicios, lo que representa una muestra de lo dinámico que se está convirtiendo la producción de servicios en el país, esto se puede observar en la Figura 1

Figura 1 Composición Porcentual por Sectores Perú

Fuente: BCRP
Elaboración: Propia,

⁸ BCRP. 2014 Indicadores Económicos. Extraído el 07 de Junio del 2014 de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Como vemos en la Figura 1, sectores como el comercio y servicios siguen creciendo a tasas aceptables de 6% en promedio, en cambio sectores como minería y manufactura, han reducido su ritmo de crecimiento, en directa relación con el enfriamiento de la inversión privada.

La recuperación de la demanda externa sustentada en una recuperación de la economía y mayor crecimiento económico mundial y un menor dinamismo de la demanda interna sitúan las proyecciones de crecimiento del país por debajo del 5.9%, según la misma fuente.

Se estima que el consumo privado crecerá en 5.5% durante el año 2014⁹. El consumo privado representa el 60% del PBI y viene mostrando algunos signos de desaceleración en los últimos 2 años de 5,8% en el año 2012, a 5,2% en el año 2013, ver

Tabla 1; asimismo el índice de acceso al crédito de consumo de la banca subió 2 puntos desde noviembre 2013 a abril 2014.

⁹ BCRP. 2014. Extraído el 7 de Junio del 2014 de: www.bcrp.gob.pe

Tabla 1 Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO (Variaciones porcentuales anuales)						
	2012	2013				
		I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
I. Demanda interna	7.2	8.2	6.1	4.1	4.7	5.7
A. Consumo privado	5.8	5.2	5.3	5.1	5	5.2
B. Consumo público	9.4	6.1	8.5	7.4	4.1	6.3
C. Inversión bruta interna	9.7	16.5	7.1	1.1	4.3	6.8
Inversión bruta fija	14.8	8.7	9.5	4.6	1.8	5.9
Privada	13.5	7.3	5.9	2	0.5	3.9
Pública	20.8	17.2	29.8	16.8	5.3	14.9
II. Exportaciones 1/	5.9	-9.4	5.2	5.3	3.1	1
Menos:						
III. Importaciones 1/	10.4	8.5	7.4	3.4	1.6	5.1
IV. PBI	6.3	4.7	5.6	4.5	5.1	5

1/ De bienes y servicios no financieros

Fuente BCRP

Elaboración Propia,

No debemos dejar de mencionar que entre noviembre 2013 y abril 2014 las expectativas macroeconómicas de los empresarios se mantienen con pocas variaciones, pero bajando 2 puntos en el índice de expectativas del sector, según se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2 Encuesta de Expectativas Macroeconómicas

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas : Series de Índices de Difusión						
Fecha de encuesta	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14
Índice de venta respecto al mes anterior	56	57	54	55	53	56
Índice de números de personas empleadas	52	53	54	56	54	54
Índice de situación financiera	61	62	65	63	63	63
Índice de acceso al crédito	65	65	68	66	66	67
Índice de la situación actual del negocio	60	61	62	61	61	61
Índice de expectativas de la economía a de 3 meses	54	59	59	60	53	54
Índice de expectativas del sector a de 3 meses	58	59	61	60	56	56
Índice de expectativas de la demanda a de 3 meses	59	61	62	63	61	61

Fuente: Encuesta de expectativas macroeconómicas BCRP.

Elaboración: Propia.

Entre los aspectos positivos a destacar es que el Perú es aún un país atractivo para los inversionistas globales; la inversión extranjera directa para el 2014 alcanzará una suma de USD 9,954 mil millones (ver figura 2), sustentados principalmente en la ejecución de proyectos mineros, viales y portuarias de relevancia. La calificación crediticia de la deuda peruana de largo plazo fue mejorada por la agencia internacional Standard and Poor's al situarla como BBB+ con perspectiva estable, lo cual ayuda a construir un escenario de confianza para los inversionistas.

Figura 2 Flujos de Inversión Extranjera Directa

Fuente: BCRP

Elaboración: ProInversión

2.1.2. Aspecto demográfico

De acuerdo a *Ipsos Perú: Estadística Poblacional 2014*, el total de habitantes en Lima Metropolitana es de 9,740,410 y el total de hogares es de 2,384,749.¹⁰

Según las proyecciones de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), en el 2013 los niveles socio económicos A, B en Lima Metropolitana constituye el 23.1%. Los NSE de los sectores C, D y E concentra el 76.9%.¹¹

Para el desarrollo del negocio nos concentraremos en la zona geográfica de Lima Moderna, que representa el 13% del total de la población de Lima Metropolitana, según la información brindada por la Estadística Poblacional 2014 elaborada por Ipsos Apoyo. Los distritos que la componen son: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del

¹⁰ Ipsos Perú. 2014. Estadística Poblacional 2014

¹¹ Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. 2013

Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Asimismo, se indica que Lima Moderna predominan los NSE A y B.

De acuerdo a la fuente indicada en el párrafo anterior, Lima Moderna concentra 1,266,394 habitantes, 372,240 hogares y 103,727 niños menores de 7 años. Asimismo, se indica que el 53% de esta zona geográfica está representada por el NSE B.

Según el informe de *Perfiles Socioeconómicos – Ipsos Publici Affairs*, el NSE B está constituido por 411,132 hogares, siendo 3.6 el promedio de miembros de hogar en el B1 y 3.7 en el B2. Asimismo, el promedio de miembros menores de edad es de 0.6 y 1 en el B1 y B2 respectivamente.¹²

Cabe resaltar que si bien nuestros clientes son los padres de familia, es decir, personas adultas y mayores de edad, los usuarios finales son los niños entre 0 y 7 años, por lo que es importante estimar su cantidad y conocer las características de ellos.

De acuerdo al informe preparado por Ipsos Marketing: Perfil del Niño – Lima Metropolitana 2013, el 90% del total de niños suele asistir a fiestas de sus amigos (en el NSE B, el 92% realiza esta actividad). Asimismo, el

¹² Ipsos Publici Affairs: Perfiles Socioeconómicos

82% del total de niños indica que suelen celebrarle el cumpleaños con una fiesta, siendo en el NSE B el 89%.¹³

Respecto al tipo de fiesta que suelen hacer, el 84% indica que les organizan una pequeña fiesta o reunión en casa, el 6% indica que le realizan una fiesta con juegos inflables o show, el 4% en un restaurante de comida rápida y el 4% indica la celebración en el colegio con torta.¹⁴

Figura 3 Distribución de Personas Según NSE

¹³ Perfil del niño. Lima Metropolitana 2013. Ipsos Marketing.

¹⁴ Perfil del niño. Lima Metropolitana 2013. Ipsos Marketing.

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE – LIMA METROPOLITANA

Fuente: Apeim 2013

Respecto al ingreso promedio mensual del hogar, éste asciende a S/.6,079, siendo el más alto de todas las zonas geográficas. Además, también es importante señalar el gasto promedio en Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanzas, siendo este S/.483 (11% del gasto total).¹⁵

En cuanto al uso de internet, el 55.2% de la población en Lima Metropolitana usa internet en casa. Respecto a la tenencia de internet instalado en el hogar, el porcentaje por NSE es de 94.7%, 74.4% y 43% para el A, B y C respectivamente. Asimismo, el 74% se conecta a internet 7 o más veces a la semana. Estas cifras nos indican que contar con un portal web que brinde toda la información de los servicios prestados, sería un valor agregado bien percibido por el grupo objetivo¹⁶.

¹⁵ Ipsos Apoyo 2014. Perfiles Socioeconómicos.

¹⁶ Ipsos Apoyo 2014. Perfiles Socioeconómicos.

Adicionalmente hemos podido recopilar la siguiente información relevante:

Tabla 3 Perfil del NSE B en Lima Metropolitana

Lima Metropolitana 2013				
RUBRO	B1		B2	
	Jefe del hogar	Esposa o Jefe de Hogar	Jefe del hogar	Esposa o Jefe de hogar
Educación	Superior univ. Completa	Secundaria Completa Sup. Univ. Completa	Sup.No Univ. Completa	Secundaria Completa
Trabajo	76% trabaja	54% trabaja	77% trabaja	53% trabaja
Ocupación Principal	Empleado	Empleado	Empleado	Empleado
Ingreso Mensual	6,196 soles		4,482 soles	
Gasto Mensual	1,407 soles		4,482 soles	
Ingreso Per capita	1,614 soles		1,227 soles	

Fuente : Ipsos Public Affairs Perfiles Socioeconómicos

Elaboración: Propia

2.1.2 Aspecto Político- Social

Como vimos anteriormente, la economía del Perú se encuentra en una situación moderada de estabilidad, pero en lo socio político no tiene una gran aceptación.

La Gestión Presidencial, con casi por el noveno a décimo mes de baja en la aprobación de la gestión presidencial, la misma que registra por ahora algo más del 22% de aprobación y un fuerte 73% de desaprobación, al mes de diciembre del 2013¹⁷. El año 2013 fue para Ollanta Humala una pérdida no sólo de capital político, sino que se ha visto impactado negativamente, en su gestión, por denuncias que copan el espectro político, mediático e institucional, entre otros, el caso López

¹⁷ Juan Mora, en “Realidad Económica Social y Política del Perú”

Meneses. En opinión de Alberto Adrianzén¹⁸, este caso se vislumbra como: “una grave crisis política que permite al fujimorismo y al aprismo no solo aumentar la presión sobre el gobierno para buscar la impunidad para sus jefes políticos, sino también acusarlo de corrupto y montesinista, cuando ellos son, como se dice, caimanes del mismo pozo”.

Las razones de esta desaprobación, por parte de la ciudadanía, a la gestión presidencial son diversas, entre las más importantes están: Descentralización, Justicia, Lucha contra la Corrupción, Programas Sociales, Educación Salud, Lucha contra el terrorismo y el Narcotráfico y la Lucha contra la Delincuencia¹⁹

Respecto al desempeño del Congreso de la República, su aprobación popular es menos favorable que del presidente de la República. Podemos referir que según la encuesta de GFK a diciembre del 2013, sólo el 12% de los ciudadanos aprueba el desempeño del Congreso, mientras que un 83% desaprueba el actual desempeño, de éste importante poder del Estado.

Lo indicado en el párrafo anterior demuestra que las acciones de los congresistas actuales, repercute en las decisiones políticas del país y que eventos como la denominada “repartija” devalúa aún más la opinión adversa que tiene de la población.

¹⁸ Columna “Los errores presidenciales” en diario “La Primera”. 14 de Noviembre del 2013.

¹⁹ Juan Mora. Enero 2014.

En el caso de la oposición, que usualmente sirve de un catalizador de la acción del estado, tampoco recibe un apoyo de la ciudadanía. Según la encuesta de GFK a Diciembre del 2013, sólo el 25% de los ciudadanos aprueba el desempeño de la oposición política, mientras que tres cuartas partes de ellos, el 75%, la desaprueba.

Con respecto a lo social, existe un doble discurso. Por un lado las cifras oficiales declaran una buena situación económica y disminución de la pobreza, lo cual parece haber mejorado en términos relativos. Según un estudio de la CEPAL, denominado Panorama Social 2013, los índices de pobreza y extrema pobreza en el Perú, han mejorado, situándose al 2012 en 25,8% de personas en situación de pobreza y 6% de personas en situación de extrema pobreza (indigencia).

2.1.2 Aspecto socio-cultural

El mercado de las fiestas infantiles es cada vez es más grande y complejo. En la actualidad existen muchas alternativas para festejar el cumpleaños de los niños que no necesariamente se ajustan a las necesidades del cliente, desde la implementación en un gran complejo con muchas atracciones hasta el realizarlo en un fast food. En muchas oportunidades se puede observar que cada vez los papás se esfuerzan más en ofrecer el “mejor cumpleaños” de sus niños, lo que ha conllevado al crecimiento de proveedores que ofrecen distintos servicios para satisfacer la demanda sin enfocarse en las necesidades específicas del cliente y una satisfacción personalizada a los niños.

El dinamismo de la oferta y la demanda es rápida, sin embargo todavía hay mucho espacio para seguir creciendo, ya que si bien es cierto hay muchas opciones, pero no se encuentra oferta de juegos infantiles para espacios pequeños, ya que lo que hay en el mercado son grandes espacios con los juegos ya instalados o la posibilidad de instalar los inflables en espacios amplios.

En esta oportunidad, El Saltarín encuentra un nicho de mercado desatendido, ofreciendo juegos inflables para espacios pequeños y a la medida de los clientes.

2.1.3 Aspecto tecnológico

Para el tipo de negocio que llevaremos a cabo, el aspecto tecnológico debe enfocarse en el desarrollo de la herramienta virtual que permita que el padre de familia pueda visualizar los diferentes servicios que ofreceremos a modo de tienda virtual, amigable y de fácil manejo para realizar la selección, reserva y el pago por el servicio solicitado acorde a sus necesidades.

Dicho portal web debe contar con las herramientas necesarias para que el cliente pueda ver todas las opciones de servicio y armar paquetes de acuerdo a sus necesidades (desde pre-visualización de componentes del paquete hasta pasarela de pagos), de forma intuitiva para que el padre de familia elija servicio que desea y pueda realizar el pago del mismo, ya sea por la misma vía, cuenta bancaria o personalmente antes del inicio del servicio.

De esta manera, el aspecto tecnológico del proyecto más que enfocarse en equipos y maquinarias sofisticadas, reside en suministrarle al cliente la facilidad de seleccionar los diferentes servicios que desea, acorde a sus necesidades y preferencias con la calidad y claridad de, así como en el desarrollo de una buena plataforma que administre de manera adecuada los servicios que queremos ofrecer, de modo que recaiga en la satisfacción y buen servicio ofrecido.

2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas

2.2.1 Marco Teórico

La metodología que se utilizará para el sector de alquiler de inflables para niños, es la desarrollada por *Michael Porter*, esta técnica estudia los procesos de análisis de una industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”²⁰, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta técnica permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, etc. Estos factores ayudan a determinar el nivel de intensidad

²⁰ Porter, M. 1995. Estrategia Competitiva.

de las variables competitivas representadas en precio, calidad, servicio, innovación.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una identificación de lo dominante en la industria, determinar que fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, así como conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan finalmente a determinar si la industria representa una buena opción o no.

A continuación desarrollaremos cada uno de los aspectos planteados de acuerdo al modelo de Porter.

Figura 4 Fuerzas Competitivas de Porter²¹

²¹ Fuente: www.rhodium.com.ar/web_documents/fuerzas_de_porter.pdf

2.2.2 Rivalidad entre los competidores existentes

Según lo precisado por *Charles W. L. Hill* y *Gareth R. Jones*, el grado de rivalidad entre competidores dentro de una industria depende de tres factores: i) industria competitiva de la industria ii) condiciones de la demanda ii) barreras de salida.

Tomando en consideración lo señalado, la intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar, principalmente, conforme se incrementa el número de competidores, cuando los competidores tienen la misma capacidad de atención, cuando la demanda disminuye, cuando la diferencia en precios no es relevante, cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad y cuando los costos fijos son altos.

En Lima, las empresas que brindan servicios de alquiler de juegos inflables son muchas, entre ellas tenemos: El Rebote, Brinko, Happy Kids, Happy Jump, Pirueta, entre otros.

La competencia en el sector es muy grande y variada, ya que existen muchas empresas, formales e informales, que ofrecen juegos infantiles, así como de diversos servicios adicionales como shows infantiles, tortas o cupcakes, entre otros. Sin embargo, la mayoría de estas empresas

ofrecen juegos inflables fabricados a nivel local, lo que no genera mucha confianza en seguridad.

La rivalidad entre el sector es alta debido a la gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo servicio sin ningún valor agregado que las diferencie entre ellas. Respecto al canal de ventas de estas empresas, algunas cuentan con una página web en la cual muestran los diferentes juegos que ofrecen y alguno de ellos cuentan con servicios adicionales, sin embargo, para tener información al respecto es necesario comunicarnos con algún teléfono de contacto enviar un correo electrónico, lo que muchas veces uno envía la solicitud y en varias ocasiones o se comunican posteriormente con el cliente. Otras no cuentan con una página web y solo cuentan con una página de Facebook, lo que dificulta que el cliente pueda contactarlos fácilmente.

Frente a esto, El Saltarín ofrece una propuesta e-commerce, una tienda virtual para que el cliente acceda directamente a los precios de los diferentes servicios que ofrecemos y pueda reservarlos.

A continuación haremos un análisis de los servicios que ofrece la competencia:

2.2.2.1 El Rebote

Descripción de la empresa:

Rebote es una empresa que se dedica al alquiler de juegos inflables desde 1990. Ofrecen sus servicios en fiestas infantiles, reuniones y eventos comerciales. Sus juegos son importados de Estados Unidos.

Ubicación:

Cuentan con una oficina física en La Molina

Sus servicios son ofrecidos a través de una página web. Tienen una pestaña de “Contáctenos” para que el cliente llene sus datos y la empresa posteriormente se comuniquen con ellos.

Productos y servicios ofrecidos:

Los juegos que ofrecen están divididos en 3 categorías: Bebés, Niños y Juegos de Competencia:

- **Bebés:**

Cuentan con 18 juegos, la mayoría de ellos son inflables (15 inflables, 2 juegos mecánicos, 1 piscina de pelotas, y camas elásticas)

La mayoría de ellos son inflables grandes, aproximadamente de 7x5m². Solo hay 3 juegos medianos de aproximadamente 4x3m².

- **Niños:**

Cuentan con 53 juegos, la mayoría de ellos son inflables (49 inflables, 4 juegos mecánicos)

Todos los juegos inflables son grandes de más de 10mts de largo.

- **Juegos de competencia:**

Solo cuentan con 2 juegos de destreza.

También cuentan con servicios adicionales como: Carritos de helados, carritos sandwicheros, de pop corn y caritas pintadas.

Precio:

El precio de los juegos inflables varían entre S/.400 y S/.600 dependiendo del tamaño. El precio de los juegos mecánicos entre S/.550 y S/.700.

Por el alquiler de cualquier inflable, de cortesía incluye 1 cama elástica y 24 lts entre Guaraná y Viva Backus.

Página web

Su página web se divide en 5 secciones: Nuestros Juegos, Quienes Somos, Últimos Eventos, Nuestros Clientes, Contáctenos (www.rebote.com.pe).

El diseño de la página es muy simple y de fácil lectura. No es muy recargada, lo que facilita el acceso a ella. El diseño está pensado como para usar el scroll hacia abajo o hacer click en el tema de nuestro interés.

En la página no se muestran los precios de los juegos.

Figura 5 Pantalla de la página web “El Rebote”

Fuente: Pantalla de la página web “El Rebote”

2.2.2.2 Brinko

Descripción de la empresa:

Brinko es una empresa que se dedica al alquiler de juegos inflables. Ofrecen sus servicios en fiestas infantiles, reuniones y eventos comerciales.

Ubicación:

Sus servicios son ofrecidos a través de una página web. Tienen una pestaña de “Contáctenos” para que el cliente llene sus datos y la empresa posteriormente se comuniquen con ellos.

Productos y servicios ofrecidos:

Sus juegos están divididos en 2 categorías: Nuestros Inflables y Otros Juegos.

- Los inflables:

Cuentan con 14 inflables grandes de aproximadamente 10m de largo.

- Otros juegos:

Cuentan con 8 juegos más pequeños, de aproximadamente 5m de largo: 6 de ellos son inflables, 1 son piscinas de pelotas y 1 de camas elásticas

También cuentan con servicios adicionales como: Máquinas de Pop corn, algodón dulce, carritos sangucheros y caritas pintadas.

Precio:

El precio de los juegos inflables varían entre S/.300 y S/.500 dependiendo del tamaño.

Por el alquiler de cualquier inflable, de cortesía incluye 1 piscina de pelotas, 1 cama elástica o inflable Little Tikes, dependiendo del inflable alquilado.

Página web:

Su página web se divide en 6 secciones: Inicio, Nosotros, Nuestros Inflables, Otros Juegos, Otros Servicios, Contáctenos (www.brinkoperu.com).

El diseño de la página es muy simple y de fácil lectura. Cuenta con una página de Inicio en la que comunican las cortesías que uno puede llevarse por el alquiler de un inflable; y en la parte inferior están los datos de contacto y se comunica que es posible pagar por PayPal.

En la página no se muestran los precios de los inflables.

Figura 6 Pantalla de la página web de “Brinko”

Fuente: Pantalla de la página web de “Brinko”

2.2.2.3 Go and Play

Descripción de la empresa:

Go and Play es una empresa que ofrece juegos de plástico que pueden ser armados y se adaptan a cualquier espacio, dirigidos a los más pequeños de la casa.

Ubicación:

No cuentan con una dirección física, solo de una página web en la cual muestran todos sus productos.

Productos y servicios ofrecidos:

Sus juegos están divididos en 6 categorías: Casas, Circuitos, Carritos, Balancines y Resbaladeras, Túneles y Mini circuitos, Otros Juegos.

- Casas:

Cuentan con 4 casas de plástico de aprox. 2x2mts2. Estos juegos están dirigidos a niños de hasta 6 años de edad.

- Circuitos:

Cuentan con 4 circuitos de plástico (columpio, resbaladera, túneles de manera integrada) de aprox. 2x2mts aprox. Estos juegos también están dirigidos a niños hasta 6 años de edad.

- Carritos:

Cuentan con 4 carritos de plástico de diferentes temas como Toy Story, Rescue Car, Police Car, Pick Up, de aprox. 0.80x0.80mts². Estos juegos también están dirigidos a niños hasta 6 años de edad.

- Balancines y Resbaladeras:

En esta categoría se muestran 2 balancines (Balancín “lagarto” y balancín “Elmo Surfer”) y 2 resbaladeras (Resbaladera “Toy Story” y resbaladera “Elefante”). Estos juegos dirigidos también a niños hasta los 6 años de edad.

- Túneles y Mini Circuitos:

En esta categoría se muestran 2 túneles (Túnel “Gusanito” y túnel “Trencito”) y 2 Mini Circuitos. Las medidas aproximadamente son de 2x1mts² y son dirigidos a niños hasta 6 años.

- Otros Juegos

Adicional a los juegos mencionados arriba, también cuentan con piscina de pelotas, alfombras para colocar los juegos y cama elástica.

Precio:

El detalle de los juegos es de la siguiente manera:

- Carritos, balancines y resbaladeras por unidad: Entre S/.40 y S/.60
- Casitas por unidad: S/.200
- Circuitos por unidad: S/.200
- Túneles y mini-circuitos: S/.100

Además, cuenta con promociones:

- 5 juegos a S/.250 (Carritos, balancines, resbaladeras)
- 2 juegos (circuitos, túneles) + 2 juegos (carritos, balancines, resbaladeras) a S/.300
- 1 juego (casa, circuitos) + 2 juegos (túneles) + 2 juegos (carritos, balancines, resbaladera) a S/.400

Página web

Su página web se divide en 4 secciones: Alquiler, Galería, Contáctenos, Nosotros (www.goandplay.com.pe)

En la primera sección “Alquiler” se encuentra el detalle de los juegos ya mencionados anteriormente. La sección de “Galería” se encuentra en construcción.

Figura 7 **Página web de “Go and Play”**

Fuente: Página web de “Go and Play”

2.2.3 Amenaza de los nuevos competidores

La amenaza o riesgo de entrada en un sector depende, principalmente de las barreras de entrada; si estas son altas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores será menor y permitirá obtener mayores rentabilidades; sin embargo, si son bajas, puede presentarse una fuerte reacción por parte de los competidores que se encuentran en el mismo sector.

Fred. R. Davis señala que las principales barreras de entrada se pueden resumir en: “i) necesidad de lograr economías de escala, ii) necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, iii) falta de experiencia, iv) lealtad firme de los clientes, v) fuertes preferencias de marca vi) requerimientos de gran capital, vii) falta de canales de distribución adecuados, viii) políticas reguladoras gubernamentales, ix) aranceles, x) falta de acceso a la materia prima, xi) falta de posesión de

patentes, xii) las ubicaciones poco atractivas, xiii) los ataques de empresas arraigadas y xiv) la saturación potencial del mercado.

El alquiler de juegos infantiles es considerado como un negocio rentable debido a los altos márgenes de utilidad que se puede obtener, ya que después de una inversión inicial no muy alta, los costos operativos son relativamente bajos. Ante esta situación, existe un fuerte incentivo para entrar al sector, por lo que la barrera de entrada de nuevos competidores es baja.

Si bien es cierto la barrera de entrada al sector es baja, actualmente no hay ninguna empresa posicionada en alquiler de juegos para espacios pequeños, por lo que aprovecharemos este nicho para ser los primeros en posicionarnos fuertemente.

2.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Sustitutos son aquellos productos o servicios alternativos que satisfacen necesidades similares de los consumidores, pero que difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un techo a los precios que la empresa puede cobrar. En la medida que existan mayores sustitutos en el mercado, se limitarán los ingresos y rentabilidad esperada.

Cuando un padre de familia comienza a planear la fiesta infantil de su menor hijo, se presentan varias opciones como el de realizar la celebración en un espacio propio como en su casa o algún club y alquilar los juegos por su cuenta, o acudir a centros de entretenimiento infantil que ya cuentan con un espacio decorado para la realización de la fiesta

infantil e incluyen los juegos infantiles como los fast food (Bembos, Burger King, KFC, etc) o los parques de entretenimiento (Coney Park, Happyland, etc). Sin embargo, una de las desventajas de realizarlos en estos espacios es la falta de privacidad que se puede tener, además de los tiempos tan limitados, ya que generalmente alquilan el espacio por un lapso específicos de 2 horas.

Frente a estas dos grandes opciones, la barrera de entrada es mayor para la segunda opción, ya que es necesaria una inversión mayor y contar con conocimiento y/o contactos en el sector retail, ya que la mayoría de los *fast food* o centros de entretenimientos encuentran ubicados en los diferentes centros comerciales de la ciudad. Sin embargo, si bien la barrera de entrada de esto último es alto, actualmente ya se cuentan con muchas opciones similares, ya que cada una de estas empresas cuenta con varios locales a nivel nacional.

2.2.5 Poder de negociación de proveedores

Para el desarrollo del negocio se está planteando contar con juegos propios y un camión, por lo que no contaremos con proveedores para la operación misma del negocio.

Contaremos con proveedores para los nuevos juegos que compremos posteriormente para variar nuestro portafolio de productos.

Cabe mencionar que esta compra será planificada y se realizará anualmente o cada dos años, mediante un análisis de mercado en los principales proveedores internacionales de acuerdo a las últimas tendencias del mercado, por lo que no dependeremos de un proveedor.

Por lo expuesto, el poder de negociación y dependencia de los proveedores locales es bajo.

2.2.6 Poder de negociación de los clientes

En el mercado del entretenimiento, existen muchas empresas que ofrecen sus servicios de alquiler de juegos infantiles en general. Sin embargo, en Lima, la oferta de empresas dirigidas a espacios reducidos son pocas, casi nulas, ya que la mayoría ofrecen juegos para grandes espacios y con paquetes específicos. Esto hace que los clientes tengan bajo poder de negociación.

Por otro lado, si bien es cierto que existen muchas empresas que ofrecen el servicio de alquiler de juegos infantiles, también es cierto que hay mucha demanda en el mercado, por lo que difícilmente una empresa tienda a bajar sus precios, ya que los juegos infantiles podrían ser alquilados a otro cliente. Además, en muchas ocasiones, los padres de familia se dedican a buscar estos servicios en las fechas próximo al evento, por lo que generalmente no tienen el tiempo adecuado para “negociar”.

El público que busca estos servicios son básicamente padres de familia (en su mayoría las madres de familia) con niños entre 0 y 7 años de edad, que están planificando el cumpleaños de sus hijos, con el fin de ofrecerles un día de felicidad y diversión y pueda compartir con sus compañeros y familiares.

Respecto al mercado al que deseamos apuntar, está constituido por padres de familia entre 25 y 40 años de edad, perteneciente a los niveles socio económicos B que residan en Lima Moderna.

Según la segmentación por *Estilos de Vida*, de Arellano, nuestros clientes son los “Sofisticados”: Hombres y mujeres, jóvenes en su mayoría, modernos, educados, que valoran mucho su apariencia e imagen personal; valoran el servicio y la calidad., así como las “Modernas”: Mujeres que buscan su realización personal más allá de sus labores de mamás y amas de casa. Son modernas y les encanta salir de compras y adquirir productos de marca que les facilite las tareas del hogar.

CAPITULO 3

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrollará el proceso estratégico en base a los conceptos e insumos de los capítulos anteriores. El marco conceptual lo define el siguiente enunciado: *“La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y efectivamente constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos y metas”*²²

Para elaborar el proceso estratégico que concluya con la formulación de estrategias a corto plazo, seguiremos la metodología expuesta por Fernando D'Alessio Ipinza en su libro “El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia” de la editorial Pearson, este será aplicado a lo largo de todo el capítulo.

3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Efe)

En función al análisis del segundo capítulo, respecto a los factores externos que pueda influenciar en la empresa El Saltarín, a continuación determinaremos las oportunidades y amenazas que consideramos afectan a la empresa en su entorno, luego realizaremos una valoración de las mismas a fin de encontrar un índice que nos indique el nivel de influencia que tienen este resultado, tal como se puede observar en la

²² A. Rowe, R. Mason, K. Dicker y N. Snyder

Tabla 4, de la Matriz EFE, el resultado es de 2.5 que es un valor medio de la mayoría de empresas.

3.1.1 Oportunidades

- Incremento de la demanda potencial de alquiler de juegos infantiles debido a una mejora en el poder adquisitivo, debido principalmente en la realización de fiestas infantiles.
- Mayor uso del comercio electrónico a través de internet.
- Existe un gran porcentaje de niños que celebran sus fiestas infantiles en espacios pequeños como casas o reuniones, por lo que los juegos se podrían adecuar a sus necesidades.
- Expansión del poder adquisitivo de los segmentos B1 y B2.

3.1.2 Amenazas

- Crecimiento de competidores y fuerte competencia en el sector entretenimiento infantil.
- No existen estudios específicos que sustenten el comportamiento de este tipo de negocios en el mercado de Lima Metropolitana.
- Contracción del Crecimiento Económico del País.
- Familias priorizan adquisición de bienes y servicios de primera necesidad.
- Estacionalidad en alquiler de juegos infantiles

Veamos la siguiente valorización a cada uno de los puntos identificados.

Tabla 4 Matriz EFE de El Saltarín

OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Incremento de la demanda potencial de juegos infantiles debido a un aspecto principal en la realización de una fiesta infantil.	0.18	4	0.72
2. Incremento del comercio electrónico a través de internet.	0.15	4	0.60
3. Existe un gran porcentaje de niños que celebran sus fiestas infantiles en espacios pequeños como casas o reuniones, por lo que los juegos pequeños se podrían adecuar a sus necesidades.	0.10	3	0.30
4. Expansión del poder adquisitivo de los segmentos B1 y B2.	0.10	2	0.20
AMENAZAS			
1. Crecimiento de competidores y fuerte competencia en el sector entretenimiento infantil.	0.08	2	0.16
2. No existen estudios específicos que sustenten el comportamiento de este tipo de negocios en el mercado de Lima Metropolitana.	0.05	1	0.05
3. Contracción del Crecimiento Económico del País.	0.10	1	0.10
4. Familias priorizan adquisición de bienes y servicios de primera necesidad.	0.05	1	0.05
5. Estacionalidad en alquiler de juegos infantiles.	0.10	2	0.20
6. Negocio atractivo y fácil de copiar, lo que implica la posibilidad de presencia de competidores directos en corto plazo.	0.09	1	0.09
	1.00	Total	2.5

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.2. Matriz de Perfil Competitivo (Mpc)

En este punto consideramos importante detallar brevemente las características generales de los tres importantes competidores de El Saltarín en Lima y que ya los describimos en el capítulo anterior.

Tomando como base este análisis y en función a una evaluación subjetiva realizada armamos la siguiente Matriz del Perfil Competitivo de la empresa. Como se observa en la tabla 5 El Saltarín tiene 2.89 de valoración frente al 3.36 del mayor competidor y 2.86 del menor, un resultado moderado para una empresa que recién se inicia:

Tabla 5 Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	VALOR	EL SALTARIN		EL REBOTE		BRINKO		GO AND PLAY	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Participación en el mercado	0.14	1	0.14	4	0.58	3	0.43	2	0.29
Marketing y ventas	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Clientes de valor	0.07	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20
Competitividad de precios	0.18	3	0.55	2	0.37	3	0.55	4	0.73
Logística y operaciones	0.04	3	0.13	4	0.18	3	0.13	3	0.13
Infraestructura y RRHH	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	3	0.23
Calidad del Servicio	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Lealtad del cliente	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Desarrollo tecnológico	0.07	4	0.29	4	0.29	3	0.22	4	0.29
	1.00		2.89		3.36		2.86		2.97

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.3 Entorno Interno

El siguiente paso en la fase de análisis, dentro el proceso estratégico, es evaluar el interior de la empresa a fin de poder encontrar sus verdaderas fortalezas y sus debilidades, que nos servirá para tener el siguiente insumo dentro el proceso estratégico de la empresa El Saltarín.

Nuestro principal insumo para la evaluación interna es la formulación de la Visión, Misión, Objetivos y competencias de sus socios, y que a continuación se exponen.

3.3.1 Visión

“Ser reconocidos como la empresa líder de alquiler de juegos infantiles que se adapta a los espacios pequeños, ofreciendo un servicio de excelencia”.

3.3.2 Misión

“Brindar a los padres de familia una solución de entretenimiento infantil, que se adapte a la medida de los usuarios, debido a la falta de pocos espacios grandes y se ajuste a sus necesidades, ofreciendo productos especialmente diseñados para una sana y segura diversión de los niños; convirtiéndonos en la mejor opción al momento de la realización de fiestas infantiles.”

3.3.3 Valores

Para “El Saltarín” los padres de familia son primero, por eso nos regiremos a ciertos valores en la empresa, que nos ayuda a tener mejora continua tanto para el cliente como aquel que pertenece a la empresa:

- **Calidad:** Nos esforzamos en ofrecer un producto excelente, cuidando los más pequeños detalles y procurando hacer las cosas bien en todo sentido.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgando lo que se ofrece, sin ofrecer lo que no se puede cumplir; nuestra palabra es lo primero.
- **Pasión:** Ofrecer nuestros servicios con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr el bien cumplido.
- **Empatía:** Pensar y actuar buscando la satisfacción de nuestros clientes como si fuera nuestra. Ponernos en los zapatos de los padres de familia que confían en nosotros la diversión de sus

hijos e invitados y hacer las cosas como deseamos sean hechas para nosotros.

3.3.4 Objetivos Generales

El objetivo general de este emprendimiento es lograr una rápida inserción en el mercado del entretenimiento infantil, teniendo un crecimiento amplio, reconocido por su excelencia y calidad, así como una rentabilidad adecuada en el corto plazo.

- Lograr un promedio de 1,700 reservas durante el primer año.
- Lograr en el primer año más de S/.500,000 en ventas. Posteriormente, el crecimiento anual debe ser de 10%.
- Crear una cultura de calidad y calidez en estándares de servicio.
- Recoger continuamente comentarios y sugerencias de nuestros clientes con el fin de mejorar constantemente en nuestros servicios.
- Superar todos los meses el índice de satisfacción a los clientes recogidos a través de las encuestas realizadas después de los servicios ofrecidos.
- Operar de manera eficiente a fin de generar diferencias en costos que puedan ser trasladadas al cliente final.

3.3.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del negocio se centran en la atracción de los clientes y el incremento de los mismos, logrando una alta eficacia y

eficiencia en la atención; alcanzar las metas de acuerdo a la planificación a corto plazo, y un adecuado grupo de trabajo:

- Pasar de 1700 reservas a 1900 reservas de un año a otro.
- Ofrecer a nuestros clientes la mejor atención de forma atenta y confiable.
- Darle la importancia a cada uno de nuestros clientes y tratarlos como si fueran los únicos.
- Crear promociones y ofertas de nuestros servicios a nidos y colegios para sus eventos programados.
- Hacer recomendaciones y aconsejar a los clientes los mejores inflables para su evento infantil, considerando los espacios y edades de los niños.
- Ofrecer ayuda y consejo constante a los clientes.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con lo anterior, hacemos una evaluación de la situación actual de la empresa El Saltarín, entendiendo que se trata de una empresa que está recién en proyecto, sin embargo como ya lo dijimos es posible realizar una evaluación interna sobre la base de lo que actualmente cuenta e identificar las fortalezas y amenazas que tiene que nos servirá para continuar con nuestro proceso estratégico.

3.4.1 Fortaleza

- Experiencia de uno de los socios en el sector de entretenimiento infantil.

- Experiencia en el área comercial y conocimiento en administración de empresas por parte de los socios, lo que permite mantener el negocio viable.
- Buena performance crediticia de los socios, permite obtener capital de trabajo para start up del negocio de manera oportuna.
- Se garantizará una excelente calidad en los servicios ofrecidos.
- Se ofrecerá la facilidad de pago, ya que será posible reservar el servicio a través de pago con tarjeta de crédito, débito o depósito en cuenta.
- Se contará con alianzas estratégica con diferentes empresas con el fin de ofrecer nuestros servicios para eventos corporativos.
- Contar con una tienda virtual como canal de venta y reserva, lo que facilita el acceso a la información de nuestros clientes,
- Contar con juegos inflables pequeños y medianos que se ajustan a los espacios reducidos que actualmente existen.

3.4.2 Debilidades

- La empresa no es conocida en el mercado.
- Baja demanda durante los días de semana.

En función de estos resultados y como resumen de un análisis realizado, definimos la siguiente valorización a cada uno de los puntos identificados, estos resultados nos servirá posteriormente.

En la Tabla 6 se puede observar que el valor encontrado para la Matriz EFI es de 3, lo cual está sobre el de 2.5 que es el estándar de una

empresa en marcha. Esto significa que existen criterios de competencia que ayudan para definir estrategias tal como se verá más adelante.

Tabla 6 Matriz EFI de El Saltarin

	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
1. Experiencia de uno de los socios en el sector de entretenimiento infantil.	0.18	4	0.72
2. Experiencia en el área comercial y conocimiento en administración de empresas por parte de los socios, lo que permite mantener el negocio viable.	0.08	3	0.24
3. Buena performance crediticia de los socios, permite obtener capital de trabajo para start up del negocio de manera oportuna.	0.05	3	0.15
4. Se garantizará una excelente calidad en los servicios ofrecidos.	0.08	3	0.23
5. Se ofrecerá la facilidad de pago, ya que será posible reservar el servicio a través de pago con tarjeta de crédito, débito o depósito en cuenta bancaria.	0.06	3	0.17
6. Se contará con alianzas estratégica con diferentes empresas con el fin de ofrecer nuestros servicios para eventos corporativos.	0.08	4	0.32
7. Contar con una tienda virtual como canal de venta y reserva, lo que facilita el acceso a la información de nuestros clientes.	0.15	4	0.60
8. Contar con juegos inflables pequeños y medianos, que se ajustan a los espacios reducidos que actualmente existen.	0.08	4	0.32
DEBILIDADES INTERNAS			
1. La empresa no es conocida en el mercado.	0.15	1	0.15
2. Baja demanda durante los días de semana.	0.10	1	0.10
	1.00	Total	3.00

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia

3.5 Matriz FODA

La primera matriz que se armó, en base a los datos antes indicados, es la Matriz Foda, en ella se detalló las Fortalezas y Debilidades, en columnas y las Oportunidades y Amenazas, en filas.

Con estos datos, el grupo de trabajo formuló una serie de estrategias, considerando las Fortalezas y Debilidades expuestas en columnas y las Oportunidades y Amenazas en las filas, en forma cruzada, para ello se realiza un juicio a fin de que, se aproveche una Fortaleza para tomar ventaja de una Oportunidad, una Oportunidad para mejorar las

Debilidades, Fortalezas que sirvan para disminuir las Amenazas y Tácticas para reducir las Debilidades evitando las Amenazas.

El resultado está en la Tabla 7 después de haber realizado el emparejamiento de los factores claves.

Tabla 7 Matriz FODA El Saltarin

	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES
	1. Experiencia de uno de los socios en el sector de entretenimiento infantil.	1. La empresa no es conocida en el mercado.
	2. Experiencia en el área comercial y conocimiento en administración de empresas por parte de los socios, lo que permite mantener el negocio viable.	2. Baja demanda durante los días de semana.
	3. Buena performance crediticia de los socios, permite obtener capital de trabajo para start up del negocio de manera oportuna.	
	4. Se garantizará una excelente calidad en los servicios ofrecidos.	
	5. Se ofrecerá la facilidad de pago, ya que será posible reservar el servicio a través de pago con tarjeta de crédito, débito o depósito en cuenta bancaria.	
	6. Se contará con alianzas estratégica con diferentes empresas con el fin de ofrecer nuestros	
	7. Contar con una tienda virtual como canal de venta y reserva, lo que facilita el acceso a la información de nuestros clientes.	
	8. Contar con juegos inflables pequeños y medianos, que se ajustan a los espacios reducidos que actualmente existen.	
OPORTUNIDADES		
1. Incremento de la demanda potencial de juegos infantiles debido a un aspecto principal en la realización de una fiesta infantil.	1.- DESARROLLO DE MERCADO OFRECIENDO LO QUE BUSCAN LOS CLIENTES.	1.-ALIANZAS CON CLUBES.
2. Incremento del comercio electrónico a través de internet.	2.- TRANSMISIÓN DEL PORTAL WEB EN MÓVILES.	2.- FIDELIZACIÓN POR MEDIO DE REGALOS AL CUMPLEAÑERO.
3. Existe un gran porcentaje de niños que celebran sus fiestas infantiles en espacios pequeños como casas o reuniones, por lo que los juegos pequeños se podrían adecuar a sus necesidades.	3.- PENETRACIÓN EN HOGARES JOVENES.	3.- CONCURSOS EN EL PORTAL WEB Y FACEBOOK.
4. Expansión del poder adquisitivo de los segmentos B1 y B2.	4.- INTEGRACIÓN HORIZONTAL.	4.- ALIANZAS CON ADMINISTRADORES DE EDIFICIOS DE DEPARTAMENTOS.
	5.- ALIANZAS CON NIDOS Y COLEGIOS.	5.-PROMOCION PARA ORGANIZAR LAS FIESTAS EN PARQUES Y CONDOMINIOS.
AMENAZAS		
1. Crecimiento de competidores y fuerte competencia en el sector entretenimiento infantil.		
2. No existen estudios específicos que sustenten el comportamiento de este tipo de negocios en el mercado de Lima Metropolitana.	1.-DESARROLLAR PROMOCIONES TIPO REDES DE COMERCIALIZACIÓN.	1.- TERCERIZAR SERVICIOS.
3. Contracción del Crecimiento Económico del País.	2.- DESARROLLO DE FRANQUICIAS.	2.- VENTA DE PAQUETES ANTICIPADOS EN PARTES.
4. Familias priorizan adquisición de bienes y servicios de primera necesidad.		3.- COMPRAR EMPRESAS COMPETIDORAS.
5. Estacionalidad en alquiler de juegos infantiles.		4.- CAPACITACIÓN A OPERADORES DE JUEGOS.
6. Negocio atractivo y fácil de copiar, lo que implica la posibilidad de presencia de competidores directos en corto plazo.		5.- ALIANZAS CON EMPRESAS COMERCIALES PARA CANJE DE PROMOCIONES.

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

En Resumen, la lista de las estrategias formuladas resultado del FODA son:

1. Alianzas con clubes, administradores de edificios, parques, condominios, nidos, colegios.
2. Fidelización por medio de regalos al cumpleaños.
3. Concursos en el portal web y facebook.
4. Venta de paquetes anticipados en partes.
5. Comprar empresas competidoras.
6. Capacitación a operadores de juegos.
7. Canje de promociones con empresas comerciales.
8. Transmisión del portal web en móviles.
9. Penetración en hogares jóvenes.
10. Integración horizontal tercerizando servicios.
11. Desarrollar promociones tipo redes de comercialización.
12. Desarrollo de franquicias.

3.6 Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)

En la siguiente matriz, encontraremos la adecuada postura estratégica que debe optar la empresa El Saltarín.

En principio tenemos que hallar las ventajas competitivas y las fortalezas financieras de la empresa, para luego encontrar la fortaleza en la industria y la estabilidad de entorno, estos últimos para ver a la empresa como un todo.

3.6.1 Matriz d Ventajas Competitivas de la Compañía

En grupo de trabajo se cuantificó subjetivamente los diferentes aspectos de la empresa El Saltarín, relacionados a competitividad, que puedan ser calificados, luego de la cuantificación se encontró que el valor es de 3.44 unidades, lo cual es bastante aceptable, la matriz se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8 Matriz de Ventajas Competitivas de la Compañía

Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
Lealtad del Consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Integración Vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Promedio										3.44

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.6.2 Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

De la misma forma, encontramos las fortalezas financieras de la futura empresa, para ello los socios se autoevaluaron considerando un punto donde sería el inicio de actividades, el resultado, como se puede apreciar, es que la empresa tiene un índice aceptable que le permitiría hacer frente a estrategias.

El puntaje encontrado es de 3.11, tal como se puede ver en la Tabla 9.

Tabla 9 Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	Alto	4
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	Balaceado	3
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	Balaceada	4
Requerimiento de capital vs. disponibilidad de capital	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	2
Flujo de caja	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	Fácil	2
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	Bajo	5
Rotación de inventario	Lento	0	1	2	3	4	5	Rápido	2
Economía de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	Altas	3
Promedio									3.11

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.6.3 Matriz de Estabilidad de Entorno

La siguiente matriz a encontrar es la estabilidad de entorno de la empresa El Saltarín, que luego de cuantificar todos los aspectos de medición, concluimos con un valor de 3.00 lo que nos indica una alta estabilidad de entorno, esto definitivamente es apoyado con la aceptable fortaleza financiera de la empresa. El resultado se ve en la Tabla 10.

Tabla 10 Matriz de Estabilidad del Entorno

Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
Tasa de inflación	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Variabilidad de la demanda	Gande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio										3

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.6.4 Matriz de Fortaleza de la Industria

La siguiente matriz es de la fortaleza de la industria que ayuda a mantener el “momentum” del mercado, el resultado es un valor aceptable de 3.22 que nos indica que la industria, donde se desarrolla la empresa es un mercado estable. El resultado se ve en la Tabla 11.

Tabla 11 Matriz de Fortaleza de la Industria

Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
Intensidad de capital	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
Productividad; utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Promedio										3.22

Fuente: Propia:

Elaboración: propia.

3.6.5 Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)

Con los datos numéricos encontrados anteriormente, efectuamos los cálculos para convertir el valor en un número aplicable al modelo de los cuatro cuadrantes, modelo denominado PEYEA²³ usada para determinar la adecuada postura estratégica, este procedimiento nos indica que el vector resultante cae en el cuadrante CONSERVADOR, en el punto (-0.22, 0.11) ver Figura 8.

²³ Dickel, 1984.

La interpretación de este resultado hace notar la situación de la empresa, donde la postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento.

La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera, el factor crítico es la competitividad del producto.²⁴

Figura 8 Matriz PEYEA de El Saltarin

²⁴ D'Alessio, F. 2008. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. 2da Ed. Perú. Pearson Education.

3.7 Prueba de las Estrategias

El siguiente paso es realizar una prueba a cada estrategia seleccionada, esta se realiza, considerando los conceptos de liderazgo y cultura organizacional, la de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.

El resultado nos da que no todas pasan la prueba, por lo que decidimos considerar las seleccionadas como las estrategias a implementar como primer orden, quedando el resto como posibles estrategias a considerarse si en la dinámica del proceso estratégico ó en su implantación, así lo decidiera, esto lo podemos ver en la Tabla 12.

Tabla 12 Prueba de Estrategia El Saltarin

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1.-Alianzas Con Clubes, Administradores De Edificios, Parques, Condominios, Nidos, Colegios.	X	X	X	X	X
2.- Fidelización Por Medio De Regalos Al Cumpleañoero.	X	X	X	X	X
3.- Concursos En El Portal Web Y Facebook.	X	X	X	X	X
4.- Venta De Paquetes Anticipados En Partes.	X	X	X	X	X
5.- Comprar Empresas Competidoras.	X			X	
6.- Capacitación A Operadores De Juegos.	X	X	X	X	X
7.- Canje De Promociones Con Empresas Comerciales.	X		X		
8.- Transmisión Del Portal Web En Móviles.	X	X	X	X	X
9.- Penetración En Hogares Jovenes.	X	X	X	X	X
10.- Integración Horizontal Tercerizando Servicios.	X	X	X	X	X
11.-Desarrollar Promociones Tipo Redes De Comercialización.	X			X	
12.- Desarrollo De Franquicias.	X			X	

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.8 Estrategias Externas Seleccionadas

De acuerdo a lo que se detalló en los anteriores pasos, determinamos que el resultado del proceso estratégico, nos arroja las siguientes estrategias externas seleccionadas:

1.-Alianzas con clubes, administradores de edificios, parques, condominios, nidos, colegios.

2.- Fidelización por medio de regalos al cumpleañosero.

3.- Concursos en el portal web y facebook.

4.- Venta de paquetes anticipados en partes.

5.- Capacitación a operadores de juegos.

6.- Transmisión del portal web en móviles.

3.8.1 Desarrollo de Estrategias

3.8.1.1 Alianza con clubes, administradores de edificios, parques, condominios, nidos, colegios.

Se buscará contar con alianzas con los principales establecimientos de uso potencial para la organización de fiestas infantiles.

Los clubes cuentan con espacios para la realización de fiestas infantiles, en ocasiones estos espacios son salones o también pueden contar con áreas verdes, en cualquier de las opciones, los juegos de El Saltarín es una opción posible.

Se buscarán a los administradores de los principales clubes de Lima, con el fin de lograr una alianza entre ambas instituciones. La propuesta de la alianza consiste en que el club ofrezca a los socios que deseen celebrar sus fiestas infantiles en sus instalaciones, como único proveedor de juegos infantiles a El Saltarín. A cambio, El Saltarín se compromete en prestar sus servicios de manera gratuita para actividades del club como celebración por el día del niño, fiesta de navidad, entre otros. Dependiendo del flujo de reservas, El Saltarín ofrecerá sus servicios de alquiler gratuito a los clubes para actividades

para los socios, los cuales podrán variar entre 1 a 3 reservas trimestrales.

Los clubes potenciales para realizar alianzas son: Country Club El Bosque, Club Unión árabe Palestino, Rinconada Country Club, Club Regatas de Lima, Club Naval del Perú, además de los principales clubes departamentales de la ciudad.

Para el caso de los nidos y colegios, la modalidad será la misma. Se ofrecerá a los directores de cada institución el alquiler gratuito de los inflables para actividades especiales como kermesses o actividades internas. A cambio solicitaremos que nos brinden las facilidades para enviar a los padres de familias nuestras promociones y/o volantes a través del cuaderno de control de cada niño.

3.8.1.2 Fidelización por medio de regalos al cumpleaños.

Otra estrategia que se desarrollará será ofrecer un regalo para el cumpleaños. El regalo consistirá en un libro de actividades para colorear con imágenes de inflables y la marca de El Saltarín. A través de este regalo también se busca fidelizar la marca y la categoría, ya que el niño interactuará con nuestros productos.

Otra ventaja del regalo escogido es que puede aplicar tanto para niñas como para niños.

3.8.1.3 Concursos en el portal web y Facebook.

Para incrementar nuestro alcance, realizaremos actividades y concursos a través de nuestros canales de comunicación como la página web y el Facebook.

Periódicamente se desarrollará sorteos de los servicios que contamos.

Por ejemplo:

- *Comparte esta imagen y participarás de un alquiler gratuito de un inflable del modelo que elijas.*
- *Todos los padres de familia que se inscriban en la web, participarán del sorteo de alquiler gratuito de Carrito Pop Corn gratis.*
- *Etiqueta a un amigo y podrán ganar el alquiler de 2 inflables gratuitos para el salón de tu hijo.*

Estas actividades se realizarán en temporada baja, con el fin de no perder oportunidades de reservas por los alquileres gratuitos.

3.8.1.4 Venta de paquetes anticipados en partes.

Una forma de asegurar reservas en fechas futuras será a través de paquetes atractivos para venta anticipada. Estos paquetes se ofrecerán a precios muy atractivos, siempre y cuando se realice la reserva con al menos 3 meses de anticipación.

Por ejemplo:

- *Reserva 3 fechas y tienes una cuarta fecha gratis.*

- Por el alquiler de cualquier inflable, de cortesía el Carrito de Pop Corn.

Como se menciona en líneas anteriores, estas promociones será dirigido al público en general, con el fin de generar reserva anticipada. No será válido para empresas como eventos por el día del niño.

3.8.1.5 Capacitación a operadores de juego.

Con el fin de ofrecer un mejor servicio, contaremos con un cronograma trimestral de capacitación para los operadores de juegos, encargados de la instalación y desinstalación de los inflables. Esta capacitación incluirá temas de atención al clientes, además de temas técnicos como las maneras correctas para realizar las tareas de instalación de juegos.

3.8.1.6 Tránsito del portal web en móviles.

En la actualidad, el internet se ha convertido en una herramienta de fácil acceso a la mayoría de personas. Además, ahora se cuenta con diferentes dispositivos que permite hacer uso del internet, como los teléfonos móviles y tablets.

Para el caso de El Saltarín, el canal principal de ventas/reservas es la página web, por lo que es importante contar con un portal sencillo y fácil de descargar en diferentes los diferentes dispositivos. De esta manera nos aseguramos lograr un mayor alcance.

3.9 Objetivos de Corto Plazo

3.9.1 Determinación Cuantitativa de los Objetivos

El siguiente paso es la elaboración de los objetivos a corto plazo, los cuales serán definidos después de desplegar las estrategias externas escogidas en el proceso estratégico antes descrito.

Los objetivos a corto plazo seguirán los lineamientos de las estrategias, en base a un previo análisis, este análisis fue elaborado entre el grupo de trabajo.

Los objetivos a corto plazo del Saltarín son:

ESTRATEGIA 1: Alianzas con Clubes, Administradores de Edificios, Parques, Condominios, Nidos, Colegios.

- 1.1.- Vender 15% EN Nidos y Colegios.
- 1.2.- Vender 10% en Edificios y condominios.
- 1.3.- Vender 5% en parques .
- 1.4.- Vender 5% en Clubes.

ESTRATEGIA 2: Penetración en Hogares Jóvenes.

- 2.1.- Vender el 80% en Hogares Jóvenes primerizos.

ESTRATEGIA 3: Concursos en el Portal Web y Facebook.

- 3.1.- Compra de publicidad en Facebook, plazo 5 meses.
- 3.2.- Venta vía web, Facebook, Internet, alcance 40%

ESTRATEGIA 4: Capacitación a Operadores de Juegos.

4.1.- Elaboración de plan de capacitación y manuales, plazo 3 meses.

4.2.- Capacitación de personal, inductivo 24 horas, mensual 4 horas.

ESTRATEGIA 5: Transmisión del Portal Web en Móviles.

5.1.- Contratación de programador para Iphone y Android, 1 mes.

5.2.- Lanzamiento de nueva plataforma, 2 meses.

ESTRATEGIA 6: Integración Horizontal Tercerizando Servicios.

6.1.- Estudio de mercado entre proveedores, cumplimiento 3 meses.

6.2.- Alianzas con proveedores tiempo 1 año.

6.3.- Venta de productos conexos 30 % de las ventas. Plazo 1 año.

ESTRATEGIA 7: Fidelización por Medio de Regalos al Cumpleañero.

7.1.- Estudio de mercado para definir regalo estratégico, tiempo 3 meses.

7.2.- Implementar procedimiento y seguimiento de fidelización de regalos, vender el 20% por este medio, plazo 1 año.

ESTRATEGIA 8: Venta de Paquetes Anticipados en Partes.

8.1.- Estudio económico de los planes y plazos que se puede vender. Plazo 3 meses.

8.2.- Implementar los nuevos planes, en clientes objetivos, nuevos ó existentes. Duración un año.

Tabla 13 Objetivos a Corto Plano El Saltarin**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y PENETRACIÓN DE MERCADO CON NUEVOS CLIENTES - INTENSIVAS -AREA COMERCIAL****ESTRATEGIA 1: Alianzas Con Clubes, Administradores De Edificios, Parques, Condominios, Nidos, Colegios.**

Vender 15% EN Nidos y Colegios.

Vender 10% en Edificios y condominios.

Vender 5% en parques .

Vender 5% en Clubes.

ESTRATEGIA 2: Penetración En Hogares Jovenes.

Vender el 80% en Hogares Jóvenes primerizos.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS - DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA - AREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**ESTRATEGIA 3: Concursos En El Portal Web Y Facebook.**

Compra de publicidad en facebook, plazo 5 meses.

Venta vía web, Facebook, Internet, alcance 40%

ESTRATEGIA 4: Capacitación A Operadores De Juegos.

Elaboración de plan de capacitación y manuales, plazo 3 meses.

Capacitación de personal, inductivo 24 horas, mensual 4 horas.

ESTRATEGIA 5: Transmisión Del Portal Web En Móviles.

Contratación de programador para Iphone y Android, 1 mes.

lanzamiento de nueva plataforma, 2 meses.

ESTRATEGIA 6: Integración Horizontal Tercerizando Servicios.

Estudio de mercado entre proveedores, cumplimiento 3 meses.

Alianzas con proveedores tiempo 1 año.

Venta de productos conexos 30 % de las ventas. Plazo 1 año.

ESTRATEGIAS DE NUEVOS PRODUCTOS - DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA- AREA COMERCIAL**ESTRATEGIA 7: Fidelización Por Medio De Regalos Al Cumpleaño.**

Estudio de mercado para definir regalo estratégico, tiempo 3 meses.

Implementar procedimiento y seguimiento de fidelización de regalos, vender el 20% por este medio, plazo 1 año.

ESTRATEGIA 8: Venta De Paquetes Anticipados En Partes.

Estudio económico de los planes y plazos que se puede vender. Plazo 3 meses.

Implementar los nuevos planes, en clientes objetivo, nuevos ó existentes. Duración un año

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

Las estrategia que utilizaremos serán ejecutadas considerando la diferenciación en el servicio ofrecido, así como la variedad en adicionales que el cliente tendrá a su disposición, además de una adecuada plataforma virtual, cuidando los detalles en practicidad y diseño.

Una ventaja competitiva es ser el único portal web que ofrece sus servicios a modo de tienda virtual, con variedad de servicios complementarios de la mejor calidad, diferenciándonos de la competencia. De esta manera, simplificaremos el trabajo al cliente de

adquirir con nosotros los servicios adicionales necesarios para la realización de su fiesta infantil.

3.10 Implementación de las Estrategias

La etapa de implementación de las estrategias implica administrar los aspectos positivos y de ventaja, minimizando los aspectos negativos o de desventaja, es decir concentrarse en la eficiencia operativa y poner en acción la implementación de las estrategias. Para lo cual es necesario utilizar motivación y liderazgo para poner en práctica las estrategias propuestas.

3.10.1 Cadena de Valor

A continuación se identificarán los principales procesos en los cuales se puede generar valor para el cliente. Para el presente negocio serían los procesos que se muestran en la Figura 9 y que pasaremos a detallar:

Figura 9 Cadena de Valor

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.10.2 Actividades de Apoyo

Infraestructura:

- Contar con una adecuada administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc., a cargo de profesionales en el área.

Desarrollo Tecnológico

- Desarrollo de plataforma web o tienda virtual que sirva como canal principal de información y reserva de nuestros servicios.

Recursos Humanos

- Crear y manejar una cultura de servicio al cliente y calidad en todos sus niveles.
- Realizar un adecuado entrenamiento y desarrollo de todo el personal que labore con nosotros, tanto los propios como los subcontratados.

3.10.3 Actividades Primarias

Marketing y Ventas

- Realizar una investigación de mercados que permitirá conocer las necesidades de los consumidores potenciales.
- Generar una oferta acorde a las necesidades identificadas.
- Crear una marca y alcanzar un posicionamiento diferenciado respecto a otras empresas que ofrecen juegos infantiles.

- Dar a conocer al cliente las características o ventajas del servicio que ofrecemos a través de nuestra plataforma virtual y diferentes medios informativos.
- Contar con políticas adecuadas de precios, acorde al producto solicitado.

Logística

- Contar con adecuado recurso humano capacitado y con las adecuadas herramientas físicas para su desempeño óptimo como un medio de transporte y herramientas de apoyo.
- Contar con una adecuada logística de distribución, para realizar el traslado de los productos necesarios para el servicio solicitado.

Operaciones

- Contar con el personal adecuado para las operaciones del negocio como la supervisión e instalación de los juegos infantiles y los servicios contratados.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DEL MERCADO

Se desarrollará una investigación cuantitativa y cualitativa del NSE B, que permitirá cuantificar el mercado, así como determinar los principales insight de los padres de familia al momento de la planificación de la fiesta infantil de su menor hijo.

4.1 Objetivos

- Cuantificar la demanda potencial, de acuerdo al grupo objetivo al cual nos dirigiremos.
- Identificar los insights y motivaciones de los padres de familia al momento de la planificación de la fiesta infantil de sus hijos.
- Conocer la percepción del grupo objetivo ante un proyecto como el presentado.

4.2 Fuentes de información

4.2.1 Fuentes secundarias:

Se revisaron datos estadísticos realizados por Ipsos Marketing y de Arellano Marketing.

También acudimos a libros referentes a temas de investigación de mercados, plan de marketing, artículos de internet sobre plan marketing.

4.2.2 Fuentes primarias

Se realizará una investigación cuantitativa y cualitativa de tipo exploratoria, ya que hasta la fecha no existe data de este tipo de investigación.

4.3 Investigación cualitativa

Objetivos:

- Identificar los servicios que forman parte de una fiesta infantil.
- Conocer el grado de importancia que tiene el rubro de juegos infantiles en la planificación de una fiesta infantil.
- Conocer a la competencia de proveedores de juegos infantiles.
- Conocer los tipos de juegos infantiles que prefieren las madres de familia.
- Conocer el comportamiento acerca de la planificación de una fiesta infantil.
- Conocer el medio por el cual contactan a los proveedores.
- Conocer el procedimiento para el conocimiento de opciones de servicio y cómo cierran el contrato.
- Conocer la percepción sobre un portal web/tienda de juegos infantiles y servicios complementarios básicos para la realización de una fiesta infantil.

Metodología:

Se realizó un focus group, convocando a madres de familia con las siguientes características: *(Ver Anexo1)*

- Madres de familia entre 25 y 40 años de edad con niños entre 1 y 5 años, que vivan en los distritos de La Molina, San Borja, Surco, Miraflores y San Isidro.

FICHA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP.

- Nro. de integrantes: 5
- Sexo: Femenino
- Distritos de residencia: Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores.
- Integrantes:

4.4 Investigación cuantitativa

Objetivos:

- Identificar porcentaje respecto a su ingreso anual en gasto para la planificación de la fiesta infantil.
- Cuantificar el porcentaje de la muestra que ha alquilado o está dispuesto a alquilar juegos infantiles.
- Identificar la empresa top of mind de la categoría.

Metodología:

- Se diseñó y aplicó una encuesta a 380 personas, consideradas como parte de nuestro público objetivo. (*Ver anexo2*)
- La muestra fue tomada en los 5 distritos al que nos dirigiremos (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) en partes iguales.

- Para el diseño de la encuesta se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la investigación cualitativa.

Diseño muestral:

- Tamaño de la población:
 - Tamaño Lima Metropolitana: 9,740,410
 - Total hogares: 2,384,749
 - Hogares Lima Moderna: 3,72,240
 - Niños menores de 7 años en Lima Moderna: 103,727
 - Niños menores de 7 años en Lima Moderna del NSE B (53%): 54,975

En el capítulo 1, en el desarrollo del Aspecto demográfico, se indica que el promedio de hijos de los hogares del NSE B es de 1 niño, por lo que consideraremos la relación de 1 cliente (papá) por cada 1 niño. Bajo este supuesto, el mercado total al que nos dirigiremos será de 54,975 personas.

- Muestra:

La determinación del tamaño de la muestra será de tipo probabilístico para una población conocida. Para ello se considerará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Tamaño de la muestra.

k = Constante que depende del nivel de confianza (95%).

N = Tamaño de la población, p = Probabilidad de éxito (50%).

q = Probabilidad de fracaso (50%).

e = Nivel de error muestral (5%).

Tomando en cuenta éstos parámetros, la muestra debe ser de 400 encuestas.

4.5 Conclusiones del análisis de mercado

4.5.1 Conclusiones del Focus Group

- **Lo más importante en una fiesta infantil es que los niños estén entretenidos.** (*“No había show infantil, pero la verdad, creo que los niños estaban tan entretenidos en los juegos que ni fue necesario”*).
- **Un factor que se toma en cuenta en las fiestas infantiles es el tipo de show que se ofrece, ya que a veces pueden ser de mal gusto para los invitados.** (*“...algo que no me gusto mucho fue el show, porque era un payaso un poco desatinado, con algunos chistes, que para mi gusto no eran graciosos...”*)
- **El tiempo de reserva de cumpleaños en fast food o centros de entretenimiento es muy limitado (2 horas).** (*“Me pareció que el tiempo en la salita fue muy poquito, creo que eran dos horas, pero muchos no llegaron a la hora, por lo que se retrasó todo”*)
- **Un espacio muy común para celebrar fiestas infantiles es el jardín. Cuando se celebra ahí ya no es necesario alquilar juegos infantiles.** (*“...ya no vamos mucho a fiestas infantiles porque casi todos los celebran en el jardín”. “Yo ya no busco juegos porque eso ya lo tienen en el jardín”*)
- **Se considera a los juegos infantiles y torta como los servicios más importantes en una fiesta infantil. El show infantil es**

importante en un segundo plano. (*“Yo creo que los juegos de todas maneras y la torta y bocaditos. El show infantil a veces ya no es tan importante, porque con juegos ya los niños ni caso le hacen”. “también creo los juegos son esenciales. Es la única manera de los chicos se diviertan todo el tiempo”. “Los juegos y la torta también”. “Yo también coincido que los más importantes son los juegos, la torta, los bocaditos y el show”.*)

- **Rebote es la empresa de alquiler de juegos infantiles con mayor recordación en el grupo.** (*“...yo una vez contraté a Rebote para los juegos infantiles”. “Yo también he escuchado de Rebote para juegos inflables, pero nunca he usado los servicios”. “Yo también sé que Rebote se encarga de los juegos inflables, pero una vez cotice con ellos y me parecieron un poco costosos”.*)
- **Las formas más comunes para buscar a los proveedores son mediante: Facebook, Guía de Fiestas Infantiles, Páginas Amarillas, Google, Revistas especializadas dirigidas a mamás.** (*“...Generalmente los busco por Facebook... hay una Guía de Fiestas Infantiles”. “los buscaría por internet, en Facebook o la guía virtual de Páginas Amarillas”. “Yo también los busco por internet, tanto por Facebook como por Google... También hay muchas revistas especializadas dirigidas a mamis con información de cumpleaños”.*)
- **En caso de existir una tienda virtual especializada en alquiler de juegos infantiles y servicios complementarios sí tendría acogida, siempre y cuando los precios sean cómodos.** (*“Sería*

genial porque si es como una tienda virtual, me imagino que ya salen todos los servicios y sus precios. No tendríamos que estar enviando correo y esperando a que nos respondan.... si no es muy costoso comparando con otros proveedores, haría la reserva por ahí mismo". "A mí lo que más me gusta es la idea de que en esa página pueda encontrar de frente los servicios complementarios, porque es bien tedioso eso de estar buscando cada proveedores por separado". "Yo también lo usaría siempre y cuando los precios estén en el mismo rango que los proveedores actuales".

4.5.2 Conclusiones de las encuestas (Ver anexo 3)

De acuerdo a la encuesta realizada, un gran porcentaje de los de familia asisten a una fiesta infantil, al menos han asistido a una en el último año. Dentro de la organización de la fiesta, el alquiler de juegos infantiles es uno de los servicios más valorados, siendo los infables el tipo de juego de mayor preferencia.

Para la ejecución de encuestas, se ha tomado una muestra de 400 personas, en un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo de 5%. A éstas personas les realizamos la encuesta adjunta en nuestros anexos. A continuación se muestran los resultados más relevantes:

Intervalo de edades Para la ejecución de las encuestas se tomó en consideración a madres de familia con niños menores de 5 años, obteniendo el siguiente intervalo de edades:

32 personas menores de 25 años

65 personas entre 26 y 30 años

156 personas entre 31 y 35 años

99 personas entre 36 y 40 años

28 personas mayores de 41 años

Figura 10 Distribución por Edades

Elaboración propia.

Ha planificado o asistido a una fiesta infantil en el último año

De la encuesta realizada, el 94% de los asistentes indica haber asistido a una fiesta infantil en el último año.

Figura 11 Ha planificado o asistido a una fiesta infantil en el último año?

Elaboración propia

Servicios que considera más importantes

En esta pregunta, el encuestado podía marcar hasta 3 opciones, de acuerdo a los servicios que considera importante en una fiesta infantil, siendo la torta y/o cupcakes el mejor valorado por la mayoría. El segundo servicio mejor valorado son los juegos infantiles, obteniendo 353 personas de 400 que lo consideran como un servicio importante.

Figura 12 Servicios que considera más importantes

Elaboración propia

Importancia de los Juegos en una fiesta infantil

El 76% de los encuestados considera que es muy importante contar con juegos en una fiesta infantil, siendo muy favorable para el desarrollo del proyecto.

Figura 13 Importancia de los Juegos en una fiesta infantil

Elaboración propia

Recordación de empresas de Juegos Infantiles

Cuando se pregunta por el nombre de alguna empresa que ofrezca servicios de juegos infantiles, la gran mayoría no recuerda alguna. Este resultado significa una oportunidad para posicionar nuestra marca en la categoría.

Figura 14 Recordación de empresas de Juegos Infantiles

Elaboración propia

Empresas de Juegos Infantiles que recuerda

En la pregunta anterior, solo 53 personas de 400 encuestados recuerdan el nombre de alguna empresa. De esas 53 personas, la empresa Rebote es quien tiene mayor recordación.

Figura 15 Empresas de Juegos Infantiles que recuerda

Elaboración propia

Tipo de juego de preferencia

La mayoría de los encuestados prefiere a los inflables como tipo de juego para las fiestas infantiles.

Figura 16 Tipo de juego de preferencia

Elaboración propia

Cuánto están dispuestos a gastar en la organización de una fiesta infantil

La mayoría de los encuestados están dispuestos a gastar entre S/.500 y S/.1000 en la organización de una fiesta infantil.

Figura 17 Cuánto están dispuestos a gastar en la organización de una fiesta infantil

Elaboración propia

Cuánto están dispuestos a gastar en alquiler de juegos infantiles

Un gran porcentaje de entrevistados están dispuestos a gastar entre S/.100 y S/.500 en alquiler de juegos infantiles, por lo que nuestros precios deben estar dentro de ese rango.

Figura 18 Cuánto están dispuestos a gastar en alquiler de juegos infantiles

Elaboración propia

Búsqueda de proveedores

La mayoría de los entrevistados busca a los proveedores a través de redes sociales (47%), y a través de buscadores en internet (33%). Esto nos muestra la importancia de estar presentes en redes sociales e internet en general.

Figura 19 Búsqueda de proveedores

Elaboración propia

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

5.1 Segmentación

De acuerdo al análisis del entorno y el estudio de mercado realizado, nuestra estrategia de segmentación será desarrollada según las siguientes variables:

5.1.1 Variables Geográficas

El público al que nos dirigimos vive en Lima, específicamente en la zona geográfica denominada Lima Moderna, el cual representa el 13% respecto a Lima Metropolitana e incluye a los siguientes distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. El clima de esta ciudad es húmeda el mayor tiempo posible, teniendo épocas de fuerte sol por el verano entre Diciembre a Marzo y mucho frío entre Mayo a Octubre.

5.1.2 Variables Demográficas

Las personas que harán uso de nuestro servicio son padres de familia, en su mayoría mujeres, entre 26 y 40 años con niños menores de 7 años de edad, pertenecientes al NSE B.

5.1.3 Variables Psicográficas

Muchas de las madres de familia a las que nos dirigimos, son personas preocupadas en ofrecer un evento de calidad para homenajear a sus

pequeños por sus cumpleaños. Están preocupadas de todos los detalles necesarios para que su hijo e invitados se sientan a gusto en la fiesta infantil.

De acuerdo a los estilos de vidas descritos por Arellano Marketing, nos dirigimos a los sofisticados: “personas con un ingreso mayor al promedio, modernas, educados, liberales, cosmopolitas y que valoran su imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su status, siguen a la moda”. También nos dirigiremos a las modernas: *“mujeres que buscan su realización personal y como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan comprar productos de marcas y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar”*²⁵

5.1.4 Variables de Conducta

La frecuencia del uso de los servicios que ofrece El Saltarín es anual en la mayoría de las personas, ya que muchos acudirán a ella cuando necesiten organizar la fiesta infantil de su hijo.

Respecto a la toma de decisión, generalmente es la mamá quien decide el servicio que se contratará y en muchas ocasiones es el padre de familia que realice el pago. Los usuarios serán los niños.

²⁵ Arellano Marketing.

5.2 Objetivos de Marketing

5.2.1 Objetivo comerciales para el servicio

Considerando que inicialmente nos dirigiremos a los padres de familia que residen en Lima Moderna, del NSE B y que cuentan con un niño menor de 7 años, nuestro mercado potencial es de 55,000 hogares aproximadamente. Si consideramos el dato de que el 6% aproximadamente realiza su fiesta infantil con juegos inflables, nuestro universo se reduce a 3,300 hogares que ya hacen uso de este servicio. En el primer año se desea lograr 1650 reservas, que sin considerar estacionalidad, aproximadamente serían 140 mensuales. Esto corresponde al 50% de participación de nuestro mercado objetivo. Este porcentaje es alcanzable debido a que el 84% de padres de familia celebran con una pequeña fiesta o reunión en casa. Nuestra oportunidad está en ofrecer nuestros servicios a este público.

Otro objetivo trazado se centra en el posicionamiento deseado, ya que nos enfocaremos en convertirnos en una solución de entretenimiento infantil para fiestas para niños menores de 7 años organizados en espacios reducidos como jardines de casa, estacionamiento, patios, área de reuniones, etc.. Actualmente la empresa Rebote ocupa el Top of Mind en el rubro de alquiler de juegos infantiles, sin embargo su propuesta consiste en ofrecer juegos inflables de grandes dimensiones.

Nuestro tercer objetivo radica está relacionado con el crecimiento de ventas. Como se mencionó anteriormente, inicialmente solo nos dirigiremos a Lima Moderna por un tema de facilidad y adaptabilidad

logística, sin embargo, en los siguientes años ya nos expandiremos a todas las zonas de Lima Metropolitana, además, todos los años contaremos con nuevos juegos, incrementando nuestra capacidad de atención de reservas por lo cual deberíamos crecer de manera estructurada al menos el 10% en ventas, en los primeros años.

Nuestros objetivos comerciales se resumen de la siguiente manera:

- Lograr el 50% de participación del mercado al cual nos dirigiremos en el primer año, es decir, realizar 1650 reservas anual (aprox. 140 mensual).
- Posicionarnos en el mercado como una solución de entretenimiento infantil para las fiestas infantiles de niños menores de 7 años de edad, organizados en espacios reducidos llegando a ser el Top of Mind en el rubro de alquiler de juegos infantiles para espacios pequeños. Esto debe lograrse en el primer año de operación.
- Crecimiento estructurado del 10% en ventas, en los primeros años.

5.2.2 Objetivos organizacionales para la empresa:

- Transmitir nuestra misión y visión a todos los colaboradores que trabajan en la empresa, logrando que esto se impregne en su forma de actuar y que sea reflejada en una mejor atención para nuestros clientes.
- Lograr un buen ambiente de trabajo, en la cual los colaboradores sientan que sus esfuerzos son valorados como corresponde.

5.3 Estrategia de Marketing

5.3.1 Posicionamiento esperado:

“Ser la mejor solución de entretenimiento para las fiestas infantiles de niños menores de 7 años de edad, organizados en espacios reducidos”

Esto será logrado gracias a un adecuado servicio antes y durante el evento infantil. Para ello, debemos enfocarnos en 3 aspectos:

- Adecuado manejo de la plataforma virtual y otros medios de contacto. Es decir, el cliente debe sentir que tiene una respuesta rápida cuando se comunica con nosotros, ya sea por nuestra tienda virtual o cuando llama por teléfono o envía un correo electrónico. Además, es importante contar con un buen proveedor con experiencia en sistemas, de modo que no tengamos inconvenientes con nuestro canal de ventas virtual.
- Contar con un portafolio de juegos inflables medianos y pequeños con medidas máximas de 5x5mts.
- Adecuada coordinación logística al momento de las instalaciones de los servicios contratados.

5.3.2 Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor consiste básicamente en brindar un adecuado servicio antes, durante y después del evento, de modo que el cliente se sienta satisfecho. Nuestra ventaja diferencial radica en el portafolio de productos que ofreceremos, centrándonos en juegos infantiles ideales para espacios pequeños.

Como valor agregado, contaremos con un canal de venta que ninguna empresa de la competencia tiene implementado, que consiste en una tienda virtual, ofreciendo a los clientes la posibilidad de realizar la reserva de los juegos on line. Cabe mencionar que también contaremos con un teléfono de contacto en caso el cliente desee contactarse con una persona para hacer la reserva o asegurarse de que hizo el proceso de manera adecuada.

5.4 Tamaño del Mercado

- Mercado Total: Conformado por 2,384,749 hogares en Lima Metropolitana.
- Mercado Potencial: Conformado por 372,240 hogares en Lima Moderna.
- Mercado Objetivo: Si consideramos que el perfil de los hogares de Lima Moderna está conformado por 1 niño, realizaremos nuestros cálculos en base a la cantidad de niños menores de 7 años que residen en Lima Moderna, es decir, 103,727.

Mercado Objetivo: Considerando que el NSE B representa el 53% de la población de hogares en Lima Moderna, aplicaremos este porcentaje a nuestro mercado potencial, siendo un total de 54,975 hogares con niños menores de 7 años que residen en Lima Moderna y pertenecen al NSE B.

5.5 Marketing Mix

5.5.1 Producto

Un producto o servicio es todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo y que satisface un deseo o necesidad.

En este sentido, la planificación del marketing mix formulará una oferta que sea atractiva para los consumidores, que satisfaga sus necesidades y esté alineada con nuestra estrategia de posicionamiento.

Nuestra oferta estará concentrada en juegos inflables medianos y pequeños que puedan ser instalados en una cochera, patio, salón de recepción o jardín. EL espacio promedio de estos espacios son de 6mts x 6mts, por lo que nuestros juegos deben ser de aproximadamente esas medidas para que se adapten a los diferentes espacios. Además, contaremos con otro tipo de juegos complementarios como piscina de pelotas y camas elásticas. También contaremos con máquinas de pop corn para ofrecerlo como servicio adicional.

Los juegos que formarán parte de nuestro portafolio serán con temáticas para niños, niñas o mixtos. Asimismo, nos preocuparemos que siempre estén limpios cuando ofrezcamos nuestros servicios en algún evento o cumpleaños.

El detalle de los productos serán los siguientes:

- Juegos Inflables:
 - Inflable Bombero (6.55x5.25x3.8mts)

- Inflable Princesas Pequeño (6.1x4.88x5.03mts)
- Inflable Obstáculos de colores (7.32x6.1x4.27)
- Inflable Crayolas (4.87x4.58x4.88mts)
- Inflable Palmeras (4.87x4.58x4.58mts)
- Inflable Funny Farm (3.97x3.05x3.05mts)
- Inflable Perro Bombero (4.87x7.62x4.27mts)
- Inflable Princesas (6.1x5.8x4.27mts)
- Inflable Jurassic Park (6.1x5.8x4.27mts)
- Inflable La Jungla (4.3x3.8x2.15mts)
- Inflable El Castillito (3.9x2.7x1.99mts)
- Otros Juegos:
 - Cine en Casa (120")
 - Cama elástica (1.4mts diámetro)
 - Cama elástica (2.4mts diámetro)
 - Piscina de pelotas (1.5mts diámetro)
- Servicios adicionales:
 - Carrito de Pop Corn

Figura 20 Inflable Bombero

Figura 21 Princesas Pequeño

Figura 22 Inflable Obstáculos de colores

Figura 23 Inflable Crayolas

Figura 24 Inflable Palmeras

Figura 25 Inflable Funny Farm

Figura 26 Inflable Perro Bombero

Figura 27 Inflable Princesas

Figura 28 Inflable Jurassic Park

Figura 29 Inflable La Jungla

Figura 30 Inflable el Castillo

IMÁGENES DE OTROS JUEGOS

Figura 31 Cine en Casa

Figura 32 Cama Elástica 1.4mts

Figura 33 Elástica 2.4mts

Figura 34 Piscina de Pelotas 1.5mts

5.5.2 Precio

Según Lamb, Hair y Mc Daniel, una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto.²⁶

Para complementar esta definición, cabe mencionar que, según Geoffrey Randall, la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica: tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Ello es parte de la estrategia de posicionamiento general.²⁷

De acuerdo a la encuesta realizada, la mayoría de los clientes están dispuestos a gastar entre S/.100 y S/.500 en alquiler de juegos infantiles, por lo que consideraremos éste nuestro primer criterio para establecer nuestra estrategia de precios. El segundo criterio se basará en los precios que maneja la competencia.

Inicialmente contaremos con precios levemente por debajo de la competencia directa actual, es decir de Rebote, de modo que podamos introducirnos en el mercado y los clientes se animen a utilizar el servicio. Sin embargo, estos precios serán superiores al de otras empresas, ya que Rebote mantiene precios superiores a las empresas dedicadas al mismo rubro.

²⁶ Lamb, Charles; Hair, Joseph; Mc Daniel, Carl. Marketing. 6ta Ed. España: International Thomson Editores. 2002

²⁷ Randall, G. 2003. Principios de Marketing. 2da Ed. España: International Thomson Editores.

Esta decisión se toma porque es importante que el público se anime a utilizar nuestros servicios por ser más accesibles que el líder actual de la categoría, sin embargo no deseamos que nos categorice como una alternativa económica, ya que muchas veces se suele relacionar lo económico con un mal servicio.

Los precios que manejaremos serán los siguientes:

- Juegos Inflables:
 - Inflable Bombero (6.55x5.25x3.8mts) S/.350
 - Inflable Princesas Pequeño (6.1x4.88x5.03mts) S/.350
 - Inflable Obstáculos de colores (7.32x6.1x4.27) S/.350
 - Inflable Crayolas (4.87x4.58x4.88mts) S/.350
 - Inflable Palmeras (4.87x4.58x4.58mts) S/.350
 - Inflable Funny Farm (3.97x3.05x3.05mts) S/.350
 - Inflable Perro Bombero (4.87x7.62x4.27mts) S/.350
 - Inflable Princesas (6.1x5.8x4.27mts) S/.350
 - Inflable Jurassic Park (6.1x5.8x4.27mts) S/.350
 - Inflable La Jungla (4.3x3.8x2.15mts) S/.350
 - Inflable El Castillito (3.9x2.7x1.99mts) S/.350
- Otros Juegos:
 - Cine en Casa (120") S/.400
 - Cama elástica (1.4mts diámetro) S/.100
 - Cama elástica (2.4mts diámetro) S/.150
 - Piscina de pelotas (1.5mts diámetro) S/.80
- Servicios adicionales:
 - Carrito de Pop Corn – 100 conos S/.200

Por el alquiler de cualquier juego inflable, de cortesía el alquiler de una piscina de pelotas.

Para minimizar las posibles ventas bajas durante los días de semana, debido a que los niños se encuentran en colegio y difícilmente se

organizan fiestas infantiles en estos días, se plantea contar con tarifas bajas (-20%), de lunes a viernes (no feriados) en época escolar:

- Juegos Inflables:
 - Inflable Bombero (6.55x5.25x3.8mts) S/.280
 - Inflable Princesas Pequeño (6.1x4.88x5.03mts) S/.280
 - Inflable Obstáculos de colores (7.32x6.1x4.27) S/.280
 - Inflable Crayolas (4.87x4.58x4.88mts) S/.280
 - Inflable Palmeras (4.87x4.58x4.58mts) S/.280
 - Inflable Funny Farm (3.97x3.05x3.05mts) S/.280
 - Inflable Perro Bombero (4.87x7.62x4.27mts) S/.280
 - Inflable Princesas (6.1x5.8x4.27mts) S/.280
 - Inflable Jurassic Park (6.1x5.8x4.27mts) S/.280
 - Inflable La Jungla (4.3x3.8x2.15mts) S/.280
 - Inflable El Castillito (3.9x2.7x1.99mts) S/.280
- Otros Juegos:
 - Cine en Casa (120") S/.320
 - Cama elástica (1.4mts diámetro) S/.80
 - Cama elástica (2.4mts diámetro) S/.120
 - Piscina de pelotas (1.5mts diámetro) S/.65
- Servicios adicionales:
 - Carrito de Pop Corn – 100 conos S/.160

5.5.3 Plaza

Para este tipo de negocio no será necesario contar con una tienda física, ya que el servicio consiste en llevar los juegos seleccionados a un sitio específico y en una fecha específica.

Nuestro principal canal de ventas será la página web, que será diseñada como tienda virtual, en la cual el cliente que ingrese podrá ver los productos ofrecidos, precios y podrá realizar la reserva a través del mismo medio.

Sin embargo, contaremos también con teléfonos de contacto, en caso el cliente no desee hacer reserva por la plataforma virtual. Se enviará información a través del correo electrónico, con sus respectivos precios. En caso desee realizar una reserva, se deberá realizar un depósito del 50% a una cuenta bancaria. Posteriormente, se enviará confirmación de reserva a su correo electrónico.

5.5.4 Promoción y Comunicación

La promoción y publicidad de la marca será desarrollada de la siguiente manera:

- **Redes sociales:**

La promoción de la marca se realizará principalmente a través de redes sociales. Se creará un fan page y a través de ella se comunicará la existencia de la tienda virtual y que través de ella se podrá ver el detalle de los productos que ofrecemos. Como parte del contenido, se colocarán las fotos de los juegos instalados en cada una de las reservas.

Inicialmente tendremos presencia en Facebook, ya que muchas personas forman parte de esta comunidad, además de que es uno de los medios más consultados por las madres de familia cuando deciden buscar proveedores.

El desarrollo de contenidos será trabajado de manera interna, no se tercerizará a alguna agencia.

Figura 35 Diseño de portada de Facebook

Fuente: Página de Facebook

Figura 36 Publicacion de Facebook

Fuente: Página de Facebook

Para tener un mayor alcance, tendremos publicidad pagada a través de avisos en el mismo Facebook, invitando a las personas a hacerse fan de la página. La selección de audiencia

El presupuesto diario será de S/.14 en anuncios, alcanzando un total de S/.420 mensual. Con este presupuesto, la meta es lograr como mínimo 3,000 fans mensuales. El criterio de selección de audiencia será: Mujeres de Perú entre 26 y 40 años.

Figura 37 Definición de anuncio y alcance en Facebook

Consigue más "Me gusta"

Crea un anuncio para obtener más clics en "Me gusta" de las personas que te importan.

Anuncio de muestra [?]

Ubicación [?] Países ▾ Peru

Intereses [?] Entretenimiento x Fiesta x Niño x Diversión x Ford Focus x Escribe de cuatro a diez intereses...

Edad 26 - 40

Sexo Todos Hombres Mujeres

Presupuesto diario [?] **S/.14,00** Estimado: 16 - 63 likes p... ▾

Periodo de circulación [?]

☐ Publicar este anuncio continuamente

☒ Elegir cuándo finalizará este anuncio

7 días 14 días 28 días Personalizar

Publicar este anuncio hasta 22/6/2014 [?] (América/Bogotá)

Método de pago Visa(****8014) Cambiar

Fuente: Página de Facebook

- **Medios escritos:**

También se promocionará a través de medios escritos, básicamente en revistas especializadas en fiestas infantiles como “Guía de Fiestas Infantiles” y “Festivity”, dos directorios de proveedores que son repartidos a padres de familia con niños menores de 7 años.

➤ **Guía de Fiestas Infantiles**

Es un directorio que cuenta con diversos anunciantes relacionados a la organización y realización de una fiesta infantil.

Formato: A5 (15cms ancho x 21cms alto)

Tiraje: 10,000 ejemplares

Presentación: Engrapado y full color. Interior en papel couché 115grs.

Distribución: Nidos y Colegios de La Molina, Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro, tiendas para niños, empresas y centros de estimulación.

Periodicidad: Bimensual (5 ediciones al año): Marzo, Mayo, Julio, Setiembre y Noviembre.

Web: Cuenta con una página web con más de 5,000 visitas mensuales:

www.guiadefiestasinfantiles.com

Figura 38 Portada de revista “Guía de Fiestas Infantiles”

Fuente: Página web de Guía de Fiestas Infantiles: www.guiadefiestasinfantiles.com

Participaremos en la revista en las 5 ediciones del año con un aviso de ½ página.

El costo del aviso de ½ página es de S/660 + IGV por edición. El monto anual asciende a S/3,300.

➤ **Festivity**

Es un directorio que cuenta con diversos anunciantes relacionados a la organización y realización de una fiesta infantil.

Formato: 24cms alto x 17 cms ancho

Tiraje: 10,000 ejemplares

Presentación: Encolado y full color.

Distribución: Nidos y Colegios de La Molina, Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro.

Periodicidad: 3 ediciones al año: Marzo, Julio y Octubre.

Web: Cuenta con una página web: www.festivity.pe

Figura 39 Portada de revista “Festivity”

Fuente: Página web de Festivity: www.festivity.pe

Participaremos en la revista en las 3 ediciones del año con un aviso de 1/3 página.

El costo del aviso de 1/3 página es de S/.650 + IGV por edición. El monto anual asciende a S/.1,950 + IGV

- **Página web:**

Contaremos con una página web en la cual se muestren todos los juegos y servicios en general que ofrecemos, así como sus respectivos precios. A través de este medio, el cliente también podrá realizar las reservas, ya que podrá verificar en línea las fechas disponibles. La página tendrá la siguiente dirección: www.elsaltarin.com.pe

Asimismo, utilizaremos la página web como medio de promoción, ya que contaremos con una pestaña de “Contáctenos” para que el público ingrese sus datos personales. Con la información recolectada, realizaremos e-mailing a toda la base de datos, enviando información de nuestras novedades. Para incentivar que el público deje sus datos personales, realizaremos continuamente concursos y sorteos.

- **Volanteo**

Realizaremos volantes para repartirlos en las zonas de mayor afluencia, como paraderos o zonas cercanas a centros comerciales. También dejaremos nuestros volantes en las tiendas que venden artículos de fiestas como piñaterías. Asimismo, repartiremos volantes en los nidos y colegios de la zona, conversaremos con las directoras para que nos den facilidades para dejarles volantes y los envíen a los papis a través del cuaderno de control de los niños a cambio del alquiler gratuito de un inflable en sus instalaciones en la fecha que deseen.

Se imprimirán 5,000 volantes mensuales en formato A5, full color tira y retira. El costo de los 5,000 volantes es de S/.300, alcanzando un costo anual de S/.3,600.

- **Tarjetas personales**

Contaremos con tarjetas personales con los datos de la empresa y los repartiremos a todos los asistentes de los eventos en los cuales realicemos las instalaciones de los juegos o servicio contratado.

Calculamos repartir en promedio 3,000 tarjetas personales (Se está considerando 100 reservas mensuales con un promedio de 30 invitados

por fiesta). El costo mensual en la impresión de tarjetas personales sería de S/.500, alcanzando un monto anual de S/.6,000.

- **E-mailing a colegios y empresas**

Si bien nuestro público objetivo son los padres de familia, también atenderemos a nidos, colegios y empresas para eventos especiales como kermesses, eventos por el Día de Niño, eventos por Navidad, entre otros. Para ello, realizaremos e-mailing a los principales colegios y empresas. Para recolectar la información de los colegios, acudiremos a la “Guía de colegios” en la cual salen los datos de todos los nidos y colegios por distritos.

Para el caso de las empresas, adquiriremos la Base de Datos Dime Ejecutivo, un directorio web que ofrece Ipsos Apoyo. A través de este directorio podremos tener acceso a las diferentes empresas y ofrecer a todas las asistentas sociales o encargados de recursos humanos para los eventos por el Día del Niño o Navidad. El costo de esta adquisición es de S/.1600 anual y permite acceder a la información hasta 3 PC’s.

- **Boca a Boca**

Si bien, utilizaremos varias herramientas de comunicación, nos esforzaremos en generar la promoción boca a boca, a través de las recomendaciones de los padres de familia que hayan utilizado nuestro servicio. Para lograrlo, es importante preocuparnos en la satisfacción total del servicio ofrecido.

5.6 Imagen corporativa

5.6.1 Propuesta de logotipo

Figura 40 El Saltarin

Fuente: Elaboración propia

Para lograr un posicionamiento en el mercado, es importante crear imagen de marca. Para ello se ha creado un logotipo que dará a conocer e identificar a la empresa, permitiendo a los clientes asociar los productos y/o servicios ofrecidos fácilmente a ella.

Este logotipo estará presente en toda la papelería comercial como hojas membretadas, sobres, facturas, guías de remisión, tarjetas personales, publicidad, entre otros. Asimismo, también estará presente en los uniformes del personal.

Colores:

La tipografía del logo será de color rojo, que significa energía y tiene una visibilidad muy alta, resaltando entre todos los colores. También encontraremos en nuestro logo el color amarillo que representa la alegría, felicidad y reforzaremos la energía. Otro color que usamos en el logo es el verde, aunque en menor medida que los anteriores, representa la armonía y seguridad. Por último, usamos el celeste, que

está como base de toda nuestra imagen, que suele asociarse con la estabilidad, la confianza, la verdad.

Figuras:

La figura central del logotipo será un castillo inflable, ya que hemos detectado que la mayor cantidad de personas prefieren a los inflables como juego infantil. Para dar la sensación del rebote, cuenta con unas líneas punteadas, que iniciará en la palabra “El” y terminará en la tilde de “Saltarín”, que ayudará a integrar también la tipografía con la imagen.

Otra de las imágenes base será una nube, que estará como fondo o base del logo. Esto para dar la sensación del cielo o altura, una sensación muy común cuando uno salta.

En la parte inferior del logo contará con el texto “Alquiler de juegos infantiles” que estará presente durante los primeros años que esté operando. Posteriormente, cuando la marca ya esté posicionada, posiblemente sea retirada.

CAPÍTULO 6

PLAN DE OPERACIONES

En el plan de operaciones se indicarán los pasos que se seguirá desde que el cliente siente la necesidad de adquirir nuestros productos hasta que se presta el servicio, identificando los recursos necesarios (materiales y humanos) que se requiere.

6.1 Objetivos de Operaciones

- Ofrecer al padre de familia un servicio ágil y eficiente en la coordinación, instalación y entrega de los diversos servicios de entretenimiento infantil a entregar.
- Cumplir con los tiempos de entrega estipulados por los padres de familia.
- Garantizar la satisfacción del cliente.
- Buscar la mejora continua.
- Lograr una satisfacción del cliente en un 95%.

6.2 Estrategias de operaciones

Cuando nos referimos a las estrategias de operaciones describimos una visión de la función de operaciones que depende de la dirección para la toma de decisiones. Debe integrarse con la estrategia empresarial con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un documento formal, tal como un plan de operaciones. Esta estrategia debe dar como resultado un patrón consistente en cuanto a la toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para el emprendimiento.

Proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad son las áreas de decisión de la administración de operaciones, las mismas que describiremos en mayor profundidad a continuación:

Proceso.

Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología utilizada en la interacción con nuestros clientes, el flujo del proceso, la distribución de los servicios ofrecidos, así como todos los demás aspectos de las instalaciones físicas requeridas (básicamente de almacenamiento). Muchas de estas decisiones sobre el proceso son tomadas considerando un horizonte de largo plazo y no se pueden revertir (en mayor grado cuando el emprendimiento requiere de grandes sumas de capital a invertir). Por lo tanto es de relevante que el proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa. En el caso de El Saltarín, el principal componente de inversión se encuentra en los juegos inflables y otros productos propios de negocio, así como el desarrollo tecnológico de la herramienta virtual.

Capacidad

Esta decisión se refiere a la cantidad necesaria de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. Para el caso de El Saltarín, nuestra capacidad dependerá del espacio destinado para almacenamiento de nuestros productos, sin embargo

este espacio será alquilado inicialmente, por lo que en caso que posteriormente necesitemos mayor espacio para nuestros activos, se procede a buscar un almacén más grande.

Inventarios

La toma de decisiones sobre inventarios en operaciones determina el control de todos los juegos y/o productos en general. Los sistemas de control de inventarios se utilizan para administrar desde su compra.

Fuerza de Trabajo

El control y gestión del talento es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que presta el servicio. Las decisiones sobre la fuerza laboral incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. En el caso del emprendimiento que nos ocupa, las labores de supervisión y control son factores clave en el éxito de la empresa.

Calidad

La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los servicios prestados. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo de la organización. Las decisiones sobre calidad deben asegurar que la misma se mantenga en el servicio en todas las etapas de la operación mediante el diseño de estándares, equipo, capacitación de los equipos e inspección final del servicio ofrecido a fin de obtener un resultado óptimo.

Para lograr los ítems indicados líneas arriba, será necesario:

- Supervisar y controlar el trabajo tanto de la coordinadora como del personal de logística para asegurar que se brinde un servicio de elevada calidad.
- Lograr la satisfacción del cliente gracias a la puntualidad y limpieza de los productos, así como un trato adecuado.

Productos

Dentro de la paleta de productos a ofrecer consideramos las siguientes líneas de negocio que El Saltarín ofrecerá a los clientes que visitan el sitio virtual:

- a. Juegos Inflables
- b. Otros Juegos (Cama elástica, piscina de pelotas)
- c. Cine en casa
- d. Carrito de Pop Corn

Localización

Dado que el modelo del negocio está orientado a ser una tienda virtual, la ubicación de la administración del negocio estará en La Molina, debido a que actualmente se cuenta con un espacio propio que será utilizado como oficina para la atención administrativa del negocio, así como almacén de los productos para la atención de los servicios contratados.

Equipo Ejecutor

El negocio contará con 2 socios inicialmente:

- Jose Antonio Salmón Ojeda: Cuenta con MBA y carrera universitaria en Administración de empresas. Cuenta con 15 años de experiencia liderando el área de gestión comercial en empresas de gran envergadura.

- Rocio Vanessa Mendoza Sanchez: Cuenta con MBA y carrera universitaria en Ciencias de la Comunicación, con especialización en Publicidad. Cuenta con 10 años de experiencia liderando el área comercial & Marketing en empresas de entretenimiento infantil.

Las características de ambos socios son calificadas como positivas ya que cuentan con la experiencia y conocimiento en gestión comercial para el desarrollo del negocio, además de que una de las integrantes tiene la experiencia en el rubro de entretenimiento infantil.

En la plana operativa, se contará con el siguiente personal:

- 1 Administrador del Negocio
- 1 Contador
- 1 Asistente de oficina
- 1 Coordinador de logística
- 1 Asistente de logística full time
- asistentes de logística part time

Inventario de equipos

A continuación se detalla las maquinarias y equipos necesarios para el servicio:

- Camión 2 Toneladas: El cual servirá para el traslado de los juegos y equipos necesarios, para cada uno de los servicios reservados.
- Motor de inflable: Para el funcionamiento de cada inflable, será necesario contar con un motor de aire. El peso total de un motor

es de 16 kg. y su medida es de 35cms ancho x 45 cms largo x 45cms alto.

- Extensión de 100mts, calibre 20AWG: Al momento de la instalación de un inflable, no siempre se cuenta con un tomacorriente cerca, por lo que es necesario contar con una extensión por cada inflable.
- Inflable: Debido a que el core del negocio es el alquiler de inflables, es necesario contar con modelos diferentes de éstos. Cada inflable cuenta con su propio maletín para un transporte más fácil. El peso de cada uno de ellos puede ser entre 90kgs y 180kgs, dependiendo del tamaño.
- Carrito de Pop Corn: Éste se utilizará cuando el cliente contrate el servicio de Carrito Pop Corn. Su peso aproximado es de 60kgs.
- Cama elástica: Se cuenta con dos tipos de camas elásticas, de 1.4mts de diámetro y 2.4mts. Ambas medidas son una de las más pequeñas del mercado ya que justamente nuestra propuesta es ofrecer alternativas para espacios pequeños. Éstas se utilizarán cuando contraten cualquier de los dos modelos en mención.
- Piscina de pelotas: Otro de los juegos que ofreceremos será la piscina de pelotas. Ésta consta de una piscina redonda en base a espuma y forrada de plástico de 1.5mts de diámetro, 33cms alto y 10cms ancho; y 400 pelotas de colores.
- Proyector: Uno de los servicios ofrecidos es “Cine en casa”, el cual consiste en contar con un inflable en forma de pantalla, para proyectar alguna película. Para poder ofrecer este servicio, será

necesario contar como complemento con un proyector. Éste será un proyector led 1800 lumens portable para un fácil transporte.

- Laptop: Para el servicio de “Cine en casa” también será necesario contar con una laptop, ya que ahí se colocará la película para reproducirla.

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional adoptada es la de “Línea Staff”, debido a que la empresa se caracterizará por la autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades, conservándose la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización permite descubrir errores de una manera más sencilla y alineada al tamaño del negocio; favorece un mayor control y de rápido cambio de cursos de acción y promueve una mayor toma de decisiones sin dificultad y mayor fluidez.

6.3.1 Organigrama

Figura 41 Organigrama

Elaboración Propia

En la parte alta del esquema se puede observar en un mismo nivel a Rocio y Jose Antonio, ya que ambos participarán de las etapas de implementación del proyecto, pero no quieren que se genere una serie de responsabilidades extras, ya que ambos continuarán con las responsabilidades laborales que actualmente ya tienen. Para ello, se contará con un administrador del negocio, quien será responsable de todos los temas administrativos que se genere y estará a cargo de las tomas de decisiones, pero tendrá que responder a ambos directores. A

cargo del administrador del negocio estará el asistente de oficina y coordinador de logística. Asimismo, se contará con un coordinador que trabajará de manera externa, pero tendrá coordinación directa con el administrador del negocio.

6.3.2 Descripción de puestos:

Las funciones del directorio serán:

- ✓ Supervisar el cumplimiento de las buenas prácticas
- ✓ Seguimiento y control al administrador del negocio.

Las funciones del equipo administrativo y operativo serán:

- Administrador del Negocio
 - ✓ Encargado de la administración del negocio
 - ✓ Coordina las atenciones de los productos contratados por medio virtual
 - ✓ Verifica el estricto cumplimiento de los tiempos de atención ofrecida al cliente
 - ✓ Supervisa la calidad de los productos desde el despacho hasta la puesta en punto de atención
 - ✓ Responsable del seguimiento y control de kárdex
 - ✓ Revisa los informes del estudio contable y legal de soporte a la operación.
- Asistente de oficina:
 - ✓ Soporta la atención de consultas a clientes
 - ✓ Coordina el pago a proveedores y la planilla del negocio.
- Coordinador de logística:
 - ✓ Coordina los despachos de los servicios contratados, del reparto.
 - ✓ Soporte de instalación de servicios en el punto de reunión.
- Asistente de logística:
 - Apoyo y soporte del coordinador de logística.

6.3.3 Perfil de los puestos:

Las cualidades que se tomarán en cuenta para la selección del personal en general son:

- **Entusiasmo:**

Se valorará a las personas que realicen su trabajo con entusiasmo y que creen mecanismos para hacerlas más llevaderas. Para mantener este entusiasmo del personal, se tomará en cuenta los proyectos e ideas para no cortar este entusiasmo.

- **Eficiencia:**

Debido a que el tipo de negocio consiste en ofrecer el servicio de buena calidad en un tiempo determinado, es importante que todo el personal esté comprometido con esta cualidad, es decir, que puedan cumplir con las tareas correspondientes en tiempo y forma. Esto demostrará la capacidad de ser proactivo en la resolución de problemas inesperados.

- **Excelencia:**

Si el personal está comprometido con la empresa, siempre buscará apuntar a la excelencia en todo lo que se haga.

- **Puntualidad:**

Una de las cualidades de la empresa será la puntualidad en la instalación de los servicios contratados, por tanto, es importante ser coherente con el personal que también cuente con esta cualidad.

- **Trato agradable:**

Con el fin de mantener un grato ambiente de trabajo, es importante que cada uno de ellos cuente con un trato agradable, tanto con sus compañeros de trabajo, así como con los clientes.

6.4 Diagrama de Procesos:

Figura 42 Diagrama de Procesos

Elaboración propia

6.5 Desarrollo

6.5.1 Búsqueda de información:

El proceso inicia cuando el cliente busca información de nuestros productos y/o servicios. La búsqueda de información se puede realizar a través de nuestra página web o a través de correo electrónico.

A través de la página web se muestran todos los productos y/o servicios que ofrecemos con los respectivos precios. En caso el cliente desee recibir información a su correo electrónico, solo debe comunicarse a los teléfonos indicados y se le enviará toda la información necesaria.

Otra forma de obtener información es a través de las redes sociales, específicamente el Facebook. En este medio encontrará las fotos de los eventos ya realizados. Sin embargo, en este espacio no encontrará los precios de los servicios.

6.5.2 Reserva por teléfono:

Una vez que ya se informó y eligió el producto y/o servicio que desea adquirir, debe comunicarse con nuestra central para reserva la fecha. La reserva la puede realizar telefónicamente, indicando a nuestra coordinadora cuándo desea adquirir el servicio. Para confirmar la reserva, nuestra coordinadora deberá consultar la disponibilidad de los productos y/o servicios en la fecha indicada.

6.5.3 Consulta de disponibilidad:

Una vez que el cliente se comunicó con la empresa para reservar, la coordinadora debe comprobar la disponibilidad de los productos y/o servicios en la fecha deseada. Esta información será consultada en el archivo que se llena periódicamente con las reservas realizadas anteriormente.

En caso esté libre la fecha solicitada, se procede a completar el archivo en mención, en dicho formato se identificarán los siguientes datos:

nombre del cliente, dirección del evento, fecha del evento, horario de inicio y término, teléfono o celular, correo electrónico, servicio y producto.

En caso de que alguno de los juegos no estén disponibles, la coordinadora recomendará al cliente otro similar o que cumplan con los requerimientos necesarios como el tamaño o edad de niño al cuál esté dirigido.

6.5.4 Depósito del 50%:

Para completar el proceso de reserva, el cliente debe depositar el 50% del importe total del servicio contratado. Para ello, se enviará vía correo electrónico las cuentas bancarias en la cual puede realizar la transacción. Una vez que el cliente haya realizado el depósito, deberá enviar un el voucher scanado o enviar el número de operación que indique en dicho voucher.

6.5.5 Reserva en tienda virtual:

La otra forma de reserva es a través de la tienda virtual. Este proceso es más sencillo y rápido que el anterior, ya que el cliente encontrará en la plataforma todos los juegos o servicios adicionales, con sus respectivos precios y la confirmación de disponibilidad de fecha con solo un click, al momento de intentar realizar la reserva.

Para realizar una reserva, el cliente debe crear una cuenta con sus datos e ingresar a ella. Una vez en la cuenta, se debe ingresar a la pestaña “Pedidos”, en la cual aparecerá a modo de menú todas las categorías de

los servicios, con cada producto de manera detallada y sus respectivos precios. Se deberá indicar cada servicio, los cuales se agregarán a su carta de pedidos.

En la misma página, deberá llenar los datos relevantes como fecha del evento, dirección, horario de inicio y término, contacto, teléfono o celular y correo electrónico.

6.5.6 Pago del 50% online:

Una vez que se hayan hecho los pedidos y completado los datos solicitados, se deberá pagar el 50% del valor del total, a través de tarjeta de crédito en la misma *tienda virtual*.

6.5.7 Confirmación de reserva:

Una vez que se haya hecho el pago del 50% del valor total de los servicios, ya sea a través de depósito bancario o en la tienda virtual, el cliente recibirá a su correo electrónico la confirmación de la reserva, indicando el juego o servicio contratado, la fecha y dirección en la cual se hará efectiva la entrega del servicio.

6.5.8 Instalación de juegos:

El día del evento, nuestro personal de logística saldrá en el camión de la empresa con los juegos a la dirección indicada para la instalación. La instalación será realizada por personal propio de El Saltarín y una hora o más antes del inicio del evento para evitar contratiempos.

Para la instalación de los juegos se organizará un día antes el recorrido que debe realizar el camión para dejar los inflables en cada establecimiento. Los inflables se dejarán listos durante la mañana y al finalizar el día se hará el recorrido inverso para recogerlos.

Para el recorrido se debe considerar el tiempo que lleva la instalación, de aproximadamente media hora por cada inflable.

6.5.9 Pago del 50% restante:

Una vez realizada la instalación de los juegos y/o otros servicios, el personal de El Saltarín cobrará al cliente el 50% restante.

6.5.10 Recojo de juegos:

El recojo de los juegos será realizado el mismo día, al finalizar el evento.

Dicha actividad será realizada por personal de El Saltarín

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Objetivos

Determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto considerando un periodo de evaluación de cinco años.

7.2 Estimación De Costos

Para la estimación de costos se consideró el nivel de infraestructura y la estimación de la demanda, para así poder optimizar los costos de producción del servicio de entretenimiento y diversión de los juegos inflables que se entregará en el lugar que indique el cliente, sin que afecte esto en las garantías del mismo.

7.3 Inversión

La mayor parte de las inversiones del proyecto se concentran en aquellas que se debe realizar antes del inicio de la operación como es la compra de los inflables, que son activos, así como equipos, como una camioneta van, computadoras, etc. Adicionalmente se estima capital de trabajo y efectivo para cubrir parte de la compra de los activos. En la Tabla 14 se aprecia los diferentes tipos de inversión considerados en la elaboración y evaluación de la rentabilidad del proyecto.

Tabla 14 Inversión en Activos Fijos

Inversión en Activos Fijos	Soles	Soles
Equipos y maquinarias	155,329	
Total Activo Fijo		155,329
Capital de Trabajo		10,000
Total Inversión		165,329

Elaboración propia

El detalle de las compras que se deben realizar en activos fijos de importación se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15 Activos de Importación

Juegos	Precio Unitario			Total S/.	Peso (kgs)
	\$	Precio Unitario S/Cant.			
Inflable Bombero	4,950	13,861	1	13,861	180
Inflable Princesas pequeño	4,237	11,865	1	11,865	129
Inflables Obstaculo de colores	5,510	15,429	1	15,429	239
Inflables Crayolas	2,540	7,112	1	7,112	98
Inflable Palmeras	3,106	8,697	1	8,697	109
Inflable Funny Farm	1,409	3,944	1	3,944	90
Inflable Perro Bombero	3,253	9,108	1	9,108	111
Inflable Princesas	3,955	11,073	1	11,073	162
Inflable Jurassic Park	4,130	11,564	1	11,564	162
Motor de aire	209	586	11	6,447	176
Inflable Proyector de Cine	226	634	1	634	20
Carrito de Pop Corn	283	792	3	2,376	60
			24	102,109	1,536

Elaboración propia

Los activos que se adquirirán como compra local se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16 Compra Local

Juegos	Precio Unitario	Precio Unitario S/Cant.	Total S/.	
Inflable La Jungla	536	1,500	1	1,500
Inflable Castillito	357	1,000	1	1,000
Cama Elástica 1.4mts	143	400	1	400
Cama Elástica 2.4mts	286	800	1	800
Proyector	357	1,000	1	1,000
Laptop	800	2,240	1	2,240
Piscina de pelotas 1.5mts	179	500	8	4,000
Inflable 20AWG	100	280	1	280
Camion 2T	15,000	42,000	1	42,000
			14	53,220

Elaboración propia

Los activos fijos se comprarán por medio de un leasing en un banco local que debe aportar el 70% del valor, por lo que el aporte de los dos socios del Saltarín serán en partes iguales, que corresponde al 30% de

los activos fijos más el capital de trabajo, esto se puede ver en la Tabla 17.

Tabla 17 Aporte de Capital

Resumen			
Importación S/.	102,109		
Compra local S/.	53,220		
TOTAL S/.	155,329		
	% Inversión		Capital de Trabajo
Aporte socio 1 S/.	15%	23,299	5,000
Aporte socio 2 S/.	15%	23,299	5,000
Préstamos Bancario S/.	70%	108,730	-
TOTAL S/.		155,329	10,000

Elaboración propia

Los activos fijos se depreciarán de acuerdo a la normativa fiscal de 5 años, los valores de depreciaciones anuales se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18 Depreciaciones Activos Fijos 20% Anual

Descripción	Valor S/.	Depreciación Anual	Valor de Rescate
Inflable Bombero	13,861	2,772.12	1,386
Inflable Princesas pequeño	11,865	2,372.94	1,186
Inflables Obstaculo	15,429	3,085.77	1,543
Inflables Crayolas	7,112	1,422.49	356
Inflable Palmeras	8,697	1,739.31	435
Inflable Funny Farm	3,944	788.87	197
Inflable Perro Bombero	9,108	1,821.68	455
Inflable Princesas	11,073	2,214.53	1,107
Inflable Jurassic Park	11,564	2,312.74	1,156
Motor de aire	6,447	1,289.43	645
Inflable Proyector de Cine	634	126.73	-
Carrito de Pop Corn	2,376	475.22	238
Inflable La Jungla	1,500	300.00	-
Inflable Castillito	1,000	200.00	-
Cama Elástica 1.4mts	400	80.00	-
Cama Elástica 2.4mts	800	160.00	-
Proyector	1,000	200.00	-
Laptop	2,240	448.00	-
Piscina de pelotas 1.5mts	4,000	800.00	-
Cable Inflable 20AWG	280	56.00	-
Camion 2T	42,000	8,400.00	4,200
TOTAL	155,329	31,066	12,904

Elaboración propia

7.4 Capital de Trabajo

En este proyecto se define capital de trabajo como el dinero requerido para realizar las actividades propias del negocio.

Para la estimación del Capital de Trabajo se utilizó el método de déficit acumulado que consiste en considerar la posibilidad verdadera en el que en un determinado periodo de producción, los ingresos permitan financiar parte de los egresos proyectados.

Para su estimación se realizó un flujo de saldo acumulado de proyección de ingreso y egresos mensuales desde enero hasta diciembre del primer año. En la Tabla 19 se ve como se definió el monto requerido al que se redondeó a S/.10,000.

Tabla 19 Flujo de Caja Primer Año – El Saltarín

INGRESOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Reservas de Cumpleaños													
Estacionalidad	10%	9%	7%	7%	7%	6%	10%	10%	6%	8%	7%	13%	100%
Cantidad de Reservas	132	119	92	92	92	79	132	132	79	106	92	172	1,319
Promedio diario	7	6	5	5	5	4	7	7	4	5	5	9	
Ingreso de ventas	59,162	53,246	41,413	41,413	41,413	35,497	59,162	59,162	35,497	47,330	41,413	76,910	591,619
Reservas de Empresas													
Ingreso de ventas											1,900	3,800	5,700
TOTAL INGRESOS	59,162	53,246	41,413	41,413	41,413	35,497	59,162	59,162	35,497	47,330	43,313	80,710	597,319
EGRESOS													
Cuota al banco	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	3,580	42,956
Alquiler de oficinas	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	21,600
Alquiler de local / almacén	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Sueldos	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	30,150	361,800
Movilidades	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Servicios	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Mantenimiento de juegos			1,000				1,000				1,000		3,000
Impresión de volantes	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Impresión de tarjetas personales	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Aviso Guía de Fiestas Infantiles			660			660		660		660		660	3,300
Aviso Festivity				650			650			650			1,950
Directorio Web	1,600												1,600
Hosting corporativo Web	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Seguro de accidentes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Provisión Impuesto a la renta	887	799	621	621	621	532	887	887	532	710	650	1,211	8,960
Impuesto IGV	3,550	3,195	2,485	2,485	2,485	2,130	3,550	3,550	2,130	2,840	2,599	4,843	35,839
Total de Egresos	48,617	46,573	47,996	45,686	46,346	45,242	49,327	47,017	45,902	46,779	47,488	48,633	565,604
Caja Inicial	10,000	20,545	27,218	20,635	16,363	11,431	1,686	11,521	23,666	13,262	13,812	9,637	10,000
Ingresos - Egresos	10,545	6,673	-6,582	-4,272	-4,932	-9,745	9,835	12,145	-10,405	550	-4,175	32,078	31,714
Saldo caja	20,545	27,218	20,635	16,363	11,431	1,686	11,521	23,666	13,262	13,812	9,637	41,714	41,714

Elaboración propia

7.5 Financiamiento.

El financiamiento estará comprendido por aporte de fondos propios de los accionistas, 30% y un préstamo bancario 70% el banco. El préstamo se lo estimo con una tasa de interés del 12% anual pagadero en 36 meses, según información financiera que se encontró en las entidades bancarias.

En la

Tabla 20 se ve las cuotas, amortizaciones e intereses.

Tabla 20 Amortización del Préstamo Bancario El Saltarin

Tasa: 12% anual
 Período: 36 meses
 Monto: 108,730.39 Soles

PERIODO	CUOTA S/.	INTERES S/.	CAPITAL S/.	SALDO S/.
0				108,730.39
1	3,579.63	1,031.72	2,547.91	106,182.48
2	3,579.63	1,007.54	2,572.09	103,610.39
3	3,579.63	983.14	2,596.49	101,013.90
4	3,579.63	958.50	2,621.13	98,392.77
5	3,579.63	933.63	2,646.00	95,746.77
6	3,579.63	908.52	2,671.11	93,075.66
7	3,579.63	883.18	2,696.45	90,379.20
8	3,579.63	857.59	2,722.04	87,657.16
9	3,579.63	831.76	2,747.87	84,909.29
10	3,579.63	805.69	2,773.94	82,135.35
11	3,579.63	779.37	2,800.26	79,335.09
12	3,579.63	752.79	2,826.84	76,508.25
13	3,579.63	725.97	2,853.66	73,654.59
14	3,579.63	698.89	2,880.74	70,773.85
15	3,579.63	671.56	2,908.07	67,865.78
16	3,579.63	643.96	2,935.67	64,930.11
17	3,579.63	616.11	2,963.52	61,966.59
18	3,579.63	587.99	2,991.64	58,974.95
19	3,579.63	559.60	3,020.03	55,954.92
20	3,579.63	530.94	3,048.69	52,906.24
21	3,579.63	502.02	3,077.61	49,828.62
22	3,579.63	472.81	3,106.82	46,721.81
23	3,579.63	443.33	3,136.30	43,585.51
24	3,579.63	413.57	3,166.06	40,419.45
25	3,579.63	383.53	3,196.10	37,223.35
26	3,579.63	353.20	3,226.43	33,996.93
27	3,579.63	322.59	3,257.04	30,739.89
28	3,579.63	291.68	3,287.95	27,451.94
29	3,579.63	260.49	3,319.14	24,132.80
30	3,579.63	228.99	3,350.64	20,782.16
31	3,579.63	197.20	3,382.43	17,399.73
32	3,579.63	165.10	3,414.53	13,985.20
33	3,579.63	132.70	3,446.93	10,538.27
34	3,579.63	100.00	3,479.63	7,058.64
35	3,579.63	66.98	3,512.65	3,545.98
36	3,579.63	33.65	3,545.98	- 0.00

Elaboración propia

7.6 Gastos Financieros

Para poder financiarse se endeuda con un préstamo a 3 años plazo por un capital de S/. 108,730.39 y una tasa de interés del 12% con pagos anuales de S/. 3,579.63 mensual y S/.42,955.56 anuales \$35.961,32. Por este préstamo el interés anual para los tres primeros años corresponden a S/. 10,733.42; S/. 6,866.77 y S/. 2,536.11 respectivamente. Las amortizaciones anuales son S/.32,222.14; S/.36,088.80; S/.40,419.45 respectivamente.

7.7 Estimación de la Demanda del Proyecto.

Para determinar la demanda se determinó la población objetivo que son los infantes entre las edades comprendidas de 0 a 7 años que residen ciudad de Lima Moderna correspondientes al denominado sector B, con una tasa de crecimiento del 1.4%²⁸, de ellos se calculó el 6%²⁹ que son los que usan inflables en sus fiestas de cumpleaños, y un nivel de aceptación del mercado del 40%

La demanda efectiva del mercado en el primer año es alrededor de 1,319 y varía de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional. En la

Tabla 21 se aprecia esta proyección.

²⁸ Plan Intermodal de Transportes. MTC/OGPP Informe Final - Parte 2, Apéndice 4/3. Consorcio BCEOM-GMI-WSA. Junio de 2005

²⁹ Perfil del niño. Lima Metropolitana 2013. Ipsos Marketing.

Tabla 21 Proyección de la Demanda El Saltarín

(Plan Intermodal de Transportes. MTC/OGPP Informe Final - Parte 1.40% 2, Apéndice 4/3. Consorcio BCEOM-GMI-WSA. Junio de 2005)					
Tasa de Crecimiento	1	2	3	4	5
Año					
Población Objetivo / Lima Moderna / NSE B	54,975	55,745	56,525	57,316	58,119
% de aceptación	6%	6.5%	7%	7.5%	8%
Demanda Potencial	3,299	3,623	3,957	4,299	4,650
% de Mercado	40%	40%	40%	40%	40%
Demanda efectiva	1,319	1,449	1,583	1,719	1,860
Ticket promedio S/.	380	388	395	403	411

Elaboración Propia

7.8 Ingresos

Se estableció que el proyecto tendrá ingresos por el alquiler de los juegos y algunos servicios adicionales como venta de pop corn y otros, además se complementaría con ciertos servicios que puedan entregar terceros; el ingreso por venta de estos servicios se establece como ticket promedio de S/. 380.00+ IGV. Este valor se estableció haciendo un sondeo en los competidores y por propia experiencia profesional de uno de los socios.

7.9 Gastos

Para establecer los gastos, tanto los operativos como los no operativos, nos basamos de nuestra propia experiencia y ratios que se tienen actualmente en la industria.

Para el caso de los sueldos se definió un plantel acorde al tipo de operaciones que se deben desarrollar, en la Tabla 22 se muestra la planilla de sueldos.

Tabla 22 Planilla de Sueldos El Saltarín

Personal	Cantidad	Sueldo básico	Essalud	CTS	Grati	Total Unitario	Total Mes
Director 1	1	S/.5,000	450	S/.417	S/.833	S/.6,700	6,700
Director 2	1	S/.5,000	450	S/.417	S/.833	S/.6,700	6,700
Coordinador	1	S/.3,000	270	S/.250	S/.500	S/.4,020	4,020
Asistente administrativo	1	S/.1,000	90	S/.83	S/.167	S/.1,340	1,340
Coordinador logístico	1	S/.1,200	108	S/.100	S/.200	S/.1,608	1,608
Asistente de logística	1	S/.1,000	90	S/.83	S/.167	S/.1,340	1,340
Asistente de logística part time	1	S/.750	67.5	S/.63	S/.125	S/.1,005	1,005
Asistente de logística part time	1	S/.750	67.5	S/.63	S/.125	S/.1,005	1,005
Chofer/ Armador	1	S/.1,800	162	S/.150	S/.300	S/.2,412	2,412
Operadores	4	S/.750	67.5	S/.63	S/.125	S/.1,005	4,020
Total Planilla							30,150

Elaboración propia

7.10 Resultados y Situación Financiera

Para determinar la viabilidad Financiera del proyecto el Saltarín, se utilizará el modelo del CAPM.

El CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un modelo financiero desarrollado en la década del sesenta del siglo pasado y que vincula, linealmente, la rentabilidad de cualquier activo financiero con el riesgo de mercado de ese activo. Este Modelo de Valoración de Activos de Capital, fue desarrollado por Sharpe (1964), Lintner (1965), Mossin (1966), entre otros.

Para nuestro proyecto utilizaremos el CAPM como índice referencial de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno que evaluará esta inversión.

7.11 Calculo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento se la calculó obteniendo el beta apalancado, utilizando la siguiente fórmula:

$$\beta_p^{c/d} = \beta_p^{s/d} \left[1 + (1 - T_c) \frac{D}{P} \right]$$

La definición de cada factor y la fuente de donde se recabó los datos específicos para nuestro caso se indican a continuación:

$\beta_{c/d}$ = beta con deuda (Fórmula)

$\beta_{s/d}$ = beta sin deuda³⁰

T_c = Tasa de impuesto a la renta

D/P = deuda sobre patrimonio (nivel de apalancamiento)

Reemplazando con valores:

$\beta_{c/d}$ = beta con deuda

$\beta_{s/d} = 1.19\%$

$T_c = 30\%$

$D/P = 70\%$

En consecuencia $\beta_{c/d} = 1.7731$

Luego de obtenido el beta apalancado se procedió a hallar la TMAR por intermedio del modelo CAPM:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + RP_{ecu}$$

Donde:

R_i = TMAR, Tasa mínima atractiva de retorno del proyecto

$\beta_{c/d}$ = beta apalancado

³⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

R_f = Tasa Libre de Riesgo³¹

R_m = Tasa de mercado³²

R_{pecu} = Riesgo País³³

Reemplazando con valores:

En consecuencia utilizando la fórmula del modelo de CAPM, la TMAR del proyecto es 15.16%.

A continuación se presenta la tabla de los datos utilizados para obtener la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR).

Tabla 23 Cálculo del TMAR

Datos	Valores
Beta s/d	1.19
Impuesto	30%
D/P	0.7
Deuda	108,730
Patrimonio	155,329
Beta c/d	1.7731
R_f	1.695%
R_m	8.45%
Riesgo País	1.50%
CAPM	15.16%

Elaboración propia

7.12 Flujo de Caja

Para realizar el flujo de caja se utilizó como horizonte de planeación 5 años, presentando la siguiente proyección de ingresos y gastos en la Tabla 24.

³¹ <http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>

³² Berk, M. 2008. Finanzas Corporativas. Pearson

³³ <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index>.

Tabla 24 Proyección de Flujo de Caja Financiero El Saltarín (Soles)

Año	0	1	2	3	4	5
Demanda efectiva		1,319	1,449	1,583	1,719	1,860
Ticket promedio S/.		380	388	395	403	411
Tasa de Crecimiento	1.4%					
Inflación Anual	2%					
INGRESOS		591,619	662,891	738,355	818,213	902,679
Crecimiento			12%	11%	11%	10%
EGRESOS						
Gastos						
Alquiler de oficinas		21,600	22,032	22,473	22,922	23,381
Alquiler de local / almacen		36,000	36,720	37,454	38,203	38,968
Sueldos		361,800	405,386	451,535	500,372	552,026
Movilidades		12,000	13,446	14,976	16,596	18,309
Servicios		24,000	26,891	29,953	33,192	36,619
Mantenimiento de juegos		3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
Impresión de volantes		3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Impresión de tarjetas personales		6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Aviso Guia de Fiestas Infantiles		3,300	3,366	3,433	3,502	3,572
Aviso Festivity		1,950	1,989	2,029	2,069	2,111
Directorio Web		1,600	1,632	1,665	1,698	1,732
Hosting corporativo Web		600	612	624	637	649
Seguro de accidentes		2,400	2,689	2,995	3,319	3,662
Total Gastos Operativos		-477,850	-527,615	-580,246	-635,882	-694,667
Gastos de Depreciación		-31,066	-31,066	-31,066	-31,066	-31,066
Gastos de Intereses		-10,733	-6,867	-2,536	0	0
Utilidad Operacional		71,970	97,344	124,507	151,265	176,946
Utilidad Antes de Impuestos		71,970	97,344	124,507	151,265	176,946
Impuestos 30%		-21,591	-29,203	-37,352	-45,380	-53,084
Utilidad después de Impuestos		50,379	68,141	87,155	105,886	123,862
Gastos de Depreciación		31,066	31,066	31,066	31,066	31,066
Amortización de Préstamo		-32,222	-36,089	-40,419	-	-
Flujo del Período		49,222	63,118	77,801	136,951	154,928
Prestamos Bancario	108,730					
Flujo Socios	56,599					
Total Activos	155,329					
Capital de Trabajo	10,000					
Valor de Rescate Activos						12,904
Flujo Efectivo	-165,329	49,222	63,118	77,801	136,951	167,833

Elaboración Propia

7.13 Valor Actual Neto

El valor actual neto del proyecto se lo obtuvo descontado de los flujos de caja a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), obteniéndose el valor de S/. 118,646. Como es mayor que cero se lo considera rentable al proyecto.

7.14 Tasa Interna de Retorno

Los escenarios en un proyecto considerando la TIR son los siguientes:

$TIR > i \Rightarrow$ Realizar el proyecto

$TIR < i \Rightarrow$ No realizar el proyecto

$TIR = i \Rightarrow$ El inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

La TIR de proyecto es del 39% y la TMAR es del 15.16%. Dado que la $TIR > TMAR$ del proyecto se lo considera rentable realizarlo.

7.15 Periodo de Recuperación

En el Payback o Periodo de Recuperación se determina el tiempo de recuperación de la inversión inicial, basado en el flujo de caja del proyecto evaluado. Este criterio sirve para valorar un proyecto de acuerdo al tiempo de recuperación de la inversión inicial.

De acuerdo al flujo de caja del presente proyecto se estima que la inversión se recuperará en el tercer año.

7.16 Análisis de Sensibilidad

Es una herramienta que proporciona información básica para tomar decisiones acorde al grado de riesgo que se decida asumir.

Para aplicar este método se debe identificar los posibles cambios en las variables significativas del proyecto; siendo estas el precio y la demandada; Con ello encontramos la variación en el VAN, y la TIR del proyecto.

En la siguiente Tabla 25 se refleja las variaciones de los diferentes niveles de precios y demanda en el resultado del VAN y la TIR. Como se puede concluir, no podemos bajar los precios más del 10% pues el proyecto ya no es rentable.

Tabla 25 Análisis de Sensibilidad Proyecto El Saltarín

Variación de Precios	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	10%
VAN	-174,039	-100,868	-27,696	45,475	118,646	264,989
TIR	-30%	-9%	9%	25%	39%	66%
Variación de Demanda	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	10%
VAN	-174,039	-100,868	-27,696	45,475	118,646	264,989
TIR	-30%	-9%	9%	25%	39%	66%

Elaboración Propia

BIBLIOGRAFIA

Adrianzén, A. 14 de Noviembre 2013. Los errores presidenciales. Diario La Primera.

BCRP. 2014. Extraído el 7 de Junio del 2014 de: www.bcrp.gob.pe

Berk, M. 2008. Finanzas Corporativas. Pearson

Cherry, R. 2008. The Illustrated History of Mail Order. Princeton Architectural Press.

Chu Rubio, M. 2009. Fundamentos de Finanzas. 7ma Ed. Perú. Financial Advaisory Partners SAC

Chu Rubio, M. 2009. Finanzas Aplicadas: Teoría y Práctica. 1era Ed. Perú. Kemocorp International SAC

D'Alessio, F. 2008. El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. 2da Ed. Perú. Pearson Education.

Davis, F. 2008. Concepto de Administración Estratégica. 11 Ed. New Jersey: Prentice Hall

IAAPA. About IAAPA. Recuperado el 25 de Junio del 2014 de: <http://www.iaapa.org/about-iaapa>

Ipsos Marketing. 2013. Perfil del niño. Lima Metropolitana.

Ipsos Perú. 2014. Estadística Poblacional 2014

Keegan, W. 2008. Global Marketing. 5 Ed. Estados Unidos. Pearson Prentice Hall

Kotler, P.; Armstrong, G. Marketing. 8ava. Ed. Pearson Educación

Lamb, Ch.; Hair, J.; Mc Daniel, C. 2002. Marketing. 6ta Ed. España. International Thomson Editores.

Porter, M. 1995. Estrategia Competitiva.

Randall, G. 2003. Principios de Marketing. 2da Ed. España: International Thomson Editores.

Wikipedia. Inflatable Castle. Recuperado el 16 de Junio del 2014 de:
http://en.wikipedia.org/wiki/Inflatable_castle

Wikipedia. Juegos Inflables. Recuperado el 25 de Junio del 2014 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_inflables

Anexo 1

Guía de preguntas de Focus Group

Qué información se está buscando	Preguntas
Se busca conocer si las personas han planificado o asistido a una fiesta infantil en el último año	Cuéntenme sobre la última fiesta infantil al que asistieron u organizaron. Donde fue? Que les pareció?
Identificar los servicios que forman parte de una fiesta infantil.	¿Qué servicios consideran importantes en la planificación de una fiesta infantil?
Conocer el grado de importancia que tiene el rubro de juegos infantiles en la planificación de una fiesta infantil	Qué tan importante consideran a los juegos infantiles en un cumpleaños?
Conocer a la competencia de proveedores de juegos infantiles	¿Recuerdan alguna empresa que ofrezca servicios de juegos infantiles?
Conocer el comportamiento acerca de la planificación de una fiesta infantil.	Sobre la planificación de una fiesta infantil, ¿qué opinan sobre la búsqueda de proveedores de los servicios mencionados? ¿Suelen buscar varios o un solo proveedor que les ofrezcan todos los servicios? ¿Por qué?
Conocer el medio por el cual contactan a los proveedores.	¿Cómo buscan los proveedores que ofrecen los servicios que requieren?
Conocer el procedimiento para el conocimiento de opciones de servicio y cómo cierran el contrato.	¿De qué manera conocen los servicios que ofrecen? ¿Cómo cierran el servicio a ofrecerse?
Conocer la percepción sobre un portal web/tienda de juegos infantiles y servicios complementarios básicos para la realización de una fiesta infantil.	¿Qué opinan sobre la existencia de un portal web que funcione como tienda virtual especializada en alquiler de juegos infantiles y que cuenten con servicios complementarios para la realización de una fiesta infantil? ¿Estarían dispuestos a usarla?

Anexo 2

Encuesta

Hola, agradecemos llenar la siguiente encuesta para conocer sus preferencias acerca de las fiestas infantiles.

Datos Generales:

Edad: _____

Edad de su niño: _____

Distrito donde vive: _____

1. ¿Ha planificado o asistido a una fiesta infantil en el último año?
 - ☐ SI
 - ☐ NO

2. ¿Qué servicios considera importante en la planificación de una fiesta infantil? Marque 3 opciones como máximo.
 - ☐ Bocaditos y Catering
 - ☐ Caritas Pintadas
 - ☐ Shows infantiles
 - ☐ Juegos Infantiles
 - ☐ Filmación y Fotografía
 - ☐ Tortas y Cupcakes

3. ¿Qué tan importante califican el contar con juegos infantiles en una fiesta infantil?
 - ☐ Nada importante
 - ☐ Poco importante
 - ☐ Muy importante

4. ¿Recuerdan alguna empresa que ofrezca servicios de juegos infantiles?
¿Cuál?
 - ☐ SI Cual? _____
 - ☐ No

5. ¿Qué tipo de juego prefiere?
 - ☐ Juegos inflables
 - ☐ De plástico, tipo Little Tikes.
 - ☐ Didácticos
 - ☐ Otro: _____

6. ¿Cuánto están dispuestos a gastar en la organización de una fiesta infantil?
- ☐ Menos de S/.100
 - ☐ Entre S/.100 y S/.500
 - ☐ Entre S/.500 y S/.1000
 - ☐ Entre S/.1000 y S/.3000
 - ☐ Entre S/.3000 y S/.5000
 - ☐ Entre S/.5000 y S/.10000
 - ☐ Mas de S/.10,000
7. ¿Cuánto a juegos infantiles?
- ☐ Menos de S/.100
 - ☐ Entre S/.100 y S/.500
 - ☐ Entre S/.500 y S/.1000
 - ☐ Entre S/.1000 y S/.3000
 - ☐ Entre S/.3000 y S/.5000
 - ☐ Mas de S/.5,000
8. ¿Cómo buscan los proveedores que ofrecen los servicios que requieren?
- ☐ Por redes sociales
 - ☐ Por internet (google u otros buscadores)
 - ☐ Por revistas
 - ☐ Por amigos o familiares
 - ☐ Páginas amarillas
 - ☐ Otros: _____
9. ¿Estarías dispuesto a usar un portal web que cuente con todos los servicios necesarios para una fiesta infantil?
- ☐ SI
 - ☐ NO

Anexo 3

Resultados de las encuestas

- Total de encuestas realizadas: 380
- Edad de mamis encuestadas:
 - Menores de 25 años: 32 (9%)
 - Entre 26 y 30 años: 65 (17%)
 - Entre 31 y 35 años: 156 (41%)
 - Entre 36 y 40 años: 99 (26%)
 - Mayores a 41 años: 28 (7%)
- Edad del niño:
 - 1: 76 (20%)
 - 2: 85 (22%)
 - 3: 81 (21%)
 - 4: 63 (17%)
 - 5: 75 (20%)
- Distrito donde reside:
 - Miraflores: 76 (20%)
 - San Isidro: 76 (20%)
 - San Borja: 76 (20%)
 - Surco: 76 (20%)
 - La Molina: 76 (20%)
- ¿Ha planificado o asistido a una fiesta infantil en el último año?
 - SI: 356 (94%)
 - NO: 24 (6%)
- ¿Qué servicios considera el más importante en la planificación de una fiesta infantil?
 - Bocaditos y Catering 82 (22%)
 - Caritas Pintadas 6 (2%)
 - Shows infantiles 89 (23%)
 - Juegos Infantiles 105 (27%)
 - Filmación y Fotografía 0 (0%)
 - Tortas y Cupcakes 98 (26%)

- ¿Qué tan importante califican el contar con juegos infantiles en una fiesta infantil?
 - Nada importante 9 (2%)
 - Poco importante 83 (22%)
 - Muy importante 288 (76%)
- ¿Recuerdan alguna empresa que ofrezca servicios de juegos infantiles?
¿Cuál?
 - SI 53 (14%)
 - No 327 (86%)
- De las personas que recuerdan el nombre de alguna empresa:
 - Rebote 42 (79%)
 - Brinko 9 (17%)
 - Go and Play 2 (4%)
- ¿Qué tipo de juego prefiere?
 - Juegos inflables 286 (75%)
 - De plástico, tipo Little Tikes. 81 (22%)
 - Didácticos 9 (2%)
 - Otro: 4 (1%)
- ¿Cuánto están dispuestos a gastar en la organización de una fiesta infantil?
 - Menos de S/.100 19 (5%)
 - Entre S/.100 y S/.500 80 (21%)
 - Entre S/.500 y S/.1000 152 (40%)
 - Entre S/.1000 y S/.3000 106 (28%)
 - Entre S/.3000 y S/.5000 17 (4%)
 - Mas de S/.5000 6 (2%)
- ¿Cuánto a juegos infantiles?
 - Menos de S/.100 35 (9%)
 - Entre S/.100 y S/.500 243 (64%)
 - Entre S/.500 y S/.1000 94 (25%)
 - Entre S/.1000 y S/.3000 8 (2%)
 - Entre S/.3000 y S/.5000 0 (0%)
 - Mas de S/.5000 0 (0%)

- ¿Cómo buscan los proveedores que ofrecen los servicios que requieren?
 - Por redes sociales 179 (47%)
 - Por internet (google u otros buscadores) 125 (33%)
 - Por revistas 19 (5%)
 - Por amigos o familiares 34 (9%)
 - Páginas amarillas 8 (2%)
 - Otros: _____ 15 (4%)
- ¿Estarías dispuesto a usar un portal web que cuente con todos los servicios necesarios para una fiesta infantil?
 - SI 380 (100%)
 - NO 0 (0%)

Anexo 4

Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir este trabajo de tesis, a continuación se mostrarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto. De esta manera, se podrá dar continuidad al proyecto.

1.1 Conclusiones

El objetivo general de esta tesis consiste en determinar la factibilidad económica-financiera y elaborar un plan de negocios para la implementación de una empresa de alquiler de juegos recreativos inflables a domicilio en los distritos de Lima Moderna, con la finalidad de cubrir la necesidad de brindar soluciones para entretenimiento a hogares con padres de familia que tengan en el núcleo familiar a niños y niñas de edades comprendidas entre 1 y 7 años; principalmente en eventos como cumpleaños en donde las familias no cuenten con grandes áreas para la instalación de los juegos infantiles.

Una vez desarrollado el presente documento, concluimos que El Saltarín es un proyecto viable y rentable como alternativa de inversión. Asimismo, el proyecto tiene una alta probabilidad de éxito debido a que actualmente no hay empresas posicionadas en brindar un portafolio de productos especialmente dirigidos a espacios reducidos.

La ventaja de El Saltarín consistirá en ser la primera empresa dedicada en brindar al padre de familia una oferta de valor orientada a proveer de soluciones de diversión (alquiler de juegos infantiles para espacios reducidos, servicios de alimentación y dulces para niños entre otros).

Esto permitirá penetrar en un nicho de fiestas infantiles menos explotado por la competencia (cuya oferta de valor en la gran mayoría es transversal en todos los espacios), así como cubrir la necesidad de padres de familia que deseen celebrar el cumpleaños de sus niños y no cuenten con grandes espacios ni presupuestos para ello.

La ventaja competitiva radicarán en nuestro canal de ventas, ya que se desarrollará una plataforma virtual para que los padres de familia realicen sus reservas on-line, comparar en línea y visualizar los modelos que entiendan calce mejor dentro de sus necesidades. La web permite que el padre evite estar contratando cada servicio en particular (inflables, dulces, etc) y encuentre 24 por 7 los servicios que requiere a costos razonables; generándole menor inversión de tiempo y dinero en un evento tan relevante como es la celebración de algún evento infantil. Cabe mencionar que si un cliente no desea realizar su reserva a través de este canal, también lo podrá realizar de la manera tradicional.

1.2 Recomendaciones

Para el éxito del siguiente proyecto se recomienda brindar constantemente un servicio de calidad, velando en la satisfacción de nuestros clientes haciendo seguimiento a los indicadores que la empresa ha determinado que serán los que se deberán gestionar para obtener un estándar de servicio diferencial frente a la competencia. Esto permitirá que los clientes recomienden nuestros servicios por diversos medios (face to face, redes sociales, etc)

Otra recomendación consiste en un manejo detallado de base de datos y contactos. Es importante contar con fácil acceso de los clientes potenciales para brindar los servicios, así como la fechas de cumpleaños de los niños. De esta manera, se brindará la información de los paquetes que ofrece la empresa en el momento adecuado.

Asimismo consideramos de relevante importancia lograr la mayor cantidad de convenios con instituciones educativas (nidos, colegios) a fin de lograr capilaridad, donde apoyados en la plataforma web podamos brindar nuestra oferta al público objetivo al que deseamos llegar.

Por último, la siguiente recomendación está relacionada con la imagen de los productos. Se debe contar con un plan de mantenimiento y limpieza de los juegos, para que al momento de ser instalados en las fiestas infantiles, sean atractivos y llamativos para el cliente, así como los padres de familias de los niños invitados. De esta manera, cada evento será como una ventana de exposición ante clientes potenciales, ya que el diseño e imagen de los juegos es un factor clave para futuras reservas.

Anexo 5

Páginas 55 y 56

Tabla 26 Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	VALOR	EL SALTARIN		EL REBOTE		BRINKO		GO AND PLAY	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Participación en el mercado	0.14	1	0.14	4	0.58	3	0.43	2	0.29
Marketing y ventas	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Clientes de valor	0.07	3	0.20	4	0.27	3	0.20	3	0.20
Competitividad de precios	0.18	3	0.55	2	0.37	3	0.55	4	0.73
Logística y operaciones	0.04	3	0.13	4	0.18	3	0.13	3	0.13
Infraestructura y RRHH	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	3	0.23
Calidad del Servicio	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Lealtad del cliente	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Desarrollo tecnológico	0.07	4	0.29	4	0.29	3	0.22	4	0.29
	1.00		2.89		3.36		2.86		2.97

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

3.3 Entorno Interno

El siguiente paso en la fase de análisis, dentro el proceso estratégico, es evaluar el interior de la empresa a fin de poder encontrar sus verdaderas fortalezas y sus debilidades, que nos servirá para tener el siguiente insumo dentro el proceso estratégico de la empresa El Saltarín.

Nuestro principal insumo para la evaluación interna es la formulación de la Visión, Misión, Objetivos y competencias de sus socios, y que a continuación se exponen.

3.3.1 Visión

“Ser reconocidos como la empresa líder de alquiler de juegos infantiles que se adapta a los espacios pequeños, ofreciendo un servicio de excelencia”.

3.3.2 Misión

“Brindar a los padres de familia una solución de entretenimiento infantil, que se adapte a la medida de los usuarios, debido a la falta de pocos espacios grandes y se ajuste a sus necesidades, ofreciendo productos especialmente diseñados para una sana y segura diversión de los niños; convirtiéndonos en la mejor opción al momento de la realización de fiestas infantiles.”

3.3.3 Valores

Para “El Saltarín” los padres de familia son primero, por eso nos regiremos a ciertos valores en la empresa, que nos ayuda a tener mejora continua tanto para el cliente como aquel que pertenece a la empresa:

- **Calidad:** Nos esforzamos en ofrecer un producto excelente, cuidando los más pequeños detalles y procurando hacer las cosas bien en todo sentido.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgando lo que se ofrece, sin ofrecer lo que no se puede cumplir; nuestra palabra es lo primero.
- **Pasión:** Ofrecer nuestros servicios con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr el bien cumplido.
- **Empatía:** Pensar y actuar buscando la satisfacción de nuestros clientes como si fuera nuestra. Ponernos en los zapatos de los padres de familia que confían en nosotros la diversión de sus

hijos e invitados y hacer las cosas como deseamos sean hechas para nosotros.

Anexo 6

Cuadro de Inversión

A continuación se detalla el cuadro de inversiones:

USOS

Capital de Trabajo	10,000
Activo Fijo (*)	155,329
	165,329

FUENTES

Préstamo	108,730
Aporte Capital Socio 1	28,299
Aporte Capital Socio 2	28,299
	165,328

(*) Detalle del Activo Fijo

	Total S/.
Inflable Bombero	13,861
Inflable Princesas pequeño	11,865
Inflables Obstaculo de colores	15,429
Inflables Crayolas	7,112
Inflable Palmeras	8,697
Inflable Funny Farm	3,944
Inflable Perro Bombero	9,108
Inflable Princesas	11,073
Inflable Jurassic Park	11,564
Motor de aire	6,447
Inflable Proyector de Cine	634
Carrito de Pop Corn	2,376
Inflable La Jungla	1,500
Inflable Castillito	1,000
Cama Elástica 1.4mts	400
Cama Elástica 2.4mts	800
Proyector	1,000
Laptop	2,240
Piscina de pelotas 1.5mts	4,000
Inflable 20AWG	280
Camion 2T	42,000
Total	155,329

Anexo 7

Cálculo del WAAC

	Monto	Costo
Préstamo	108,730	12.00% (a)
Aporte Capital Socio 1	28,299	15.16% (b)
Aporte Capital Socio 2	28,299	15.16% (b)
	165,328	13.08% (c.)

WACC del Proyecto	13.08%
--------------------------	---------------

(a) Tasa del préstamo bancario

(b) Tasa Costo de Oportunidad fundamentado en el modelo CAPM

Datos	Valores	
Beta s/d	1.19	'(1)
Impuesto	30%	
D/P	0.7	
Deuda	108,730	
Patrimonio	155,329	
Beta c/d	1.7731	
Rf	1.695%	'(2)
Rm	8.45%	'(3)
Riesgo País	1.50%	'(4)
CAPM	15.16%	

Referencias:

'(1) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

'(2) <http://economia.terra.com.pe/mercados/bonos/default.aspx>

'(3) (página 293 en Finanzas Corporativas, Berk y De Marzo, Pearson, 2008).

'(4) [http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=D,etiqueta > spread – EMBIG Perú \(pbs\).](http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=D,etiqueta>spread-EMBIGPerú(pbs))

(c.) Tasa que se obtiene de ponderar costo del pasivo con el costo del capital

Anexo 8

Sustento de Tasa de Apalancamiento

Se obtuvo la tasa del 12% a través de una garantía hipotecaria que mejoró la tasa original del 19%.

Tasa original	19.00%
Monto	108,730

Garantía Hipotecaria	400,000 (*)
Tasa préstamo final	12.00%

(*) La tasa del 12% se llegó a una negociación entre el banco y los socios.

Uno de los socios es propietario de un inmueble en La Molina valorizado en S/ 400 mil el cual servirá para apalancar el negocio mediante este préstamo.

El monto de la garantía cubre más de 3 veces el valor de la deuda.