

**PLAN DE DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ERASE UNA VEZ”**

**JORGE ANDRÉS MENESES MARÍN  
JINETH LUCERO RODRÍGUEZ RODRIGUEZ  
DIEGO FERNANDO SANTANDER HERRERA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA  
2014**

**PLAN DE DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ERASE UNA VEZ”**

**Monografía para optar al título de Especialistas en Gerencia Estratégica**

**Asesor:  
FRANCISCO JOSÉ ZÚÑIGA CASTAÑEDA**

**JORGE ANDRÉS MENESES MARÍN  
JINETH LUCERO RODRÍGUEZ RODRIGUEZ  
DIEGO FERNANDO SANTANDER HERRERA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA  
2014**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bucaramanga, 28 de mayo de 2014**

## **Página dedicatoria**

A Dios y mis Ángeles Guía,  
A mi esposa,  
A mis hijos, Mariajosé y Juan Diego,  
Y a nuestras familias,  
Por el apoyo, la motivación,  
El ejemplo y el amor.

Jorge Andrés

A mi mamá María Isabel y mi novio Wara, por su amor,  
paciencia y esfuerzo para caminar junto a mí en este proceso.  
A aquellas personas en Bucaramanga que me brindaron su hogar,  
amistad y confianza.  
A Dios, que puso en mi camino gente maravillosa y generosa.

Jineth Lucero

A Dios,  
A mis padres,  
A mis hermanos y sobrinos que son un motivo para luchar por mis sueños,  
A mis maestros que influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme  
como una persona de bien y un poco más preparada para los retos que pone la  
vida.

Diego Fernando

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad de la Sabana, por poner a disposición las herramientas y los recursos requeridos para la realización del proyecto.

Francisco José Zúñiga Castañeda, asesor del proyecto, por su trabajo como guía y tutor con relación a la metodología a seguir y la priorización de los aspectos esenciales.

Los docentes de pregrado, quienes con profesionalismo y pasión se preocuparon permanentemente por contribuir con nuestra evolución intelectual.

Irma Adelaida Ramírez Ramírez, por compartir su conocimiento y experiencia en la manufactura de decoraciones para eventos infantiles.

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1.** Matriz de factores políticos.
- Tabla 2.** Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas.
- Tabla 3.** Matriz de factores económicos.
- Tabla 4.** Matriz de factores sociales, demográficos y culturales.
- Tabla 5.** Investigación sobre clientes del mercado actual.
- Tabla 6.** Población de Bucaramanga por estratos en 2011.
- Tabla 7.** Población de Piedecuesta por estratos en 2009.
- Tabla 8.** Identificación de competidores, sustitutos y complementarios.
- Tabla 9.** Principales competidores.
- Tabla 10.** Análisis de los principales competidores.
- Tabla 11.** Especificaciones de productos y servicios.
- Tabla 12.** Estrategia de precio.
- Tabla 13.** Inversión inicial en promoción y publicidad.
- Tabla 14.** Relación con los proveedores.
- Tabla 15.** Plan de ventas en cantidades.
- Tabla 16.** Proyección de ventas anuales.
- Tabla 17.** Fichas técnicas de los productos y servicios.
- Tabla 18.** Resumen del estado de desarrollo de los productos y servicios.
- Tabla 19.** Resumen de necesidades y requerimientos por producto.
- Tabla 20.** Costos de producción mensuales adicionales.
- Tabla 21.** Relación de maquinaria, equipo y mobiliario.
- Tabla 22.** Análisis DOFA de la compañía.
- Tabla 23.** Costos administrativos mensuales
- Tabla 24.** Gastos de puesta en marcha.
- Tabla 25.** Composición de la inversión en etapa de implementación.
- Tabla 26.** Balance proyectado.
- Tabla 27.** Estado de resultados.
- Tabla 28.** Flujo de caja libre.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1.** Ranking PIB Santander.

**Figura 2.** Participación en Colombia.

**Figura 3.** PIB Santander por Sectores.

**Figura 4.** Edades hasta las cuales los padres tienden a organizar fiestas infantiles a sus hijos.

**Figura 5.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Bucaramanga.

**Figura 6.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Floridablanca.

**Figura 7.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Girón.

**Figura 8.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Piedecuesta.

**Figura 9.** Interés de los padres de familia en realizar celebraciones a sus hijos.

**Figura 10.** Ciclo de experiencia del cliente.

**Figura 11.** Proyección de ventas anuales.

**Figura 12.** Flujograma de procesos para las figuras en M.D.F.

**Figura 13.** Organigrama.

**Figura 14.** Esquema del modelo CANVAS.

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo 1.** Entrevista 1: Preguntas abiertas para identificar competidores y sustitutos.

**Anexo 2.** Entrevista 2: Información del mercado.

**Anexo 3.** Entrevista 3: Validación de la propuesta de valor.

**Anexo 4.** Entrevista 4: Preferencias en alimentos.

**Anexo 5.** Modelo de check list de servicios.

**Anexo 6.** Modelo de check list de invitados (familia).

**Anexo 7.** Modelo de check list de invitados (amigos).

**Anexo 8.** Modelo de check list de invitados (otros).

**Anexo 9.** Evaluación del servicio.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	13
<b>ABSTRACT</b> .....	14
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>1. GENERALIDADES</b> .....	16
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	16
1.1.1 CELEBRACIONES.....	16
1.1.2 IMPORTANCIA DE LAS FIESTAS INFANTILES .....	16
1.1.3 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE LOS PADRES .....	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y LA OPORTUNIDAD.....	18
1.3 DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	19
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
<b>3 MARCO REFERENCIAL</b> .....	21
3.1 ORIGEN DE LA IDEA .....	21
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	21
3.2.1 MACROENTORNO.....	21
3.2.1.1 MACROENTORNO POLÍTICO.....	22
3.2.1.2 MACROENTORNO ECONÓMICO .....	23
3.2.1.3 MACROENTORNO SOCIAL .....	27
3.2.1.5 MACROENTORNO ECOLÓGICO .....	30
3.2.1.6 MACROENTORNO LEGAL .....	30
3.2.2 MICROENTORNO .....	31
3.2.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	31
<b>4 ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	36
4.1 MERCADO OBJETIVO .....	36
4.1.1 MERCADO OBJETIVO EN BUCARAMANGA .....	39
4.1.2 MERCADO OBJETIVO EN FLORIDABLANCA.....	40
4.1.3 MERCADO OBJETIVO EN GIRÓN .....	41
4.1.4 MERCADO OBJETIVO EN PIEDECUESTA .....	42
4.1.5 MERCADO OBJETIVO TOTAL .....	44

4.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS .....	45
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	49
4.4 MUESTREO .....	56
<b>5 ESTRATEGIAS DE MERCADO .....</b>	<b>59</b>
5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	59
5.1.1 DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS: .....	59
5.1.2 ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS: .....	59
5.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN .....	63
5.2.2 ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN .....	63
5.2.2.1 REDUCCIÓN DE PRECIOS .....	63
5.2.2.2 INCREMENTO EN LA FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO .....	63
5.2.2.3 INCREMENTO EN LA CANTIDAD DEL SERVICIO .....	63
5.2.2.4 NUEVAS APLICACIONES ENTRE LOS USUARIOS DEL SERVICIO .....	64
5.2.2.5 INCREMENTO DE LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES .....	64
5.2.3 ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN .....	64
5.2.3.1 EXHIBICIONES EN EL PUNTO DE VENTA .....	64
5.2.3.2 TARJETAS DE PRESENTACION .....	65
5.2.3.3 VOLANTES .....	65
5.2.3.4 REDES SOCIALES .....	65
5.2.3.5 PROGRAMA DE REFERIDOS .....	66
5.2.3.6 PÁGINA WEB .....	66
5.2.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	66
5.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO .....	66
5.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN .....	68
5.4.1 DESCUENTOS POR VOLÚMEN .....	68
5.4.2 MANEJO DE CLIENTES ESPECIALES .....	68
5.4.3 COSTO DE PROMOCIÓN DE LANZAMIENTO Y PUBLICIDAD .....	69
5.4 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO .....	70
5.5 PROYECCIONES DE VENTAS .....	71
<b>6 OPERACIÓN .....</b>	<b>75</b>
6.1 FICHAS TECNICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	75
6.2 ESTADO DE DESARROLLO .....	77
6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....	80
6.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS .....	85

6.5 PLAN DE PRODUCCIÓN .....	94
6.6 COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	94
6.7 INFRAESTRUCTURA.....	95
<b>7 ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>97</b>
7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL .....	97
7.1.1 ANÁLISIS DOFA DE LA COMPAÑÍA .....	97
7.1.2 ORGANISMOS DE APOYO .....	98
7.1.2.1 CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA .....	98
7.1.2.2 UNIVERSIDAD DE LA SABANA .....	99
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	99
7.2.1 GERENTE.....	100
7.2.2 CONTADOR.....	100
7.2.3 JEFE DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACION Y DESARROLLO .....	101
7.2.4 JEFE DE MERCADEO Y VENTAS.....	102
7.2.6 AUXILIARES .....	103
7.3 ASPECTOS LEGALES .....	103
7.3 COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	104
7.4 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	105
7.5 IMPACTO .....	106
<b>8 FINANZAS .....</b>	<b>108</b>
8.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	108
8.1.1 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN.....	108
8.1.2 ETAPA DE OPERACIÓN.....	108
8.2 FORMATOS FINANCIEROS .....	110
8.2.1 BALANCE PROYECTADO .....	110
8.2.2 ESTADO DE RESULTADOS.....	111
8.2.3 FLUJO DE CAJA.....	112
<b>9 RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>113</b>
9.1 SOCIOS CLAVE .....	114
9.2 ACTIVIDADES CLAVE .....	115
9.3 PROPUESTA DE VALOR.....	115
9.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	116
9.6 RECURSOS CLAVE.....	117
9.7 CANALES .....	118

9.8 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	118
9.9 FUENTES DE INGRESOS .....	119
<b>CONCLUSIONES</b> .....	120
<b>ANEXOS</b> .....	121
ANEXO 1: ENTREVISTA 1: PREGUNTAS ABIERTAS PARA IDENTIFICAR COMPETIDORES Y SUSTITUTOS .....	121
ANEXO 2: ENTREVISTA 2: INFORMACIÓN DEL MERCADO.....	122
ANEXO 3: ENTREVISTA 3: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	123
ANEXO 4: ENTREVISTA 4: PREFERENCIAS EN ALIMENTOS.....	124
ANEXO 5: MODELO DE CHEK LIST DE SERVICIOS .....	125
ANEXO 6: MODELO DE CHEK LIST DE INVITADOS (FAMILIA) .....	126
ANEXO 7: MODELO DE CHEK LIST DE INVITADOS (AMIGOS).....	127
ANEXO 8: MODELO DE CHEK LIST DE INVITADOS (OTROS) .....	128
ANEXO 9: EVALUACIÓN DEL SERVICIO .....	129
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	130

## RESUMEN

“Érase una vez” se trata de un sueño de una emprendedora santandereana, el cual, mediante este proyecto, adquiere los elementos teóricos, técnicos y analíticos requeridos para llevarse a cabo de manera planeada y sistemática. La idea consiste en ofrecer paquetes completos de decoración temática y personalizada, usada en la celebración de eventos infantiles.

Actualmente existe un entorno a nivel macro caracterizado por el tránsito acelerado hacia las relaciones con mercados globales y las oportunidades económicas para un país emergente como Colombia, relativamente fortalecido en tiempos donde las crisis han golpeado a los más fuertes. La compañía planea iniciar sus operaciones en el Área Metropolitana de Bucaramanga, donde existe un mercado suficiente y en renovación permanente dispuesto a utilizar sus servicios.

Mediante un estudio de campo, se evidenció que al no representar una necesidad básica, la oferta de los productos y servicios de “Érase una vez” debe enfocarse en familias de estratos 4, 5 y 6 a cargo de niños de hasta 10 años. Por medio del análisis de mercado, se detectaron siete competidores directos que, juntos, conquistan una porción aún muy pequeña del mercado, siendo los productos y servicios sustitutos, los que asumen un porcentaje mayor.

Se pretende conquistar el mercado con el valor agregado que genera la organización integral de decoraciones para eventos infantiles, incluyendo tarjetas de invitación, check list de invitados, alquiler de figuras temáticas en madera del futuro de tamaño real, fabricación y montaje de decoraciones temáticas con globos, cajas de regalos o buzón para lluvia de sobres, manteles, topiarios, centros de mesa, guirnaldas, menajes temáticos importados, rifas y sorpresas personalizadas, torta y pasabocas. De esta manera se compite con los sustitutos, quienes ofrecen productos por separado. Las fortalezas frente a los competidores directos radican en disponer de una fábrica de figuras temáticas en MDF, con las ventajas que estas tienen frente a las figuras de icopor convencionales; generar una imagen publicitaria impactante y de fácil recordación, mantener una base de datos actualizada que permita identificar y tener en cuenta los gustos de los clientes, adaptarse al presupuesto máximo disponible de los mismos, brindar opciones diversas de combinación de productos y servicios, y aportar un toque de personalización en cada detalle del evento, teniendo en cuenta las preferencias del cliente.

Los indicadores económicos y financieros confirman la viabilidad del proyecto, el cual será rentable a partir del tercer año, con una meta de 12 eventos mensuales al sexto año, y con una nómina de 5 personas, incluyendo los emprendedores.

## ABSTRACT

*"Once upon a time"* is the dream of an entrepreneur woman from Santander, which has acquired through this project, the theoretical, technical and analytical elements required to carry it out in a planned and systematic way. The idea is to offer complete packages of thematic and customized decorations, used in children events.

Today, the environment at a macro level tends toward global exchange with its opportunities; this is true for an emerging economy like Colombia's, which has come out stronger of the current crisis unlike bigger economies. The company plans to start operations in the metropolitan area of Bucaramanga, where there is a big enough market in permanent renovation willing to use its services.

Field research of the market suggested that considering that the services offered by "Once Upon a Time" do not fulfill a basic need, the company should focus on children of ages up to ten years of socio economic levels 4, 5 and 6. Market analysis has identified seven direct competitors with a very small market share, being the substitute products and services, who capture a bigger market share.

The purpose is to conquer the market with the added value provided by the integral organization and decoration of children events, including invitations, guest lists, holiday themed figures made of particle wood - manufacturing and assembling themed decorations with balloons, gift boxes or envelope boxes, tablecloths, topiaries, centerpieces, wreaths, themed imported household goods, raffles and surprises products, cake and snacks. This way the company will compete with substitutes who offer products separately. The strengths against direct competitors lies in manufacturing particle wood themed figures, with the advantages offered by these figures compared to conventional polystyrene figures; generating a powerful and easy to remember advertising image, maintaining an updated database to identify and take into account the preferences of customers, adapting to the maximum available budget, providing various options combination of products and services, and providing a personal touch in every detail of the event, taking into account customer preferences.

The economic and financial indicators confirm the viability of the project, which will be profitable from the third year, with a goal of 12 monthly events in the sixth year, and with a roster of 5 people, including entrepreneurs.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo donde las barreras de comunicación y contacto tienden a desaparecer, donde las empresas no logran mantenerse en el liderazgo si no se reinventan y se adaptan continuamente al entorno dinámico y competitivo, donde cobran fuerza nuevos negocios enfocados a los servicios, y donde tanto hombres como mujeres se desarrollan profesionalmente para sentirse productivos; es preciso, para el caso de proponer y materializar una idea con miras a crear una compañía, no sólo realizar propuestas innovadoras, sino mantener y aumentar el interés de los clientes por los servicios y/o productos ofrecidos y crear ese vínculo afectivo que profesa un consumidor “fidelizado”, llevándolo a contemplar otras alternativas muy pocas veces, a referir otros clientes, motivado únicamente por la fuerza de su satisfacción personal y a mantenerse por tiempo indefinido en esa relación mutualista.

Se pretende así con este proyecto proponer el plan de negocios de una empresa de servicios, pensando en aquellos padres de familia que disponen, como la mayoría, del tiempo justo para proporcionar las necesidades básicas de sus hijos (comida, educación, afecto, techo, descanso), pero que en muchas ocasiones desearían tener más tiempo disponible para no dejar pasar desapercibidas esas celebraciones y momentos especiales, y dejarlas en la memoria y en el corazón de las personas por quienes están dispuestos a sacrificarse de muchas maneras, el recuerdo de una experiencia mágica, inolvidable, de un momento feliz en que la atención gira en torno a ellos, y se comparte con sus seres queridos.

“Erase una vez” es una compañía que se enfocará en el servicio de organización y montaje de fiestas infantiles, ofreciendo varios paquetes que incluya la decoración, invitaciones, pasabocas, mesas y sillas, rifas y sorpresas, en fin, todo lo requerido para la realización de este tipo de eventos, donde intervendrán los personajes de las últimas películas de niños, programas de televisión favoritos o la creación de un tema previamente estipulado o propuesto por la empresa, usando productos innovadores y exclusivos, y procurando la lectura eficiente de los deseos de los padres y de los propios niños.

Se espera así que la oferta final sea una experiencia mágica e inolvidable para los niños, que contribuya a su sano desarrollo afectivo y una ayuda enorme para sus padres, al contar con un servicio que les evitará el contacto con varios proveedores simultáneamente, les ahorrará el tiempo que se requiere para llevar a cabo la preparación e implementación del evento, y probablemente se genere un ahorro al centralizar el servicio con un único proveedor, quien con la experiencia adquirida, el profesionalismo esperado y el carisma motivado por la alegría de los niños, estará en condiciones plenas de superar la expectativas de los clientes.

# 1. GENERALIDADES

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 1.1.1 CELEBRACIONES

Un factor común de la cultura colombiana es la celebración de los eventos que marcan las etapas de la vida de una persona desde su nacimiento y son sus familiares y amigos quienes por lo general asumen la responsabilidad de dicha celebración. En un país donde el 82% de sus integrantes manifiesta ser católico (Cortés, Palacio y Rueda, 2010), es común que al menos en la vida promedio de cada uno se celebre el bautizo, la primera comunión y el matrimonio o la ordenación sacerdotal.

Así mismo, por cultura generalizada, en muchas partes del mundo, donde los países tropicales con su ambiente y clima característicos no podrían ser la excepción, se celebran los cumpleaños. La celebración del aniversario del nacimiento de cada persona, si bien tiende a ser una celebración sencilla, salvo en ocasiones especiales como los primeros años de vida en infantes, los 50, números representativos de edades avanzadas en adultos mayores, o cuando se alcanza la mayoría de edad. En Latinoamérica se hace una fiesta alusiva a las chicas a los 15 y a los varones a los 18 (Wikipedia, 2012). Las fiestas de cumpleaños suelen ser muy populares, sobre todo en niños, debido al deseo de sus padres a generar recuerdos felices de la infancia, y a la consciencia del impacto de las experiencias (tanto positivas como negativas) vividas en esta etapa en la psicología del futuro adulto.

Otras celebraciones están ligadas a la obtención de logros personales, como los grados de secundaria, estudios universitarios de pregrado y posgrado, y últimamente los grados de preescolar.

Finalmente se tienen las demás celebraciones, particulares o empresariales, como las clausuras, aniversarios, despedidas, recibimientos, postulaciones, “baby-showers”, triunfos en contiendas electorales, entre otras.

En el presente documento, con relación a las celebraciones, se hará énfasis en las diversas celebraciones que pueden acontecer en los primeros años de vida, es decir, se tendrá un enfoque hacia las celebraciones infantiles.

### 1.1.2 IMPORTANCIA DE LAS FIESTAS INFANTILES

Con la evolución del conocimiento a nivel mundial, hoy en día se tiene comprensión de la importancia del desarrollo de las relaciones sociales, motoras y afectivas en los niños, por medio de ambientes saludables y favorables de estudio, deporte y diversión; para lo cual una fiesta es la oportunidad precisa de favorecer estos aspectos y de demostrar el correspondiente afecto de los padres o adultos hacia los niños. El simple hecho de celebrar el cumpleaños de un hijo le ayudará a aumentar su autoestima, a desarrollar su creatividad, y a ampliar en gran medida su capacidad de relacionarse con los demás (Entrepadres.com, 2010).

En una fiesta se tiene variedad de actividades, cada una de las cuales cumple diferentes roles en el desarrollo de los niños. Por ejemplo, hay tres características fundamentales que configuran el juego: el placer, la libertad y las repeticiones, como dice Glanzer (2000), esta última es “una de las condiciones del juego, pues permite repetir sin medida lo que resulta fácil y placentero. Esto indica que la secuencia en cuanto a nuevas dificultades a superar e intereses a afrontar será progresiva, aunque las regresiones pueden ser frecuentes”.

Además del juego, se empiezan a formar los valores relacionados con el comportamiento con respecto a los roles de invitados y anfitrión, en el sentido en que el homenajeado comprende que es su día y por eso todo gira en torno suyo, y los invitados comprenden, por ejemplo, que los regalos son un obsequio para el homenajeado, pero que así mismo éste tuvo la atención de invitarlos a participar en su ocasión especial, y comparte con ellos su comida, sus actividades de diversión, etc. Todo lo anterior, va definiendo desde su corta edad los valores relacionados con el hecho de compartir e interactuar en este ambiente, como la humildad, la generosidad, la alegría, el respeto.

### 1.1.3 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DE LOS PADRES

Según el Censo realizado por el DANE en el 2005, en las cabeceras municipales de Santander, el 74% de los hombres en condiciones de trabajar, lo hace, al igual que el 45% de las mujeres. Lo anterior indica que es común encontrar familias en donde los padres disponen de un tiempo limitado para dedicarse a realizar constantemente actividades edificantes en compañía de sus hijos.

De hecho, la mayoría de los padres piensan que si les preguntaran a sus hijos, al menos uno de ellos diría que desearía que sus padres dejaran de trabajar para pasar más tiempo con ellos. No obstante, estudios recientes han sido diseñados para conocer la opinión de los hijos, como el llamado “pregunte a los niños”, dirigido por Ellen Galinsky, presidenta del Instituto para la Familia y el Trabajo de Nueva York, realizado con más de 1.000 hijos, de entre 8 y 18 años, y sus padres. Las respuestas de los pequeños son más esclarecedoras que turbadoras. Aunque

valoran el tiempo que pasan con sus padres, el deseo que más señalan no es pasar más ratos con ellos, sino que "estén menos estresados, irritados y cansados", la respuesta más frecuente, o "que ganen más dinero para que estén menos agobiados", la siguiente más citada (El Mundo, Magazine, 1996).

Se concluye de lo anterior que los hijos valoran el esfuerzo que hacen sus padres para sacarlos adelante, y que lejos de lo que piensan la mayoría de los adultos, ellos son conscientes de que probablemente no pueden dedicarles más tiempo, pero sí hacer un esfuerzo para que los ratos que compartan sean tranquilos y de calidad.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y LA OPORTUNIDAD

Partiendo de la descripción del problema anterior, se pretende, de manera progresiva y sistemática, dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la manera óptima de brindar a los padres de familia que disponen de un tiempo limitado la posibilidad de organizar una fiesta de calidad a sus hijos, que contribuya con su desarrollo social y afectivo?

Se ha observado que cada vez que un padre de familia desea celebrar una fecha especial a alguno de sus hijos, debe desplazarse y contactarse con distintos proveedores de bienes y servicios (invitaciones, tortas, decoración, sillas y mesas, menajes, comidas y pasabocas, animadores, música, sorpresas y otros), para lo cual, como se ha mencionado, dispone de poco tiempo. Además, es probable que no conozca el mejor proveedor de cada servicio, lo que le llevará a buscar, indagar, y finalmente, a ensayar; siendo de esta forma muy probable que en su primera experiencia alguno de los componentes de su fiesta no alcance sus expectativas; por lo tanto, deberá repetir el proceso cada vez que lo requiera cambiando así el proveedor inadecuado, sin haber eliminado el riesgo de dar con estos nuevamente en el segundo intento.

La causa de este problema generalizado es que a nivel local, en el área metropolitana de Bucaramanga, existe una amplia demanda de cada uno de los productos que componen una fiesta infantil, pero por separado, así como variedad de empresas que se dedican a satisfacer esta demanda, igualmente por separado, cada una especializada en los componentes en que se puede dividir este tipo de celebración, pero no muchas empresas encargadas de consolidarlos u ofrecerlos integralmente de forma directa o mediante alianzas estratégicas.

Como solución a este problema, y como oportunidad de negocio para socios e inversionistas, *“Erase una vez”*, se propone como una industria de servicios, especializada en la organización integral, montaje y ejecución de fiestas infantiles, donde se estudiará y propondrá la manera más eficiente de competir y llegar a su mercado objetivo, de manera que se satisfagan las expectativas de los grupos involucrados: clientes, proveedores, empleados y accionistas.

### 1.3 DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

*“Erase una vez”*, será concebido para operar inicialmente en Bucaramanga y su Área Metropolitana (Girón, Floridablanca y Piedecuesta) con el fin de comprobar su viabilidad en un área lo suficientemente reducida como para manejar eficientemente la logística en sus orígenes, pero a su vez lo suficientemente grande para brindar un mercado que le permita su desarrollo progresivo. Se planea que la empresa inicie sus operaciones en el primer semestre de 2014.

El estudio y análisis que conllevará a la estrategia más óptima para su concepción, implementación y mantenimiento creciente y exitoso a través del tiempo, debe su razón de ser a la necesidad de sus servicios, a la existencia de una demanda que deberá ser comprobada mediante una investigación de mercados, al deseo de crear empresa en el sector como motor de desarrollo al crear nuevos empleos, requerir diversos proveedores y generar valor para los inversionistas. Asimismo, a los motivos relacionados en la sección 1.1, la cuales merece la pena recordar a manera de resumen:

- a) Colombia, y por lo tanto Bucaramanga posee unas características culturales tales que propician la celebración de varias fechas especiales.
- b) Los niños requieren para su desarrollo social de sus fiestas.
- c) Los padres disponen de un tiempo escaso, debido a sus ocupaciones, para preparar fiestas de calidad.

Finalmente, será la investigación de mercados la que determine las características de la competencia existente en el sector, para así, encaminar las estrategias más favorables para la compañía.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la estrategia que lleve a “*Erase una vez*” a consolidarse como una empresa rentable, creciente, innovadora y líder en el mercado local para la organización integral y montaje de celebraciones infantiles.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis del entorno a nivel social, político y económico, con el fin de determinar oportunidades y amenazas que afecten el desarrollo del negocio.
2. Realizar una investigación de mercados por medio de instrumentos de medición tales que permitan una caracterización precisa del mercado objetivo.
3. Establecer estrategias competitivas que permitan posicionar a la empresa en su mercado objetivo.
4. Realizar la planeación estratégica de cada uno de los procesos requeridos para que “*Erase una vez*” se consolide como una empresa generadora de valor.
5. Contar con un plan de negocios que permita dar a conocer la idea de negocio a posibles socios inversionistas.

## 3 MARCO REFERENCIAL

### 3.1 ORIGEN DE LA IDEA

Como la mayoría de las empresas, la concepción de la idea de “Érase una vez” surge de una situación ligada al ámbito personal, de un suceso específico en un momento específico. Es el caso de Irma Adelaida Ramírez Ramírez, médica veterinaria y zootecnista, egresada en 2.008 de la Universidad de Caldas, quien además de ser profesional, es madre de Mariajosé, quien contaba con 4 años en el momento en que surge la idea, producto del desempleo y la subvaloración profesional en el sector de la veterinaria y la zootecnia en Bucaramanga, y de la creatividad y habilidad manual de Irma Adelaida, plasmada en la organización de las fiestas de cumpleaños de su propia hija.

A continuación se presenta, en sus propias palabras, los móviles que la llevaron a la idea de negocio:

“Soy Médica veterinaria zootecnista, he ejercido en campo con bovinos en García pero también soy mamá y esto me alejaba de mi hija, estuve trabajando en Bucaramanga en la línea de crédito Finagro y tampoco resultó. Por otro lado en las fiestas de cumpleaños de mi hija los invitados siempre sugerían que trabajara decorando las piñatas y organizando las fiestas de los niños. Entonces la idea del negocio nace de una combinación de situaciones; la necesidad de un empleo y la posibilidad de crear mi empresa”<sup>1</sup>.

### 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 3.2.1 MACROENTORNO

Considerando que hoy por hoy se compite en un mundo globalizado, donde las situaciones adversas o favorables en diferentes partes del mundo impactan directamente el entorno comercial de cualquier empresa, se podría considerar como el macroentorno al mundo entero.

Sin embargo, mediante el modelo PESTEL, se hará un recorrido por cada uno de los factores externos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos o ambientales, y Legales; tanto a nivel global como a nivel regional, haciendo énfasis en los factores y niveles que impactan directamente el mercado y la propuesta de valor del negocio.

---

<sup>1</sup> Testimonio de Irma Adelaida Ramírez Ramírez. Investigación de los autores.

### 3.2.1.1 MACROENTORNO POLÍTICO

A nivel de Colombia, el 2013, desde algunos puntos de vista, deja un saldo de aspectos tanto positivos como negativos. Como ejemplo de los primeros, se tiene el inicio de las conversaciones entre el Gobierno y las FARC, para los cuales, luego de superar una fase previa confidencial, se definió una agenda y unos procedimientos que a pesar del escepticismo y el desacuerdo algunos sectores políticos, y la sensación de que han venido dilatándose, no dejan de enviar un mensaje optimista a la sociedad sobre la posibilidad de un proceso de negociación con consecuencias favorables.

Pero también se tuvo este año, el pronunciamiento de la Corte de La Haya sobre el archipiélago de San Andrés, relacionado con la delimitación de áreas marítimas con Nicaragua, mediante el cual se perdió una parte del mar territorial.

En cuanto a relaciones diplomáticas, durante 2012, según Vargas A. (2012), “se mantuvo las buenas relaciones con los países vecinos y con la región suramericana, manteniendo al tiempo unas buenas relaciones con Estados Unidos, e igualmente se siguió ampliando la presencia colombiana en regiones importantes como Asia Central y Asia Pacífico”.

En retrospectiva, en Colombia se han tenido los últimos años impregnados de un ambiente que se podría calificar de “moderado optimismo” (ANDI, 2012) en donde “se ha puesto a prueba la solidez de la economía colombiana y su respuesta frente al impacto de la crisis internacional”.

Se espera que mientras se supera la crisis económica mundial, los próximos años para el país sean similares, aprovechando al máximo la política de internacionalización, promoviendo las exportaciones y su diversificación, y sacando provecho de los diferentes acuerdos comerciales establecidos, como los firmados con México D.F, Canadá, Chile, del norte (Salvador, Honduras y Guatemala) y el firmado con el AELC (Asociación Europea de Libre Comercio). Pero definitivamente con el que se tiene mayor expectativa por parte de las PYMES y las grandes empresas, es con el firmado con los Estados Unidos, pues mediante éste, como lo indica la ANDI en su informe del 2012, “se tiene acceso a más de 300 millones de consumidores de alto poder adquisitivo, mercado que representa el 21.5% del PIB mundial e importa el equivalente al 13.4% de las importaciones del mundo”.

En la tabla 1 se muestra una cuantificación de los factores políticos. La ponderación asignada a cada factor indica su importancia relativa o impacto en el

éxito del tipo de empresa o sector. La ponderación oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La suma de las ponderaciones debe ser 1.0.

Cada factor se clasifica según su impacto en la empresa:

- 2: representa una amenaza importante.
- 1: representa una amenaza menor.
- 0: es indiferente.
- 1: representa una oportunidad menor.
- 2: representa una oportunidad importante).

**Tabla 1.** Matriz de Factores Políticos.

<b>Factor Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado</b>
Estabilidad Política	0.15	0	0
Políticas de Estimulo – Gobierno	0.25	2	0.5
Corrupción	0.15	0	0
Agilidad en los Trámite	0.25	1	0.25
Terrorismo	0.05	-1	-0.05
Proceso de Paz	0.15	1	0.15
Otros	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>0.85</b>

De la tabla 1 se tiene, a nivel político, que existen más oportunidades que pueden aprovecharse por parte de la empresa y del sector, que amenazas que deban preverse, reflejando el puntaje de 0.85 que la empresa se ve impactada positivamente por las políticas que ha adoptado el Gobierno con los estímulos a empresas incipientes, la agilidad en los trámites para su constitución y los acercamientos entre las guerrilla y el gobierno mediante los procesos de paz. Factores como la estabilidad política o la corrupción no parecen afectarla inicialmente, y factores como el terrorismo constituyen una amenaza latente para este y muchos sectores.

### 3.2.1.2 MACROENTORNO ECONÓMICO

La actualidad económica mundial está marcada por la recesión europea, el debilitamiento de la economía de los Estados Unidos y la desaceleración en el crecimiento de nuevas potencias como China.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), en su informe de mitad de año, por quinta vez en el 2013 redujo su previsión de crecimiento mundial para este año a 3,1%, por debajo de su estimación de 3,3% brindada en abril (Ibl news, 2013).

A pesar de la continua pérdida de competitividad de los países de la Eurozona y de la reducción en el crecimiento de la economía de los EEUU (de quien se espera vuelva a crecer a ritmos significativos en 2014 y 2015 “las economías de EEUU, Asia y América Latina seguirán creciendo y generando empleo en 2013; serán los motores de la economía mundial” (Pampillón, 2013).

Este panorama mundial es poco alentador si se tiene en cuenta que parte de las exportaciones colombianas hacia Europa se han visto drásticamente disminuidas.

A nivel de Colombia, de acuerdo a la edición “Portafolio” del día 17 de julio del 2013, el crecimiento meta de la economía previsto inicialmente por el Gobierno en un 4,5% para el 2013 estaría lejos de cumplirse, considerando que en el primer trimestre del año el crecimiento alcanzado fue de un 2,8%, del cual se tenía prevista una meta 5,3% para este periodo; dando como resultado un estimado del 4% para todo el año, similar el del 2012.

En cuestiones de tasas de interés, en el primer trimestre de 2013, el Banco de la República decidió su continua reducción hasta un 3,25% con el objetivo de mantener baja la inflación, aumentar la demanda privada y contener la apreciación del peso colombiano. Sin embargo, habiendo logrado la meta de la inflación por debajo de un 3%, se esperaría que dichas tasas se mantengan estables durante el resto del 2013, para iniciar sus incrementos a partir del segundo trimestre del 2014 hasta llegar a un 5,25% (BBVA research, 2013). Esta situación debe tenerse en cuenta para el caso en que se requiera apalancamiento financiero en la etapa inicial del proyecto.

En cuanto al Gasto Público, el Presupuesto General de la Nación para el año 2013 es de \$185,5 billones, 12,2% mayor que destinado para el año anterior. De este total, el presupuesto de inversión alcanza los \$40,7 billones y el total del gasto social asciende al 70% del total del presupuesto, privilegiando de esta forma las inversiones productivas y la calidad del gasto público (Comunicado de prensa 28, Ministerio de hacienda).

Las siguientes matrices reflejan el comportamiento histórico a nivel nacional de las principales variables macroeconómicas:

**Tabla 2.** Matriz de evolución de las principales variables macroeconómicas.

VARIABLE	AÑO									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>P.I.B.</b>										
\$MM	308,418	324,866	340,156	362,938	387,983	401,744	408,379	424,599	460,400	500,576
% crec.	0.04	5.30	4.70	6.70	6.90	3.50	1.70	4.00	5.90	4.00
PIB per/capita (\$M)	6,508	7,264	7,931	8,844	9,813	10,800	11,220	11,974	13,500	14,265
<b>POBLACION</b>										
Millones hab.	41.8	42.4	42.9	43.4	43.9	44.4	45	45.5	46.0	46.6
% Crec. Anual	1.44	1.18	1.17	1.15	1.14	1.35	1.11	1.10	1.30	
% Desempleo urb.	14.69	13.92	12.34	12.17	12.20	12.00	12.90	13.00	11.90	
<b>INFLACION</b>										
I.P.C. % Anual	6.49	5.5	4.85	4.48	5.69	7.67	2	3.17	3.73	2.44
I.P.P. % Anual	5.72	4.64	2.06	5.54	1.27	8.99	-2.19	4.38	5.51	-2.95
<b>TASAS DE INTERES (Fin de año)</b>										
D.T.F.	7.80	7.80	7.01	6.27	8.01	9.74	6.33	3.68	4.13	5.34
Colocación	16.53	16.05	15.4	13.4	16.02	17.54	12.8	9.51	11.41	12.72
<b>TASA DE CAMBIO (Fin de año)</b>										
\$ por U\$	2,778.21	2,389.75	2,284.22	2,238.79	2,014.76	2,243.59	2,044.23	1,913.98	1,942.70	1,768.23
Devaluación (%)	-3.02	-13.98	-4.42	-1.99	-10.01	11.36	-8.89	-6.37	1.5	-8.98
<b>BALANZA DE PAGOS</b>										
Balanza comercial (millones U\$)	106	1,162	1,392	-143	-824	470	1,726	1,469	4,956	4,524
Exportaciones (millones U\$)	13,127	16,730	21,190	24,391	29,991	37,626	32,853	39,820	56,954	60,274
Importaciones (millones U\$)	13,022	15,626	19,799	24,534	30,816	37,155	31,127	38,351	51,998	55,750
Balanza comercial (% del PIB)	95.5	854.8	934.8	-88.2	-427.9	262.5	864.0	662.2	2,091.2	1,598.1
Reservas internacionales brutas (millones U\$)	10,921	13,540	14,957	15,440	20,955	24,041	25,365	28,464	32,303	37,474
Déficit fiscal (% PIB)	-5.8	-5.8	-5.2	-4.4	-3.5	-0.89	-2.11	-3.2	-2.2	-2.3

- ✓ **PIB:** En los últimos 10 años, tanto el PIB Nacional como el PIB per cápita han mostrado una tendencia creciente. Sin embargo, analizando los porcentajes de variación de crecimiento anuales, se observan desaceleraciones leves como la sucedida entre el 2004 y el 2005, y desaceleraciones más fuertes entre 2007 y 2009, y de 2011 hacia el presente, esta última determinada por el impacto de la crisis económica mundial. Considerando esta tendencia, se esperaría que una vez superada la crisis, y teniendo en cuenta no obstante la solidez de la economía colombiana, el crecimiento anual del PIB alcance su ritmo creciente y continúe de esa forma para beneficio de los emprendimientos nacionales en general.
- ✓ **POBLACIÓN:** Históricamente en nuestro país, la población ha mostrado una tendencia creciente, por lo que se espera que los mercados potenciales para cualquier servicio o producto nuevo se comporten de igual forma. Agregando a esto que el desempleo en los últimos 10 años ha mostrado una tendencia decreciente, se puede prever un escenario optimista para un emprendimiento que logre captar la atención de esta población en aumento y con mayor capacidad de adquirir bienes y servicios.

- ✓ **INFLACIÓN:** A nivel de inflación, a pesar de algunos picos crecientes que se presentaron entre algunos años específicos en la última década (2007-2008, 2009-2010), los esfuerzos del Gobierno Nacional para estabilizarla han sido eficientes, en cuanto a que la tendencia general ha sido decreciente, favoreciendo a los consumidores, y en especial a los productores; oportunidad que debe aprovecharse para la compra de materia prima.
- ✓ **TASAS DE INTERÉS:** Se evidencia una relación directa entre el comportamiento de las tasa de interés de colocación y las tasas de interés DTF, aunque evidentemente la primera siempre tendrá un valor de aproximadamente el doble con respecto a la segunda. Dichas tasas alcanzaron su valor máximo en los últimos 10 años en el 2008, para luego decrecer gradualmente hasta alcanzar un mínimo en el 2010. A partir de ese año se evidencia un incremento que las ubica en un valor medio histórico (considerando siempre un periodo de 10 años). Se podría decir que el 2013 y el 2014 son unos años que favorecen el apalancamiento financiero de una compañía en un crédito, y a su vez un periodo favorable para la renta de capital.
- ✓ **TASAS DE CAMBIO:** Aunque la revaluación del peso frente al dólar debe obedecer a un seguimiento en periodos de tiempo más cortos, se puede evidenciar que en los últimos 10 años el peso se ha ido revaluando progresivamente frente al dólar, lo que sitúa al país en un momento histórico favorable para las importaciones. En estos momentos, cuando se evidencia que la tendencia tiende a cambiar hacia un incremento del valor del dólar, se podrían efectuar ahorros en dólares y planes estratégicos tendientes a la exportación de productos.
- ✓ **BALANZA DE PAGOS:** Se evidencia un crecimiento similar en tendencia tanto en las importaciones como en las exportaciones del país en los últimos diez años, siendo históricamente mayores las exportaciones (salvo en los años 2006 y 2007), con una tendencia a aumentar esta diferencia. Las reservas internacionales han sido crecientes en este periodo, y déficit fiscal, aunque aún en saldo negativo, ha presentado una tendencia a la disminución, aunque viéndose afectada un poco en los últimos 5 años. Se puede afirmar que es un momento sólido del comercio internacional del país, y que se demuestra la solidez del comercio colombiano actual a pesar de la crisis internacional.

**Tabla 3.** Matriz de Factores Económicos<sup>2</sup>.

<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Acceso al Crédito	0.15	2	0.3
Tasas de Interés	0.1	1	0.1
Tasa de Inflación	0.1	1	0.1
Devaluación	0.05	0	0
Déficit Fiscal	0.05	-1	-0.05
Crecimiento de la Economía P.I.B.	0.15	0	0
Desempleo	0.15	-1	-0.15
Precio del Café	0	0	0
Exportaciones Menores	0.1	1	0.1
Estabilidad Política Económica	0.05	1	0.05
Clima general de los Negocios	0.1	1	0.1
Otros	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>0.55</b>

El resultado (0.55), al ser mayor que cero indica que a nivel nacional, considerando los factores analizados, existen algunos de ellos en donde el sector donde se mueve la idea de negocio es fuertemente favorecido e impacta positivamente a la empresa, representando algunos de ellos, como el acceso a créditos, las tasas de interés y de inflación, las exportaciones y el clima general los negocios, oportunidades que se deben aprovechar en el menor tiempo, y más aun siendo estos coyunturales, es decir, pudiendo variar con el tiempo.

### 3.2.1.3 MACROENTORNO SOCIAL

Según los datos de censo nacional realizado por el DANE en 2005, y extrapolados a 2013, Colombia tiene una población de 47.121.089 habitantes, siendo el cuarto país más poblado de América. El movimiento de población rural hacia áreas urbanas y la emigración fuera del país han sido significativos (Wikipedia, 2013), de tal forma que la población urbana en el 2005 representaba el 75% de la población total, porcentaje superior a la media mundial. Cabe destacar, para los fines del presente informe, que Colombia ocupa el tercer lugar a nivel del mundo en el denominado “Índice del Planeta Feliz”.

<sup>2</sup> Los datos en las columnas de Ponderación y Clasificación corresponden a los explicados para la Tabla 1

El 86% de la población no hace parte de minorías étnicas (DANE, 2005), siendo mestizos el 49% y blancos el 37%. El porcentaje restante se divide en afrocolombianos (10,6%), indígenas (3,4%) y gitanos (0,01%).

En cuanto a movilidad laboral, en los últimos años se ha presentado en el país una disminución de las tasas de desempleo. Santa María, Prada y Mujica (2009), han encontrado una relación directa entre el crecimiento de la economía y la tasa de empleo, lo que lleva a concluir que mientras la economía siga en crecimiento, las posibilidades de un empleo formal para los colombianos serán mayores, y de esta manera habrá un mayor poder adquisitivo que permita a las familias el acceso a servicios como los ofrecidos por *“Érase una vez”*.

En cuestiones de educación, según un estudio realizado por el IMD (Institute for Management Development) para el año 2012, Colombia ha venido disminuyendo su posición en este aspecto, tan estrechamente ligado con el progreso y la competitividad en sí, hasta ubicarse en la penosa posición de 57 entre 59 países evaluados. Sin embargo, en contraposición, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Educación, le apunta a la estrategia de ampliar la cobertura en educación mediante medidas como la gratuidad en los colegios oficiales para los grados desde 0 hasta 11 (preescolar, media y bachillerato) a partir del 2012, lo cual favorecerá unos 8,5 millones de estudiantes de todo el país, cuyos padres, según el Presidente de la República y la Ministra de Educación, “no tendrán que pagar ningún costo por concepto de matrícula, pensiones y servicios complementarios en las instituciones educativas oficiales del país”. De acuerdo a los resultados de los estudios del IMD, y al análisis del mismo realizado por Chamorro, L (2012), “a Colombia le fue bien en cuanto a factores del desarrollo económico, pero bastante mal en los 14 criterios que tienen que ver con educación”. Se espera entonces, que estas medidas tomadas por el Gobierno Nacional, enfocadas a formar a los estudiantes para el crecimiento económico que está teniendo el país, permitan aumentar el nivel de competitividad de la educación a los estándares mundiales.

Actualmente la cobertura en salud en el país alcanza aproximadamente el 96% de la población, mediante sus regímenes contributivo y subsidiado, los cuales deben ser iguales en prestación de servicios. En cuanto a bienestar y seguridad, aún debe superarse la desigualdad en la distribución de recursos del país para que definitivamente se perciba un ambiente más seguro y un mayor bienestar.

**Tabla 4.** Matriz de factores sociales, demográficos y culturales

<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Población Total	0.15	2	0.3
Tasa de Crecimiento de la Población	0.15	2	0.3
Estructura de la Población- Edad y Sexo	0.2	0	0
Estratificación Socio Económica	0.15	-1	-0.15
Ingreso Per cápita	0.2	-1	-0.2
Esperanza de vida al nacer	0	1	0
Nivel Educativo	0.15	1	0.15
Otro	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>0.40</b>

La tabla 4 muestra un resultado global, para las variables analizadas, más inclinado a demostrar un impacto positivo que negativo hacia el sector de negocio y la empresa. No obstante, dicho impacto es aún bajo, viéndose afectado principalmente por la distribución de los estratos en el país, donde los estratos a los que se enfoca el nicho del negocio son reducidos en número, y donde el ingreso per cápita promedio sigue siendo aún lo bastante bajo como para posibilitar a la mayoría de los colombianos realizar una inversión en un servicio de calidad, pero que no es de primera necesidad.

#### 3.2.1.4 MACROENTORNO TECNOLÓGICO

A nivel tecnológico, la globalización ha permitido que países emergentes como Colombia puedan participar en la adquisición de los últimos productos, tales como maquinaria, equipos, sistemas informáticos, artículos de telecomunicaciones, acceso al conocimiento de tendencias mundiales, entre otros, a precios relativamente asequibles.

La tecnología es un factor muy importante para casi la totalidad de los sectores, pues constituye una fuerza que impulsa los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos de mercadeo, tanto así que estos factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada a nuevos mercados e influenciar la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

El nivel de obsolescencia, la madurez de las tecnologías, el desarrollo de nuevos productos, la velocidad de transmisión tecnológica, entre otros tantos, son factores que, en los casos de empresas que no han podido adoptar estos cambios con

celeridad, debido a sus costos o a la falta de disponibilidad de capital humano calificado, han recibido un impacto negativo para las mismas y quienes las componen.

Enfocada al caso específico de *“Erase una vez”*, así como al de las compañías que aspiren ser competitivas y mantenerse así, la tecnología es un recurso en que dichas compañías deben apalancarse con el fin de ser eficientes y mejorar los procesos de producción, publicidad, comunicación, búsqueda de información, y demás aspectos que serán analizados en detalle en el presente trabajo; aún tratándose, como en este caso, de productos y servicios que podrían llamarse artesanales, donde la principal causa de valor es la mano de obra, las habilidades artísticas y el servicio. El uso de la tecnología en sí ya no constituye un valor agregado, sino una obligación para la compañía que aspire permanecer en el mercado.

### 3.2.1.5 MACROENTORNO ECOLÓGICO

Cada vez se presta más atención al compromiso de la industria con el medio ambiente, al punto de que el respeto por el entorno ecológico se está convirtiendo en un requisito comercial, que se debe cumplir para acceder a ciertos clientes y mercados con alto poder de negociación.

Actualmente, a nivel mundial se tiene la normas ISO 14000, la cual consiste en realidad en una familia de normas aceptadas que constituyen una guía para establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo, de la misma forma que las normas ISO 9000 se ocupan de la Gestión de la Calidad. La norma está concebida para lograr el difícil reto de las empresas de obtener un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción del impacto al medio ambiente “aumentando la calidad del producto y como consecuencia la competitividad del mismo ante la demanda de productos cuyos componentes y procesos de elaboración sean realizados en un contexto donde se respete al ambiente” (Giacobazzo, P., 2008).

### 3.2.1.6 MACROENTORNO LEGAL

A nivel legal, en Colombia existe una amplia reglamentación que se ocupa de los dos principales aspectos que pueden interesar a una compañía como la que se plantea en el presente trabajo: la legislación laboral y la legislación tributaria.

Con relación a la legislación laboral, dicha reglamentación comprende artículos de la Constitución Política de Colombia, como los 1, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 28,

29, 39, 43, 48, 53, 54, 55 y 56; el Estatuto del Trabajo, la estipulación de documentos legales como el Contrato de Trabajo, la Ley 50 de 1.990, el Decreto Ley 2351 de 1.965, el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 15 de 1969, la Ley 11 de 1984, la Ley 1280 de 2009, la Ley 1468 de junio 30 de 2011, la Ley 755 de 2002, el Decreto 4369 de 2006, el Decreto 4588 de 2006, la ley 1233 de 2008, la Ley 79 de 1988, la Ley 797 de 2003, la Ley 454 de 1998, el Decreto 393 de 2002, la Ley 1221 de 2008, la Ley 100 de 1993, la Ley 1010 de 2006, en donde se estipulan en general las obligaciones y sobre todo, los derechos de los trabajadores y se definen y reglamentan las distintas modalidades de trabajo.

En cuanto a la legislación tributaria, es preciso que las compañías cumplan con lo establecido en los artículos 287-3, 294, 313-4, 338 y 363 de la Constitución Política, los artículos 171, 172, 258, 259 y 261 del Decreto 1333 de 1986 y la ley 136 de 1994 y los acuerdos por los cuales se expiden los estatutos tributarios de los diferentes municipios.

### 3.2.2 MICROENTORNO

#### 3.2.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Teniendo en cuenta la oferta de *“Erase una vez”*, consistente en el montaje de fiestas infantiles, se podría afirmar inicialmente que los sectores correspondientes a su razón de ser son el de la recreación y el de la decoración.

Sin embargo, hablar del sector de la recreación ubica inmediatamente al lector en terrenos turísticos, deportivos y culturales, siendo del Estado la responsabilidad principal de la promoción de estos espacios.

En cuanto a la decoración, este no es considerado como un sector económico definido, sino más bien perteneciente al sector de ventas de productos, lo cual no corresponde a la idea de negocio en análisis. Pero como se apreciará más adelante, en la oferta de valor de la empresa, uno de los productos fuertes de *“Erase una vez”* son las figuras temáticas en madera para alquilar o vender, lo cual tiene un fuerte componente de manufactura, ya que las figuras son cortadas, pintadas y lacadas con métodos artesanales.

Se concluye entonces, profundizando en el análisis tendiente a la definición del sector correspondiente al quehacer de *“Erase una vez”*, que lo que se pretende ofrecer es un servicio con fuertes componentes artesanales relacionados con el

sector de manufactura, que consiste en la concepción, fabricación, suministro e instalación de un escenario particular que ambientará el desarrollo de una fiesta para un niño o niña.

Habiendo definido entonces que el sector al que pertenece la idea de negocio es de los servicios (o servicios a la comunidad, según la clasificación Centros de (CPC) VERSIÓN 1.0 de las Naciones Unidas), con un componente de manufactura, se centrará el análisis en dichos sectores.

Actualmente Santander es, desde 1994, la cuarta economía del país, después de Bogotá, Antioquia y Valle, habiendo superado a Atlántico y Cundinamarca.

Durante el periodo comprendido entre 1960 y 1975, según Cepeda, L. (2010, p. 7) el sector de los servicios presentó un crecimiento en el departamento. Adicionalmente la autora menciona que “la participación del PIB del departamento en el PIB nacional ha venido aumentando consistentemente en las últimas décadas. En efecto, el departamento pasó de representar 5,18% del PIB nacional en 1980 a 6,71% en 2007”.

Aún durante el 2012, a pesar de la crisis económica mundial, “el comportamiento del PIB también fue impulsado por la actividad financiera, seguros, inmobiliario y servicios a las empresas (crecimiento del 5,5%) y por servicios sociales, comunales y personales” (ICER, 2012), los cuales presentaron un crecimiento del 4,9% frente al crecimiento del 4% registrado por el PIB Nacional.

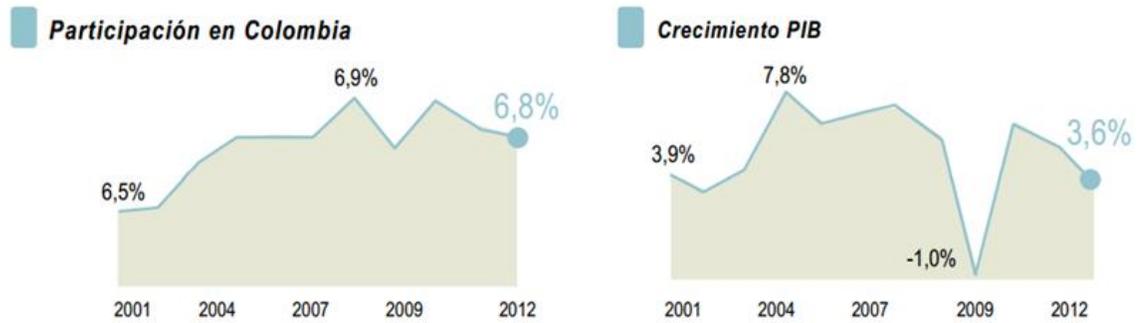
El producto Interno Bruto PIB es considerado la medida más importante para conocer el bienestar económico de cualquier región en el mundo. Santander en el 2012 obtuvo un incremento del 3.6%, manteniéndose como la cuarta economía más importante del país.

**Figura 1.** Ranking PIB Santander



Fuente: DANE – Cuentas regionales 2012

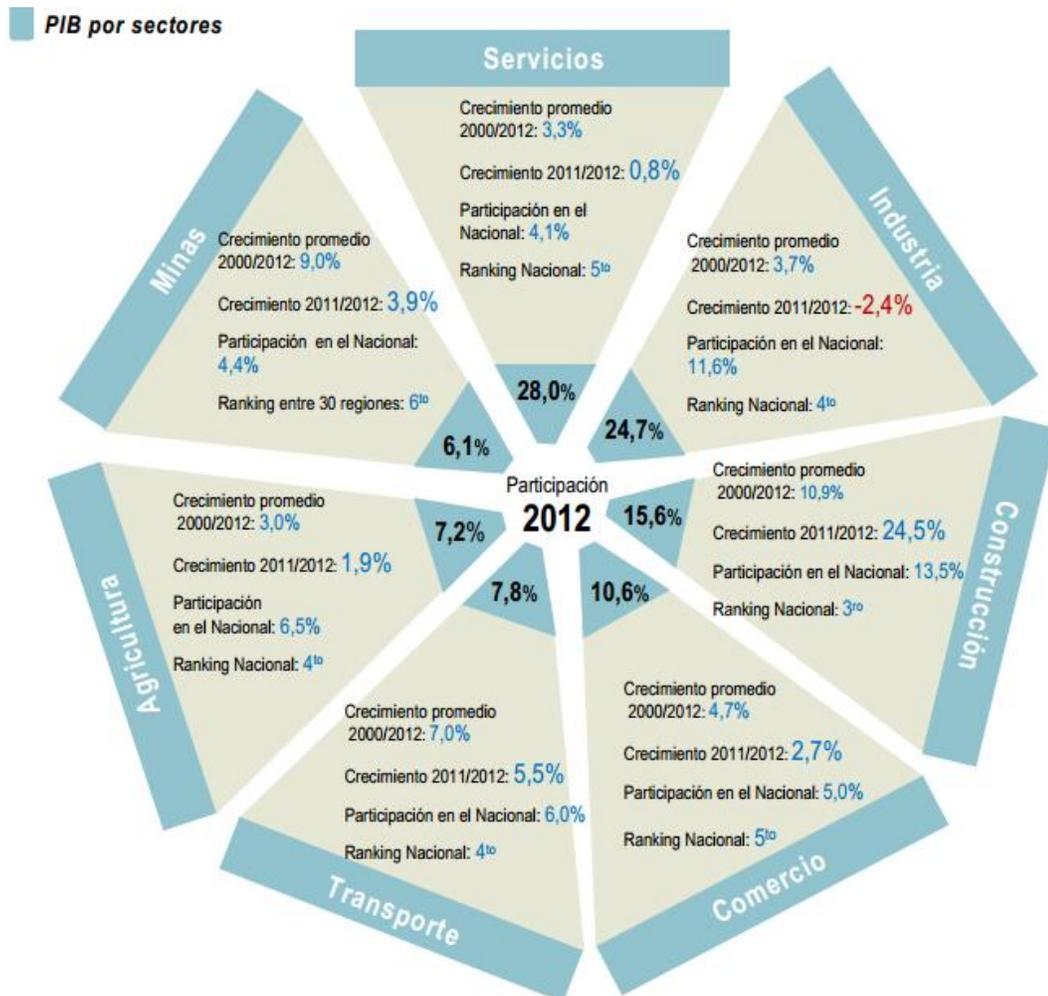
**Figura 2.** Participación en Colombia



Fuente: DANE – Cuentas regionales 2012

Se tiene entonces que Santander representa una de las economías más sólidas del país, y dentro de dicha economía, el sector de los servicios no ha sido ajeno al crecimiento.

**Figura 3. PIB Santander por Sectores**



Fuente: DANE – Cuentas regionales 2012

En la figura 3, se puede apreciar la participación por sectores en el PIB del departamento, donde los sectores relacionados con la actividad de “*Erase una vez*”, servicios e industria (dentro de la que se encuentra la industria manufacturera, relacionada en este caso con la fabricación artesanal de figuras temáticas en madera para alquilar), ocupan el primer y segundo lugar en importancia, representando la primera el 28% del PIB del departamento, y la segunda el 24.7%.

Los sectores de los servicios y de la industria son los de mayor importancia en la actualidad en Santander, y con una tendencia, no sólo regional, sino incluso a

nivel mundial, a seguir creciendo. Según el informe No. 107 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de Octubre de 2013, el sector de los servicios en Santander tuvo un crecimiento promedio de 3.3% entre el 2000 y el 2012, un crecimiento de 0.8% entre el 2011 y el 2012, una participación del departamento de 4.1% en el sector a nivel nacional, y un ranking departamental de quinto lugar nivel nacional; mientras que el sector de la industria tuvo un crecimiento promedio de 3.7% entre el 2000 y el 2012, un decrecimiento de 2.4% entre el 2011 y el 2012, una participación del departamento de 11.6% en el sector a nivel nacional, y un ranking departamental de cuarto lugar nivel nacional.

## 4 ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1 MERCADO OBJETIVO

Bucaramanga es la capital del departamento de Santander y es la ciudad núcleo del Área Metropolitana de Bucaramanga, también compuesta por Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

De acuerdo al último censo (DANE, 2005), Bucaramanga posee una población total de 520.917 habitantes en la cabecera municipal (proyectada al 2014). Asimismo, Floridablanca cuenta con 255.011, Girón con 156.813 y Piedecuesta con 118.944.

Como el campo de acción de *“Érase una vez”* comprende, debido a su cercanía y facilidad de desplazamiento y comunicación, a Bucaramanga y sus otros tres municipios del área metropolitana; se hará la estimación por separado del mercado objetivo para cada municipio, utilizando los respectivos boletines del DANE, para luego sumarlas y así obtener el mercado objetivo total del área metropolitana.

Con apoyo de los datos recolectados mediante del trabajo de investigación de campo por medio de encuestas, cuyo análisis y resultados serán usados en el transcurso de la presente monografía y cuya metodología empleada será descrita en detalle más adelante, se logró determinar que según la muestra evaluada, el 30% de los padres encuestados consideraría hacer una fiesta a sus hijos hasta una edad de 10 años (ver figura 4), por lo cual un primer criterio de segmentación a usar para la determinación del mercado objetivo es tomar las familias entre cuyos miembros se encuentren niños con edades de 0 a 10 años.

**Figura 4.** Edades hasta las cuales los padres tienden a organizar fiestas infantiles a sus hijos



Fuente: Investigación de los autores.

Adicionalmente, “*Érase una vez*” centrará sus esfuerzos de mercadeo en las familias de estratos 4, 5 y 6, las cuales tienen el poder adquisitivo para consumir productos que no satisfacen necesidades básicas y que tienden a diferenciarse de lo que ofrece el mercado actual, cuyas compañías compiten principalmente con precio con productos similares.

Para justificar el criterio de segmentación anterior, previamente a la investigación mediante encuestas se hizo un estudio de campo con el fin de recolectar información acerca del mercado actual del servicio, de la forma cómo los clientes satisfacen en el presente la necesidad que pretende satisfacer el servicio a ofrecer y de los competidores y sustitutos presentes actualmente en la región.

De dicha investigación se concluyó que actualmente en el área metropolitana de Bucaramanga, los clientes que adquieren productos y servicios a empresas establecidas con objetivos similares a “*Erase una vez*” están limitados a los estratos 2, 3, 4, 5 y 6 (ver tabla 5). Sin embargo, considerando las empresas donde se ofrecen productos a estratos 2 y 3, tales como “Big party decoraciones” y “Magianimaciones”, donde la primera se trata principalmente de una piñatería donde se venden productos con estrategia de precios competitivos y sin ofrecer ningún tipo de servicio y personalización, y en la segunda, aunque sí se ofrece el servicios de decoración como tal, se enfoca en figuras en icopor, las cuales en “*Erase una vez*” son reemplazadas por figuras en MDF; se establece que son las más alejadas de lo que se quiere ofrecer basados en elementos y servicios diferenciadores. Por tal razón se descartan en el mercado objetivo estos dos estratos 2 y 3, para enfocarse en los estratos 4, 5 y 6, de mayor poder adquisitivo.

**Tabla 5.** Investigación sobre clientes del mercado actual

INVESTIGACION SOBRE CLIENTES DEL MERCADO ACTUAL		
No.	EMPRESA	QUIENES COMPRAN?
1	CASTILLO MAGICO MULTIFIESTAS	Fiestas infantiles (Baby shower, cumpleaños)
		Matrimonios
		Quince años
		Primeras comuniones
		Empresas
		Navidad
		Estratos 4, 5 y 6.
2	BIG PARTY DECORACIONES	Quince años
		Despedidas de solteros
		Fiestas infantiles (Baby shower, cumpleaños, piñatas)
		Matrimonios
		Estratos 2, 3 y 4
		Bautizos
		Primeras comuniones
Eventos empresariales		
3	SOFIA BAHIA	Padres de familia
		Baby shower
		Cumpleaños niños
		Cumpleaños adultos
		Halloween
		Estratos 4, 5 y 6.
		Día de amor y amistad
		Matrimonios
		15 años
		Primeras comuniones
Bautizos		
4	MAGIANIMACIONES	Decoración y diseño en globos e icopor de fiestas y eventos
		Cumpleaños
		Matrimonios
		Baby shower
		15 años
		Trabajos escolares
Estratos 3, 4 y 5.		
5	SWEET PARTY	Clubes sociales
		Cursos y capacitaciones (Comfenalco Stder.)
		Fiestas infantiles (Baby shower, cumpleaños)
		Estratos 4, 5 y 6.
6	TAZMANIA	Jardines infantiles
		Decoraciones comerciales
		Estratos 4, 5 y 6.
		Centros comerciales (La Florida, Megamall, San Silvestre)
		Restaurantes, colegios, veterinarias.
Vitrinas y locales		
7	TUTTO	Piñatas, baby showers
		Bautizos, primeras comuniones
		Matrimonios
		Trabajos escolares
		15 años temáticos
		Decoracion de fachadas
		Centros comerciales (Megamall)
		Diseño y montaje de escenografías (Parque del Agua)
		Estratos 4, 5 y 6.
Alquiler de escenografías para fiestas		
Accesorios para fotografías		

#### 4.1.1 MERCADO OBJETIVO EN BUCARAMANGA

Partiendo del número de habitantes de la ciudad relacionado en la sección 4.1, se estimará el mercado objetivo afectando este dato con los porcentajes de población con edades de hasta 10 años pertenecientes a estratos 4, 5 y 6.

En primer lugar, de la tabla 6 se tiene que en el 2011 (PNUD, 2012), el 40,9% de los hogares de la ciudad pertenecen a estratos 4, 5 y 6.

**Tabla 6.** Población de Bucaramanga por estratos en 2011.

Distribución de la población de Bucaramanga por estratos.			
Estrato	No. Hogares	% Hogares	% 4, 5 y 6
1	18,902	12.6%	40.9%
2	31,053	20.7%	
3	38,704	25.8%	
4	48,154	32.1%	
5	4,800	3.2%	
6	8,401	5.6%	
Totales	<b>150,014</b>	<b>100.0%</b>	

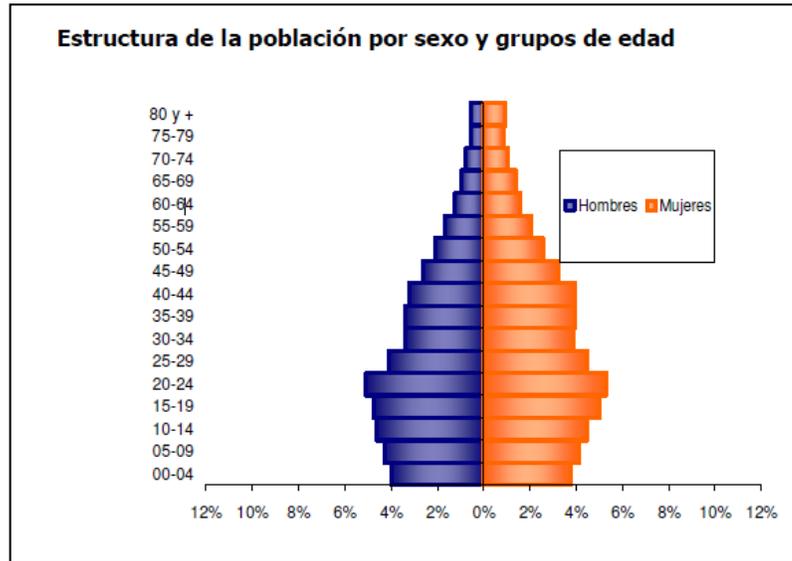
Fuente: Secretaría de Planeación Municipal de Bucaramanga

Asimismo, según las proyecciones del censo del 2005 del DANE a 2010, como se muestra en el figura 5, la población en Bucaramanga con edades de 0 a 10 años, incluyendo hombres y mujeres, representaba aproximadamente el 16.2%.

De esta forma se puede calcular de forma aproximada el mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga:

$$\text{Mercado Objetivo en Bucaramanga} = 520,917 * 0.409 * 0.162 = \mathbf{34,515}$$

**Figura 5.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Bucaramanga.



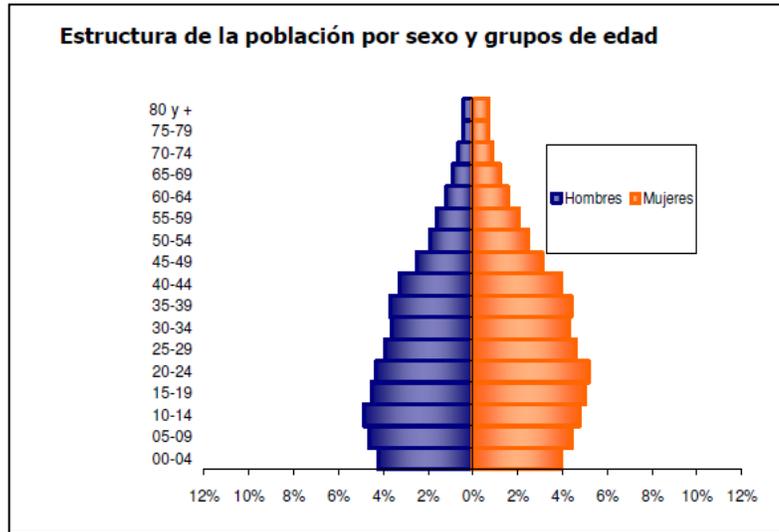
Fuente: DANE – Boletín Censo General 2005 Perfil Bucaramanga

#### 4.1.2 MERCADO OBJETIVO EN FLORIDABLANCA

Según el artículo “Los barrios de Floridablanca con más número de habitantes” en la edición de agosto 30 de 2009, el 22.46% de la población del municipio de Floridablanca pertenece a los estratos 4, 5 y 6.

De acuerdo a las proyecciones del censo del 2005 del DANE a 2010, como se muestra en la figura 6, la población en Floridablanca con edades de 0 a 10 años, incluyendo hombres y mujeres, representa aproximadamente el 17.3%.

**Figura 6.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Floridablanca.



Fuente: DANE – Boletín Censo General 2005 Perfil Floridablanca

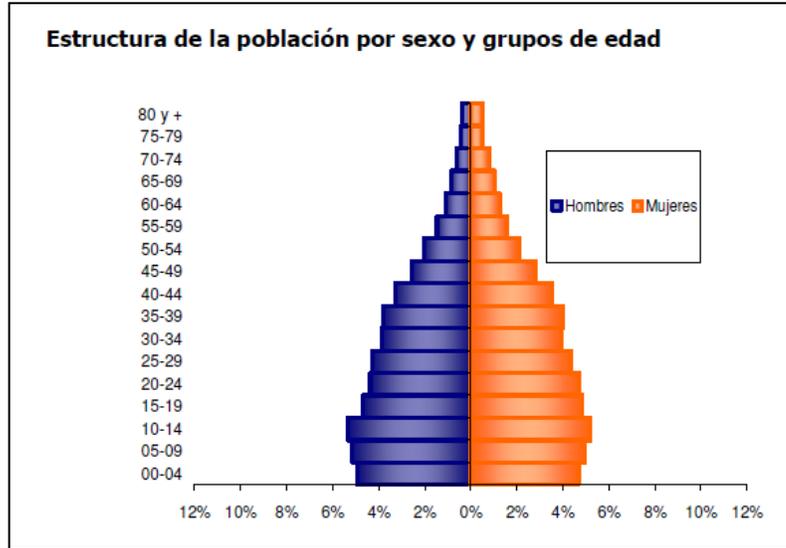
$$\text{Mercado Objetivo en Floridablanca} = 255,011 * 0.2246 * 0.173 = \mathbf{9,909}$$

#### 4.1.3 MERCADO OBJETIVO EN GIRÓN

Según el plan de reasentamiento “Construcción del espacio urbano de Piedecuesta y construcción del tramo pretroncal carrera 26 del municipio de Girón para el sistema integrado de transporte masivo para el área metropolitana de Bucaramanga” (2009, p. 11), 25% de los residentes urbanos del municipio de Girón están ubicados en estratos 4 y 5 (no se reportan habitantes en estrato 6).

De las proyecciones del censo del 2005 del DANE a 2010, se tiene que la población en Girón con edades de 0 a 10 años, incluyendo hombres y mujeres, representa el 20% del total aproximadamente (ver figura 7).

**Figura 7.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Girón.



Fuente: DANE – Boletín Censo General 2005 Perfil Girón

$$\text{Mercado Objetivo en Girón} = 156,813 * 0.25 * 0.2 = \mathbf{7,841}$$

#### 4.1.4 MERCADO OBJETIVO EN PIEDECUESTA

Según el trabajo de grado “Estudio de Factibilidad para la creación de un centro de conciliación y/o arbitraje el consultorio jurídico de la Facultad de Derecho de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga en el municipio de Piedecuesta” (Uribe, P., p. 20), tan sólo el 6% de la población del municipio de Piedecuesta pertenece a los estratos 4, 5 y 6 (Tabla 7).

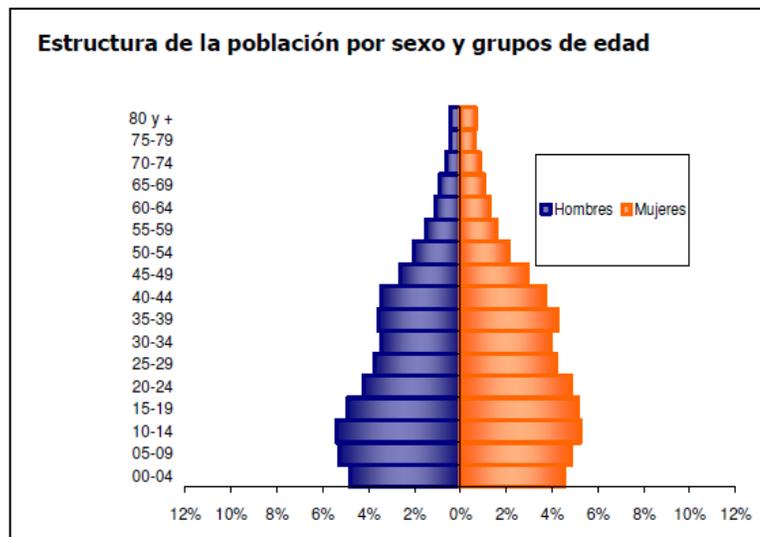
**Tabla 7.** Población de Piedecuesta por estratos en 2009.

Población de Piedecuesta por estrato.			
Estrato	Población	% Hogares	% 4, 5 y 6
1	1,345	1.2%	
2	32,760	29.5%	
3	70,170	63.2%	
4	5,480	4.9%	6.0%
5	340	0.3%	
6	850	0.8%	
<b>Totales</b>	<b>110,945</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Uribe, P., p. 20

De acuerdo a las proyecciones del censo del 2005 del DANE a 2010, como se muestra en la figura 8, la población en Piedecuesta con edades de 0 a 10 años, incluyendo hombres y mujeres, representa aproximadamente el 19.6%.

**Figura 8.** Estructura de la población por grupos de edad en 2010 para Piedecuesta.



Fuente: DANE – Boletín Censo General 2005 Perfil Piedecuesta.

$$\text{Mercado Objetivo en Piedecuesta} = 118,944 * 0.06 * 0.196 = \mathbf{1,399}$$

#### 4.1.5 MERCADO OBJETIVO TOTAL

Considerando la sumatoria de los mercados objetivo de Bucaramanga y los municipios que componen su área metropolitana, se establece un mercado objetivo inicial de 53,664 personas.

Ahora, si se considera el resultado de la tabulación de la pregunta 1 de la Entrevista No. 2 (Información del mercado, anexo 2), reflejado en la figura 9, se podría afinar aún más el mercado objetivo, teniendo en cuenta qué porcentaje de las familias encuestadas (en total se encuestaron 50 padres de familia pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 con hijos entre 1 y 10 años) estarían interesados en realizar celebraciones a sus hijos:

$$\text{Mercado Objetivo Total} = 53,664 * 0.94 = \mathbf{50,444}$$

Se concluye entonces que el mercado objetivo total de “Érase una vez” es de aproximadamente **50,444** personas.

**Figura 9.** Interés de los padres de familia en realizar celebraciones a sus hijos



De la figura 9 también se puede concluir la magnitud de la necesidad de la población estudiada, independientemente de si están o no (y de qué forma) satisfaciendo dicha necesidad, donde “*Érase una vez*” tendría que entrar con una propuesta de valor y una estrategia tal que le permitiera absorber buena parte de ese mercado objetivo. Se comprueba de esta forma la hipótesis general de que en Colombia, especialmente entre la población perteneciente a sectores urbanos, no pasan desapercibidas las celebraciones de las fechas especiales de los seres queridos, en especial en sus primeras etapas de la vida.

#### 4.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Previo a la elaboración de un análisis de la competencia, se hizo un estudio de campo con el apoyo de unas preguntas abiertas realizadas en una muestra de 50 clientes incluidos dentro del mercado objetivo (Ver entrevista 1, anexo 1). Su finalidad fue la de identificar en la plaza cómo los clientes están satisfaciendo en la actualidad la necesidad que pretende satisfacer “*Érase una vez*”, de modo que pueda hacerse un panorama inicial que permita determinar, no sólo los competidores a los que tendrá que enfrentarse la compañía, sino también los productos y servicios sustitutos, y los servicios complementarios que puedan percibirse como posibles aliados estratégicos. Los resultados de dicha investigación de campo pueden apreciarse en la Tabla 8.

Debido a que la intención de dicha entrevista fue hacer un listado tan extenso como fuera posible teniendo en cuenta las respuestas de los clientes potenciales, se puede apreciar en la Tabla 8 que los totales no equivalen en todos los casos a las 50 entrevistas realizadas, puesto que en ocasiones un solo entrevistado tenía más de una respuesta para una pregunta determinada, o por el contrario, no se respondía.

De este procedimiento se pueden extraer una gran cantidad de conclusiones útiles, de entre las que se destacan, se acuerdo al análisis realizado, las siguientes:

**Tabla 8.** Identificación de competidores, sustitutos y complementarios.

COMPETIDORES Y SUSTITUTOS																	
	DECORACION						MENAJE				PASTELERIA		RIFAS Y SORPRESAS			LUGAR	
	Globos	Mantel temático	Figuras temáticas	Bomboneras	Cajas para regalos	Guirnaldas	Otros	Bandejas	Platos	Vasos	Servilletas	Torta	Pasabocas	Rifas	Sorpresas		Empaques
Supermercado	12	7	4	4	1	8	1	9	17	20	21	1	14	4	3	5	
Tienda	1				1				2		3		1				
Personalmente	3	1		2	15			15	1	1	1	1	14	3	4	9	
Surtidor Provenza								1									
Los Paisas	13	14	10	5	5	12	2	4	6	6	4			21	22	14	
San Bazar						1											
Centro	1	2	2	1	1	2		1	2	2	1			4	4	2	
Depósito				1				1	1	1	1						
Almacén de plásticos								2	2	2							
Plaza de mercado								1	2	1	1						
Almacén La Piñata	3	3	3	3	2	1								1	1	1	
Piñatería	9	10	7	8	6	7	2	6	8	8	7			8	8	10	
Cacharrería Delher	1	1															
Cacharrería			1	1	1	1	1									2	
Papelería	1		1	1	1	1								1		1	
Garabatos																1	
Panorama											1						
Alegría Producciones		1	1			1											
Sweet Party			1														
Happy time	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Pepe Ganga		3	3		1			1	1	1	1				2		
Sanandresito														1	1		
Negocio de Country															1		
No ha usado	1	1	8	14	5	6		2						3			
Tercero	3	3	3	2	1	1		2	2	2	2	3	3	2	2		
Familiares	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	4			1	
Amigos												3					
Rumbitas														1	1	1	
Don Jacobo			1									24	1				
Nevada												6	1				
Carolina's												1					
Glasse												6					
Panaderías												5	1				
Cecilia Nassar													1				
Giorgina													1				
Pastelería Berna													1				
Pastelería												3	1				
Salón social																31	
Casa																23	
Apartamento																1	
Salón de eventos																3	
Restaurantes																1	
Finca																1	
Jardin Infantil																1	
No es importante	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1				
Totales	51	49	48	45	44	45	7	48	48	47	46	56	45	50	50	48	61

- Los supermercados o almacenes de cadena son los lugares preferidos para la compra de vasos, platos y servilletas desechables (en un 35%, 43% y 46%, respectivamente). Sin embargo, en dichos supermercados se ofrecen productos básicos, por lo general unicolores; lo cual plantea la posibilidad de ofrecer estos mismos productos con estampados temáticos, más atractivos para los niños homenajeados y que además puedan complementar la decoración de la fiesta. También son los sitios en donde suelen comprarse los pasabocas (el 31% de las personas encuestadas los compran allí. En el mismo porcentaje los preparan personalmente). Es también el segundo sitio donde se compran los globos, lo que evidencia que una gran mayoría de las personas realizan por su cuenta la decoración con globos.
- Los productos y servicios a ofrecer que más realizan las personas encuestadas personalmente (los sustitutos resultan ser los mismos clientes), son las cajas de regalos y las bandejas (34% y 31% de los encuestados). Las primeras porque se perciben como algo fácil de hacer en casa con materiales poco costosos y sencillos de conseguir, y las segundas porque se usan bandejas no desechables disponibles en la mayoría de los hogares. Lo anterior permite ver la importancia de mostrar imágenes de las cajas de regalos elaboradas para que el cliente establezca una diferencia gráfica y descubra de inmediato la ventaja estética de las cajas ofrecidas (temáticas y personalizadas); y de ofrecer bandejas temáticas con los personajes favoritos del homenajeado, manteniendo no obstante un inventario reducido.
- Un competidor fuerte en la venta de productos relacionados con la decoración, las rifas y las sorpresas, es el Centro Comercial Los Paisas (25% de las personas encuestadas adquieren allí los globos, 29% los manteles temáticos, 21% las figuras temáticas, 27% las guirnaldas, 42% las rifas, 44% las sorpresas, 29% los empaques). Este centro comercial, que agrupa una gran cantidad de locales donde funcionan piñaterías, jugueterías y cacharrerías, es conocido por la variedad de sus productos, por concentrar locales similares en un punto y por sus bajos precios. A nivel estratégico, estas consultas permitirán enfocar a “Érase una vez” más en los servicios que en la venta de estos productos, para así dejar de percibir al centro comercial como un competidor, sino como un sustituto o incluso un proveedor. Se deberá plantear, por ejemplo, ofrecer la decoración con los globos, y no simplemente los globos, evitando al cliente salir a

comprarlos, inflarlos y realizar los montajes. Con las piñaterías, las cuales ocuparon el segundo lugar como sitio de preferencia para adquirir estos productos, se deberá hacer un tratamiento similar, proyectando la compañía más como un servicio que como un proveedor de productos e insumos, precisamente mediante la transformación de los mismos.

- Sólo uno de los encuestados (2% de la muestra) consideró a “Sweet party” para el alquiler de figuras temáticas. Esta compañía, como se mencionará más adelante, sí se dedica al servicio que se pretende ofrecer con “*Érase una vez*”. Lo anterior evidencia que este tipo de empresas son muy poco conocidas en un mercado tan amplio y permanente, lo que guiará la estrategia hacia la forma de darse a conocer entre el mercado objetivo.
- El 31% de las personas consultadas no ha usado bomboneras. Este hecho permite concluir, que existe escaso interés en su uso o que simplemente no se conocen mucho. Este hecho deberá enfocar la compañía en relación a este producto, hacia ofrecerlo sin conservar grandes inventarios del mismo para hacerlo por previa solicitud, manteniendo un registro fotográfico histórico. Su fabricación rápida y sencilla facilitará esta decisión.
- Definitivamente “Don Jacobo, Postres y Ponqués” es una marca de origen bumangués tan posicionada ya no sólo a nivel local sino nacional (tiene una preferencia del 43% entre los encuestados), que se torna imposible competir contra esta marca en lo relacionado con pastelería. Para ofrecer este producto, que incluso no se encuentra dentro del “saber hacer” de la compañía, tendrá que ser suministrado por un aliado estratégico que permita posiblemente competir con precio e incluirlo en la oferta del combo completo de decoración, llevándolo hasta el sitio. Pero definitivamente, dado el bajo margen de utilidades que se percibirán por este concepto, no se debe incluir como un producto prioritario para ofrecer, sino como un complemento u oferta adicional. “Zapatero a tus zapatos”.
- Con relación al lugar en donde los encuestados prefieren realizar las celebraciones de sus niños, el 51% prefiere los salones sociales, mientras que el 38% opta por su casa. En este aspecto se evidencia una oportunidad, dado que los salones sociales son por lo general espacios amplios, por lo tanto se requiere una decoración más completa que permite ofrecer la totalidad de productos y servicios. En este caso también, debido a la poca predilección de espacios como salones de eventos, se hace preciso

conocer previamente los espacios a decorar para realizar un diseño eficiente y tener un contacto previo con el cliente que permita afianzar la confianza entre las partes.

#### 4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

##### 4.3.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES

En la tabla 9 se relacionan las compañías identificadas como los principales competidores en el sector, así como su ubicación, tiempo en el mercado y si están o no registradas formalmente con matrícula mercantil vigente.

**Tabla 9.** Principales competidores

Empresa	Localización	Registrado en C.Cio.?	Tiempo en el mercado
Castillo Mágico Multifiestas	Cra. 35 No. 52-123, Cabecera	SI	8 años
Big Party decoraciones	Cra. 36 No. 37-65, El Prado	SI	3 años
Sofía Bahía	(No registra)	NO	5 años
Magianimaciones	Calle 65 No. 5W-19	NO	5 años
Sweet Party	Cra. 35 No. 36-14 Edificio Torre Vancouver, El Prado	SI	5 años
Tazmania	Cra 35 # 52-106 L 202, Cabecera	SI	2 años
Tutto Diseño y Decoración	Calle 33 No. 20-13, Centro	NO	26 años

### 4.3.2 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

En la tabla 10 se describen las principales características de cada una de las empresas competidoras, con el fin de llegar a la conclusión que permita establecer aspectos diferenciadores a partir de las fortalezas y debilidades de “Érase una vez” frente a cada una de ellas.

**Tabla 10.** Análisis de los principales competidores

<b>Nombre Competidor</b>	Castillo Mágico Multifiestas	
<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Decoración de eventos: decoración con globos, paneles de icopor, alquiler de carros (perros, fuentes de chocolate, crispetas), venta de menajes temáticos, instalación y transporte. Servicio de transporte y montaje.	
<b>Productos o Servicios del competidor</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Tipo de Cliente</b>
Arco en globos	\$104.500	Padres de familia ocupados, estratos 4, 5 y 6.
Panel temático en icopor	\$83.600	Padres de familia ocupados, estratos 4, 5 y 6.
Caja de regalos	\$47.025	Padres de familia ocupados, estratos 4, 5 y 6.
<b>Participación en el mercado:</b> 15%		
<b>Estrategias de comercialización, distribución y difusión:</b> Cuentan con un local ubicado en una zona comercial estrato 5 donde se han dado a conocer y donde captan los clientes. Dicho local es atendido por la propietaria y dos empleados, y en él se exhiben los productos y se ofrecen los servicios de forma individual para que el cliente arme el combo que requiera.		
<b>Fortalezas:</b>		
* Local propio ubicado en un sitio estratégico.		
* Segmento de clientes amplio: empresas, eventos infantiles, matrimonios, navidades, 15 años.		
* Amplio tiempo en el mercado, procesos y condiciones de trabajo muy definidas.		
<b>Debilidades:</b>		

\* No se cuenta con página web.

<b>Nombre Competidor</b>	Big Party Decoraciones	
<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Decoración de eventos: matrimonios, quince años, despedidas de solteros, eventos empresariales, fiestas infantiles. Piñatería y montajes.	
<b>Productos o Servicios del competidor</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Tipo de Cliente</b>
Cajas de icopor personalizadas	\$6.000	Estratos 3, 4 y 5
Botones temáticos	\$2.000	Estratos 3, 4 y 5
Huevos de chocolate con juguete sorpresa	\$3.000	Estratos 3, 4 y 5
<b>Participación en el mercado:</b> 15%		
<b>Estrategias de comercialización, distribución y difusión:</b> Se cuenta con un local ubicado en una zona comercial estrato 4. Se utiliza mucho el perfil en facebook de la compañía, mediante el cual se publican imágenes de decoraciones realizadas, productos nuevos, se comunican los clientes y se realizan las cotizaciones.		
<b>Fortalezas:</b> * Local propio. * Segmento de clientes amplio: empresas, eventos infantiles, matrimonios, navidades, 15 años. * Perfil en facebook actualizado constantemente y con más de 2.000 seguidores.		
<b>Debilidades:</b> * No se cuenta con página web.		

<b>Nombre Competidor</b>	Sofía Bahía
<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Decoración integral de eventos: matrimonios, quince años, fiestas infantiles y de adultos, baby shower, halloween, eventos empresariales, día de amor y amistad.

Productos o Servicios del competidor	Precio Venta	Tipo de Cliente
Decoración integral de eventos	Variable	Estratos 4, 5 y 6.

**Participación en el mercado:** 10%

**Estrategias de comercialización, distribución y difusión:** Se utiliza el perfil comercial en facebook, mediante el cual se publican permanentemente las imágenes de decoraciones realizadas. Se tiene un diseño gráfico empresarial muy bien logrado. Se tiene una estrategia de diferenciación, donde se realizan pocos montajes pero muy completos a clientes dispuestos a pagar un buen precio.

**Fortalezas:**

- \* Diseños personalizados, innovadores, creativos y exclusivos.
- \* Segmento de clientes amplio: empresas, eventos infantiles, matrimonios, navidades, 15 años.
- \* Perfil en facebook actualizado constantemente y con más de 400 seguidores.
- \* Excelente servicio.

**Debilidades:**

- \* No se cuenta con página web.

<b>Nombre Competidor</b>	Magianimaciones
--------------------------	-----------------

<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Decoración de eventos: matrimonios, quince años, fiestas infantiles, trabajos escolares, baby showers, montajes en globos e icopor.
---------------------------------	---

Productos o Servicios del competidor	Precio Venta	Tipo de Cliente
Alquiler de figuras temáticas en icopor	\$45.000	Estratos 3, 4 y 5

**Participación en el mercado:** 5%

**Estrategias de comercialización, distribución y difusión:** Se cuenta con un perfil en facebook de la compañía, aunque no se actualiza desde hace un año. La compañía se encuentra fácilmente en google, pues se pauta en varias páginas de directorios locales.

**Fortalezas:**

- \* Segmento de clientes amplio: eventos infantiles, matrimonios, 15 años.

\* Bastante tiempo en el mercado.

**Debilidades:**

\* No se cuenta con página web.

\* Se tiene el perfil en facebook desactualizado.

\* Se cuenta con temas obsoletos y figuras en icopor antiguas.

<b>Nombre Competidor</b>	Sweet Party
<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Decoración de eventos y capacitación en decoración: eventos empresariales, fiestas infantiles, baby showers, cursos y capacitaciones.

Productos o Servicios del competidor	Precio Venta	Tipo de Cliente
Caja de regalos	\$45.000	Estratos 4, 5 y 6
Arco en globos	\$120.000	Estratos 4, 5 y 6
Seminario de animalitos en globos	\$60.000	Estratos 3, 4 y 5.

**Participación en el mercado:** 10%

**Estrategias de comercialización, distribución y difusión:** Se tiene un perfil en facebook de la compañía, actualizado, donde se publican imágenes de los montajes y se promocionan los seminarios a dictar. Buena parte de los ingresos provienen de los seminarios, donde se comparte el saber hacer de la compañía. Se cuenta con un local propio.

**Fortalezas:**

\* Segmento de clientes amplio: eventos infantiles, empresariales, seminarios y cursos.

\* Se tienen clientes fidelizados a través del tiempo.

\* Se cuenta con ingresos adicionales a través de cursos y seminarios.

\* Se cuenta con local comercial.

**Debilidades:**

\* No se cuenta con página web.

<b>Nombre Competidor</b>	
--------------------------	--

	Tazmania	
<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Diseño y montaje de escenografías, venta de figuras en 2D y 3D, en icopor tratado.	
<b>Productos o Servicios del competidor</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Tipo de Cliente</b>
Personaje en icopor revestido, con relieve, para venta	\$85.000	Estratos 4, 5 y 6.
Fachadas empresariales	Variable	Empresas, jardines infantiles, locales.
Decoración de habitaciones infantiles	Variable	Estratos 3, 4 y 5.
<b>Participación en el mercado:</b> 15%		
<b>Estrategias de comercialización, distribución y difusión:</b> Se tiene un local comercial con una excelente ubicación. Se cuenta con página web y perfil en facebook llamativos y actualizados. Se emplean técnicas innovadoras y poco conocidas en la región. Los precios no son elevados.		
<b>Fortalezas:</b>		
* Segmento de clientes amplio: centros comerciales, empresas, familias.		
* Local ubicado en zona comercial.		
* Buen posicionamiento de marca en poco tiempo.		
* Página web y perfil en facebook actualizado.		
* Técnicas innovadoras, figuras en 3D resistentes a la intemperie.		
<b>Debilidades:</b>		
* Ninguna.		

<b>Nombre Competidor</b>	Tutto	
<b>Tipo Producto / Servicio</b>	Diseño y montaje de escenografías, venta de figuras en icopor.	
<b>Productos o Servicios del competidor</b>	<b>Precio Venta</b>	<b>Tipo de Cliente</b>

Escenografías	Variables	Empresas, centros comerciales.
Figura temática en icopor para venta	\$180.000	Familias estratos 3, 4 y 5.
<b>Participación en el mercado:</b> 15%		
<b>Estrategias de comercialización, distribución y difusión:</b> Se tiene un local comercial. Se cuenta con un perfil en facebook actualizado, donde se muestran las imágenes de los principales montajes. Se emplean técnicas innovadoras y poco conocidas en la región. Se cuenta con clientes empresariales importantes, de manera que se enfocan en pocos montajes al año, pero de una magnitud que les permite acceder a muy buenas ganancias.		
<b>Fortalezas:</b>		
* Clientes empresariales fuertes: Acueducto, centros comerciales		
* Se cuenta con un local.		
* Se tiene perfil en facebook actualizado.		
* Técnicas innovadoras, derivadas del auto aprendizaje a través de 26 años en el mercado		
<b>Debilidades:</b>		
* No se cuenta con página web.		

#### 4.3.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO/SERVICIO FRENTE A LOS COMPETIDORES

Teniendo en cuenta que “*Érase una vez*” debe pasar por un proceso de darse a conocer en el mercado, tal como se especificará en la estrategia de precio, sus precios iniciales no podrán ser superiores a los de la competencia. Con relación a las figuras temáticas, estas serán alquiladas a un precio no superior a los \$45.000, de tal manera que sea inferior a los precios de venta estipulados por la competencia, e igual a los precios de alquiler de las figuras en icopor, con el valor agregado de que, al ser en MDF, serán más resistentes y tendrán un mejor acabado.

En cuestiones de la imagen que proyecta la competencia frente a los clientes, se ha verificado mediante el estudio de campo, que las redes sociales y las consultas en la red son un método de promoción y comunicación que cobra cada vez más fuerza, y que muchas de las compañías analizadas no ha sabido explotar del todo, pues sólo una de ellas tiene una página web montada. Así mismo es clave

manejar una imagen de diseño gráfico acorde a la actividad de la compañía y de fácil recordación. Entre las empresas competidoras, tienen mejor recordación aquellos nombres y diseños de imagen a los que se ha invertido tiempo y recursos.

La imagen que han ganado ante los clientes proviene también de la calidad de los servicios realizados, de la atención y el respeto por el cliente mediante respuestas oportunas, comunicaciones cordiales y disposición al brindar las asesorías, lo cual es manejado de manera eficiente por la mayoría de ellas; de manera que este aspecto tendrá que ser siempre una conducta permanente, ya que actualmente en la ciudad no constituye un valor agregado, sino prácticamente algo que de no presentarse, se estaría expuesto a perder clientes.

Con relación al segmento a los que se dirigen las empresas competidoras, es claro que ninguna apunta sus servicios a familias de estratos 1, 2, y 3; debido el hecho de que este tipo de servicios no son de primera necesidad. No obstante, se podrían deducir dos tipos de tendencias en las empresas analizadas: la primera, enfocada en precios y orientada principalmente a estratos 4 y 5, y la segunda, enfocada en diferenciación y orientada a empresas y estratos 5 y 6 especialmente. La primera tendencia permite más utilidades ofreciendo productos a precios modestos pero en gran cantidad, como venta de productos de piñatería, pequeños arreglos, obsequios y detalles. La segunda le apunta más a realizar pocos eventos, pero con servicios completos, que demandan tiempo pero permiten una utilidad mucho mayor por servicio.

*“Érase una vez”*, derivado del hecho de conocer sus competidores actuales, y de ofrecer productos y servicios con un toque de innovación y valor agregado, tendría que orientarse en ofrecer servicios completos empresariales y particulares, sin dejar de tener un portafolio que permita ventas inmediatas para favorecer su flujo de caja y proyectar una buena imagen al cliente al mismo tiempo. Pero necesariamente se debe tener la habilidad de reinventarse constantemente y de detectar de manera oportuna los requerimientos y cambios del mercado para reorientar, en determinado momento, sus estrategias de servicio.

## 4.4 MUESTREO

### 4.3.1 METODOLOGÍA

Se realizó un muestreo aleatorio simple con población en su mayoría conocida, padres o madres de familia con hijos entre 1 y 12 años, pertenecientes a estratos 4, 5 y 6. Los instrumentos de recolección fueron las encuestas y las entrevistas (ver anexos 1 a 4)..

#### 4.3.2 FÓRMULA MUESTRAL

La fórmula empleada para determinar el número de encuestas a realizar en el muestreo aleatorio simple con población conocida, es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza = 1.5

p = variabilidad positiva = 0.5

q = variabilidad negativa = 0.5

N = tamaño de la población = 50,444

E = porcentaje de error = 0.1, entonces:

$$n = \frac{1.5^2 * 0.5 * 0.5 * 50,444}{50,444 * 0.1^2 + 1.5^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{28,374.75}{504.44 + 0.56}$$

$$n = 55$$

De acuerdo al cálculo anterior, se requeriría un muestreo conformado por 55 encuestas para obtener una información representativa del mercado. Como la población objetivo está distribuida en toda el área metropolitana de Bucaramanga,

y sus atributos la hacen una muestra homogénea, se realizó entre el mercado meta un muestreo total de 50 encuestas, verificando que las mismas evidenciaban unas tendencias marcadas.

## 5 ESTRATEGIAS DE MERCADO

### 5.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

#### 5.1.1 DESCRIPCIÓN BÁSICA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:

“Érase una vez” ofrece asesoría, suministro y montaje de decoración y servicios complementarios para fiestas infantiles temáticas, por medio de paquetes de acuerdo a los requerimientos y presupuesto disponible de sus clientes.

#### 5.1.2 ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:

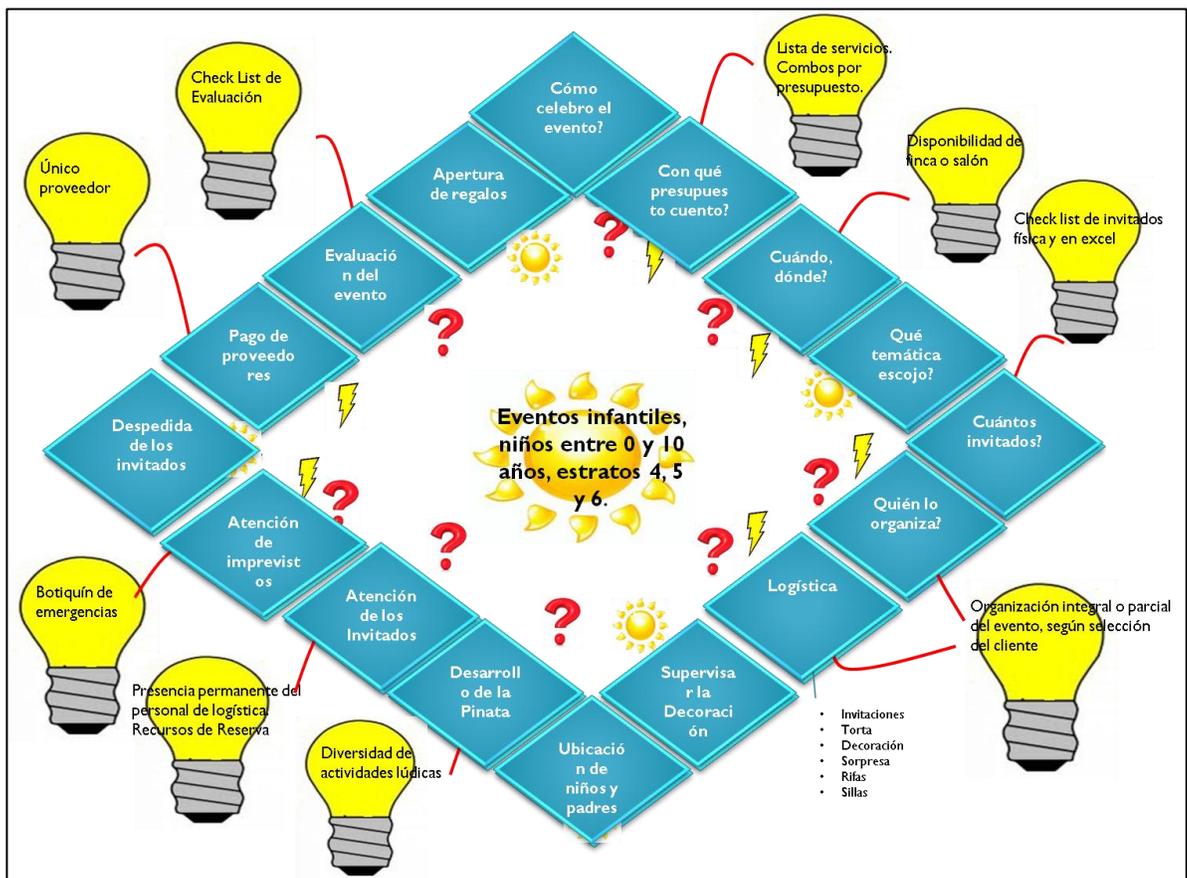
A continuación se describen los productos y servicios a ofrecer, los cuales, en su mayoría, fueron detectados mediante la realización del ciclo de experiencia del cliente a través de la planeación, realización y evaluación de una fiesta infantil. En primer lugar se determinaron paso a paso las actividades requeridas para surtir el proceso. Luego se identificaron cuáles experiencias dentro del proceso resultan para el cliente positivas o neutrales (soles en la figura 10), cuáles resultan ser experiencias negativas (relámpagos en la figura 10) y cuáles confusas (Interrogantes en figura 10). De cada producto se hace una descripción, se define su aplicación o uso, y se estipulan sus debilidades y fortalezas frente a la competencia.

**Tabla 11.** Especificaciones de los productos y servicios

• <b>Check List de Servicios y de Invitados (ver anexos 5, 6, 7 y 8)</b>	
Descripción	Formatos que el cliente podrá diligenciar para realizar una lista de los servicios requeridos y de los invitados.
Aplicación / Uso	Obtener los datos del cliente para establecer una base de datos que permita conocerlos, identificar las fechas de cumpleaños de los niños para felicitar a sus padres y ofrecer actualizaciones de productos, conocer las edades para delimitar el mercado, saber qué productos o servicios se deben cotizar, recoger nuevas ideas. Conocer la cantidad aproximada de invitados, facilitar al cliente la

	definición de invitados por categorías, preparación de manera precisa de las rifas, personalización de sorpresas e invitaciones.
Fortalezas	No lo ofrece la competencia.
Debilidades	Fácilmente reproducible.

**Figura 10.** Ciclo de experiencia del cliente



• Invitaciones	
Descripción	Invitaciones con diseños personalizados acorde a la temática escogida para la fiesta.
Aplicación / Uso	Es la primera impresión de la fiesta.
Fortalezas	Se basan en el check list de invitados para imprimir sus nombres (personalización), y se realizan con la temática escogida y el nombre del homenajeado.
Debilidades	No se cuenta con tecnología para producción en escala.

• <b>Decoración</b>	
Descripción	Decoración del salón o sitio de la fiesta con globos, topiarios, bomboneras y guirnalda importada del personaje escogido, caja de regalos, manteles y centros de mesa.
Aplicación / Uso	Decoración creativa que refuerza el ambiente con volumen y colores acordes a la temática.
Fortalezas	Servicio completo que incluye compra de globos y montaje de arcos, flores, esferas, nubes y demás figuras y colores acordes con la temática escogida.
Debilidades	Ofrecido por la competencia. Difícil de diferenciar.

• <b>Personajes en MDF (Madera del Futuro) para decoración</b>	
Descripción	Personajes en tamaño real pintados sobre MDF (madera del futuro) con un soporte en madera que le permite mantenerse en un disco de hierro.
Aplicación/Uso	Para alquiler. Dar un toque especial a la decoración de la fiesta a nivel temático. Ideal para fondos de fotografías.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios moderados, al ser para alquiler.</li> <li>• Fabricados en material reciclable. No son tan perjudiciales para el medio ambiente como el Icopor.</li> <li>• Resistentes.</li> <li>• Fáciles de transportar e instalar.</li> <li>• De tamaño real.</li> <li>• Ideales para tomar fotografías con los niños.</li> <li>• Innovadoras. Poco usadas por la competencia.</li> <li>• Fabricadas en su totalidad (diseño, corte, pulida, pintura).</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca resistencia al agua.</li> </ul>

• <b>Menaje Temático y Personalizado</b>	
Descripción	Vasos, platos, servilletas, bandejas y manteles con el tema de la fiesta.
Aplicación/Uso	Utensilios para la fiesta y también forman parte de la decoración, ya que son alusivos a la temática escogida.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alusivos a la temática escogida por el cliente.</li> <li>• Si es deseo del cliente, se puede personalizar los puestos de los invitados.</li> <li>• Importados, pocos usuales en la región.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo stock en inventario.</li> </ul>

• <b>Rifas y Sorpresas personalizadas</b>	
Descripción	Estas serán personalizadas de acuerdo a la edad y género del invitado.

Aplicación/Uso	Entregar un bonito recuerdo del evento a sus invitados.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizaran en conjunto con el cliente para que sean de agrado de todos, proponiendo que estos sean útiles y educativos.</li> <li>• Personalizadas.</li> <li>• Empaques exclusivos de acuerdo a la temática.</li> <li>• Adaptables al rango de precio escogido por el cliente.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna.</li> </ul>

• Pasabocas	
Descripción	Pasabocas dependiendo de las necesidades y gustos del cliente. Pueden ser saludables, en paquetes, preparados, etc.
Aplicación/Uso	Atender a los invitados con bocadillos que sean del agrado de niños y adultos.
Fortalezas	Definidos por el cliente basados en asesorías y propuestas.
Debilidades	Deben ser contratados o adquiridos con un tercero.

• Torta	
Descripción	Torta para ofrecer a los invitados.
Aplicación / Uso	Decorativa, al ser temática, y comida tradicional.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño exclusivo.</li> <li>• Temática.</li> <li>• Variedad de sabores y combinaciones.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delicada para transportar.</li> </ul>

• Sillas y Mesas Para Niños y Adultos	
Descripción	Alquiler de sillas y mesas para desarrollar las actividades programadas con mayor comodidad.
Aplicación/Uso	Organización de espacios previamente a la llegada de los invitados.
Diseño	Básico. Puede ser complementado con adornos temáticos.
Empaque	No requiere.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden estar decoradas y/o ser de colores vivos que complementen la decoración.</li> <li>• Ahorro de tiempo para el cliente al tener el servicio complementario.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio para almacenamiento.</li> </ul>

• Servicio de transporte e instalación	
Descripción	Se ofrece el servicio de transporte de los personajes en MDF, de sillas, mesas y accesorios; así como el montaje de la decoración con globos, manteles, guirnaldas y personajes en MDF.
Aplicación/Uso	Facilitar el traslado de los componentes del evento, y realizar el

	montaje integral de la decoración.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer este servicio aquellos clientes con poca disponibilidad de tiempo y/o dificultad para transportar los productos.</li> <li>• Después de la fiesta se retira todos los elementos alquilados.</li> <li>• El montaje se realiza por parte de expertos en decoración de espacios, con herramientas adecuadas y de forma rápida.</li> <li>• Opcional.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna.</li> </ul>

## 5.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

### 5.2.2 ALTERNATIVAS DE PENETRACIÓN

#### 5.2.2.1 REDUCCIÓN DE PRECIOS

Para que “Érase una vez” se dé a conocer entre sus primeros clientes, es preciso iniciar las operaciones ofreciendo unos precios tales que permitan un margen de utilidad reducido. De esta forma, se ofrecerán productos y servicios de calidad superior a la existente en el mercado, pero a unos precios similares o ligeramente superiores, atrayendo así los clientes de la competencia, el mercado natural y los clientes que hasta el momento no han usado servicios similares.

#### 5.2.2.2 INCREMENTO EN LA FRECUENCIA DE USO DEL SERVICIO

Para esto deberán promocionarse eventos diferentes a los cumpleaños de los niños, para así reducir los periodos de compra. Dichos eventos pueden ser: fiestas de disfraces en el mes de los niños, decoraciones navideñas, primeras comuniones, bautizos y baby showers.

#### 5.2.2.3 INCREMENTO EN LA CANTIDAD DEL SERVICIO

En este caso no sólo se dará a conocer a los clientes que adquieran un determinado producto o servicio, el portafolio completo y actualizado con la totalidad de productos y servicios ofrecidos; si no que se captarán las ideas acerca de sus requerimientos y necesidades, dando lugar así a la identificación de alternativas nuevas que favorezcan la diversificación tendiente a la satisfacción de dichas necesidades.

#### 5.2.2.4 NUEVAS APLICACIONES ENTRES LOS USUARIOS DEL SERVICIO

Una alternativa que podría funcionar es la oferta de las figuras en MDF para la venta, de tal manera que puedan ser usadas tanto en la decoración de una fiesta como posteriormente para decoración de una habitación. Productos como las cajas de regalos, pueden usarse para el fin principal para el que fueron concebidas, pero posteriormente pueden usarse, por ejemplo, para almacenar los juguetes en una habitación. Deberán tenerse muy en cuenta los usos dados a los productos por parte de los clientes, para que así sean estos considerados en la oferta posterior de los mismos.

#### 5.2.2.5 INCREMENTO DE LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Se deberá dedicar tiempo a la renovación constante de promociones tales como, por ejemplo, ofrecer gratis una figura si se alquila un grupo temático completo (lo cual favorece el volumen de alquiler), ofrecer el transporte gratis si se adquiere una cantidad determinada del producto o servicio, obsequiar a manera de cortesía al homenajeador un producto o servicio adicional por la compra de un combo, etc.

#### 5.2.3 ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

##### 5.2.3.1 EXHIBICIONES EN EL PUNTO DE VENTA

Se dispondrá de un local abierto al público, que inicialmente funcionará en el sitio de residencia de los emprendedores y donde funciona el taller y la bodega. Se trata de una casa, en que la primera planta se podría usar como local comercial, y la tercera planta es donde funciona actualmente el taller. Esta se encuentra ubicada en la calle 62 No. 17E-29 del Barrio La Ceiba, la cual es una zona comercial y residencial de la ciudad de Bucaramanga, y que a su vez constituye un punto central entre los municipios que conforman el área metropolitana, lo que facilita los desplazamientos y transportes. Una vez se tenga registrada la empresa, se deberá instalar un aviso con el nombre y el logotipo en la fachada. A medida que los flujos de caja lo permitan, se podrá considerar la posibilidad ubicar el local comercial en un lugar independiente del taller.

#### 5.2.3.2 TARJETAS DE PRESENTACION

Con información concisa y completa de la compañía, tal como su nombre, actividad, página web, correo electrónico y teléfonos fijo y celular. Además cada figura temática para alquiler, llevará un sticker al respaldo con los datos de la compañía.

#### 5.2.3.3 VOLANTES

Entrega de volantes con información un poco más detallada y enriquecida con imágenes estratégicas, en lugares donde se detecte confluencia de los clientes objetivo.

#### 5.2.3.4 REDES SOCIALES

Se creará una cuenta en las principales redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, donde se compartirán artículos, asesorías y se publicarán imágenes de los últimos eventos realizados.

#### 5.2.3.5 PROGRAMA DE REFERIDOS

Se diseñará e implementará un Programa de Referidos para estimular a los clientes frecuentes o a quienes refieran a otros clientes, quienes obtendrán descuentos y/o cortesías en sus próximos eventos.

#### 5.2.3.6 PÁGINA WEB

Se diseñará y mantendrá un sitio Web o un blog profesional de fácil navegación, que permita dar a conocer la marca de forma eficiente y amena, facilitar la comunicación entre el cliente y la compañía y proporcionar los datos y la información de interés.

#### 5.2.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Tratándose de un servicio más que de un producto, es preciso que la distribución se haga de manera directa, debido a que se debe realizar el montaje de la decoración por parte del representante de *“Érase una vez”*. A medida que la compañía crezca, se capacitarán productores e instaladores de las decoraciones, en caso de tener que realizar montajes simultáneamente, y se tendrá a disposición no sólo un vehículo propio para el traslado de los artículos y los instaladores, sino se recurrirá a un grupo de proveedores del servicio de transporte.

Dentro de cada servicio se incluirá el valor del transporte para el mismo.

### 5.3 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Teniendo en cuenta que el objetivo de la compañía es ofrecer un servicio completo que incluya varios de los elementos y productos requeridos para preparar una fiesta o evento infantil, se realizó el análisis considerando eventos que usen todos los servicios y productos ofrecidos, independientemente de que estos puedan ser adquiridos por los clientes de forma parcial según sus necesidades y de acuerdo a

lo escogido a través del formato CHECK LIST DE SERVICIOS (Anexo 5). De esa manera se podrá hacer un estimado global, evadiendo las dificultades que representaría evaluar producto por producto, y la gran cantidad de combinaciones resultantes de los mismos.

En la tabla 12 se resume cada concepto que compone la estrategia de precio, usando tres tipos de fiestas adaptadas al presupuesto disponible del cliente, desde la de menor presupuesto (fiesta económica), usando todos los productos pero en menor cantidad y con menores especificaciones, hasta la de mayor presupuesto (fiesta Premium), donde se requiere más tiempo y se usan todos los productos, con las mejores especificaciones, pasando por una fiesta intermedia (fiesta normal).

**Tabla 12.** Estrategia de precio

<b>Concepto</b>	<b>FIESTA ECONOMICA</b>	<b>FIESTA NORMAL</b>	<b>FIESTA PREMIUM</b>
Precio del Producto o Servicio	\$847.000	\$1.093.100	\$2.095.000
Utilidad por unidad, en pesos (\$)	\$254.100	\$327.930	\$628.500
Margen de utilidad por unidad en porcentaje (%)	30%	30%	30% - 40%
Condiciones de venta	CONTADO	CONTADO	CONTADO
Seguros necesarios	Anticipo del 50%	Anticipo del 50%	Anticipo del 50%
Impuestos a las ventas (IVA 16%)	16%	16%	16%
Riesgo cambiario (afecta / no afecta)	NO	NO	NO
Precio mínimo que está dispuesto a fijar para salir al mercado	\$750.000	\$950.000	\$1.850.000
% Ventas a Crédito	0%	0%	0%
Días de cuentas por cobrar a clientes	0	0	0
Precio del transporte (incluido)	\$70.000	\$70.000	\$70.000

Los precios se definieron determinando los costos de cada servicio y producto que compone una fiesta completa, teniendo en cuenta los materiales, la mano de obra, la depreciación de equipos y herramienta, el costo de oportunidad de los emprendedores, los servicios públicos, los arriendos, los impuestos y los desplazamientos. De estos costos se obtuvo el precio del producto final, agregando el porcentaje de utilidad esperado.

Inicialmente, para establecer un precio de lanzamiento competitivo o considerando la guerra de precios de los sustitutos existentes, se estaría dispuesto a sacrificar el costo de oportunidad, es decir, el salario de los emprendedores del proyecto, durante un periodo hasta de un año, con el fin de no afectar las utilidades pertenecientes a los posibles inversores.

## 5.4 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

### 5.4.1 DESCUENTOS POR VOLÚMEN

Se tiene contemplado inicialmente los siguientes tipos de descuentos por volumen:

- Figuras para alquiler en MDF: Como se cuenta con grupos de figuras por temáticas (por ejemplo, los personajes de la película animada “Cars”), pero se tiene la opción de alquilarlas de manera individual, se ofrecerá de forma gratuita el alquiler de una de las figuras en los casos en que se alquile el grupo temático completo, para así incentivar la rotación de todas las figuras.
- Obsequio especial: Para los casos en que se adquiera al menos 7 de los 10 productos y servicios ofrecidos, se dará un obsequio especial para el homenajeado por parte de la compañía (puede ser un letrero para la puerta de la habitación, en MDF, pintado con la temática de la fiesta).
- Para los casos en que se contrate el servicio completo, o servicios que superen el valor establecido para la fiesta económica (\$847.000), el transporte es gratis.

### 5.4.2 MANEJO DE CLIENTES ESPECIALES

Se considerarían como clientes especiales a quienes usen un servicio al menos una vez al año, durante por lo menos dos años consecutivos (dicho control será llevado en una base de datos de servicios), con precios iguales o superiores a la mitad del precio vigente de la “fiesta económica”, es decir, servicios de al menos \$423.000 cada uno, inicialmente. Para estos clientes se realizarán promociones como obsequios adicionales a los servicios solicitados, transporte sin costos adicional para ellos, y figuras de alquiler adicionales por cuenta de la compañía. Adicionalmente, por cada cliente efectivo referido, se dará un descuento de hasta el 7% del precio del servicio referido, aplicable a su próximo servicio.

#### 5.4.3 COSTO DE PROMOCIÓN DE LANZAMIENTO Y PUBLICIDAD

Se tiene contemplado, de acuerdo a la tabla 13, realizar una inversión en algunas herramientas publicitarias adicionales al precio inicial mínimo al que estaría dispuesta la empresa para salir al mercado, contemplado en la tabla 12.

**Tabla 13.** Inversión inicial en promoción y publicidad

No.	Herramienta	Costo
1	Diseño de la imagen de “Érase una vez”	\$500.000
2	Realización de fiesta tipo para mercado natural	\$1.000.000
3	Creación de la página web	\$1.000.000
5	Realización de stickers, brochures y tarjetas de presentación.	\$400.000
	<b>Total:</b>	<b>\$2.900.000</b>

Además de esta inversión inicial, se tendría que destinar un costo mensual para mantener la publicidad o recurrir a estrategias de acuerdo al comportamiento de las ventas.

En la herramienta 1 se contempla el diseño del logotipo de la compañía, que estará presente en el perfil de facebook, en la página web, las tarjetas de presentación y en la papelería institucional.

La herramienta 2 consiste en elaborar una fiesta para el cumpleaños número 7 de hija de la emprendedora, en la cual se pretende, además de la celebración, usar

los productos y servicios instalados como vitrina para capturar los primeros clientes pertenecientes al mercado natural, a quienes se entregarán brochures y tarjetas de presentación (herramienta 5).

La herramienta 3 se desarrollará de manera no inmediata, como alternativa opcional o posterior, en caso de que el perfil en facebook de la compañía no surta el efecto esperado en el tiempo estimado para cumplir la proyección de ventas.

Se espera que el precio de lanzamiento estipulado en la tabla 13 se pueda mantener durante al primer año, luego del cual, de acuerdo a la acogida de la compañía en el mercado, se incremente al precio de venta estipulado. A partir del primer año se espera cumplir con la proyección de ventas, incrementando más el número de servicios por mes que los precios, hasta alcanzar la meta esperada a los seis años.

#### 5.4 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

En vista de que se trata más de un servicio que de un producto, que comprende instalación, alquileres, montajes y en menor proporción, ventas; las compras de materia prima se manejan de manera directa, con pago de contado. En la tabla 14 se mencionan, para los productos y servicios a los que se aplique, los datos relacionados con proveedores, precios de adquisición, etc.

**Tabla 14.** Relación con los proveedores

<b>Decoración con personajes en MDF</b>			
<b>Concepto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Proveedor</b>	<b>Maderables LTDA.</b>	<b>El Surtidor de Maderas</b>	<b>Ardisa S.A.</b>
<b>Compras Anuales estimadas</b>	\$6.140.000	\$6.140.000	\$6.140.000
<b>Producto (materia prime o insumo)</b>	Lámina de MDF	Lámina de MDF	Lámina de MDF

<b>Presentación Comercial</b>	Lámina de 1,80 x 2,40 mt	Lámina de 1,80 x 2,40 mt	Lámina de 1,80 x 2,40 mt
<b>Costo de la materia prima o insumo</b>	\$32.000/unidad	\$32.000/unidad	\$32.000/unidad

<b>Menaje temático</b>	
<b>Concepto</b>	<b>1</b>
<b>Proveedor</b>	<b>Tulia Inés Ibáñez</b>
<b>Ubicación</b>	USA
<b>Moneda Negociación</b>	Dólares
<b>Compras Anuales estimadas</b>	U\$ 8.041
<b>Lead Time/ tiempo entrega</b>	Aproximadamente 10 días tarda en llegar el envío.
<b>Producto (materia prima o insumo)</b>	Menaje con los personajes infantiles.
<b>Presentación Comercial</b>	Paquetes por 4 y 8 unidades.
<b>Costo de la materia prima o insumo</b>	Aproximadamente U\$ 44.67 por fiesta más gastos de envío.

## 5.5 PROYECCIONES DE VENTAS

En la tabla 15 se relaciona el plan de ventas mensuales durante el primer año, así como la proyección para los 5 años siguientes, en número de eventos y porcentaje esperado de crecimiento.

**Tabla 15.** Plan de ventas en cantidades

Plan de ventas del primer año (número de eventos)												
	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
CANTIDAD	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
% CRECIMIENTO		0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Plan de ventas a 6 años (número de eventos)												
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6						
CANTIDAD	18	22	33	44	88	132						
% CRECIMIENTO		22%	50%	33%	100%	50%						

La demanda de este tipo de negocio es ocasional, razón por la cual se debe crear la “necesidad” en los clientes de realizar celebraciones infantiles demostrando el impacto positivo que una buena decoración tendrá en el homenajeado, los invitados y los clientes; y como la misma hace parte esencial del evento.

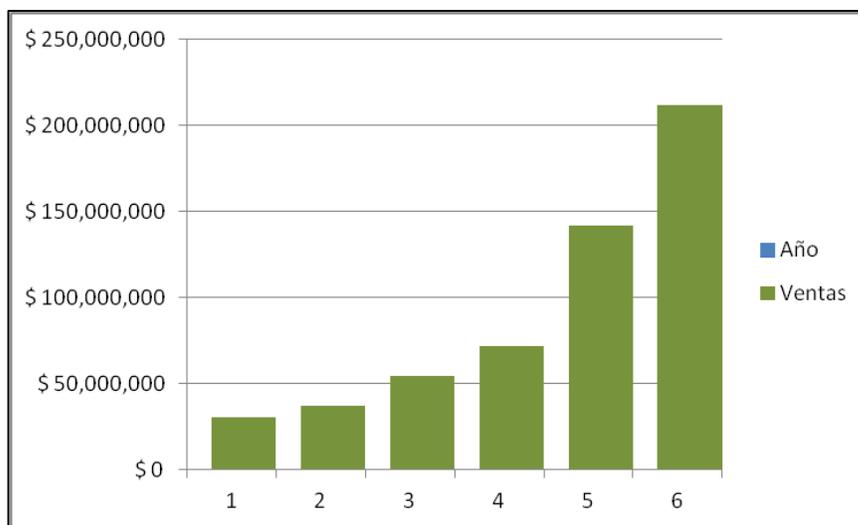
Se espera contar el primer año con los clientes que conforma en mercado natural (familiares, amigos y amigos de los amigos), al tiempo que se despliega la estrategia de promoción y publicidad inicial, esperando sus primeros resultados. Una vez estos resultados empiecen a verse, ya sea porque la estrategia dio resultado o porque se hicieron los oportunos análisis y puestas en marcha de verificación y re direccionamiento; se incrementarán progresivamente el número de servicios por mes, lo cual conllevará al crecimiento organizado de la empresa, y sus respectivas inversiones progresivas en cantidad de materia prima, equipos, mantenimientos, mano de obra y costos administrativos y legales.

**Tabla 16.** Proyección de ventas anuales

PROYECCION DE VENTAS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
N° EVENTOS AL MES =>	1.5	1.8	2.8	3.7	7.3	11.0
INVITACIONES	\$ 281,466	\$ 343,388	\$ 516,021	\$ 688,653	\$ 1,375,429	\$ 2,064,082
DECORACION	\$ 423,340	\$ 516,475	\$ 776,124	\$ 1,035,772	\$ 2,068,722	\$ 3,104,494
FIGURAS TEMATICAS	\$ 724,540	\$ 883,939	\$ 1,328,324	\$ 1,772,708	\$ 3,540,586	\$ 5,313,294
MENAJE	\$ 235,686	\$ 287,536	\$ 432,090	\$ 576,644	\$ 1,151,717	\$ 1,728,361
RIFAS Y SORPRESAS	\$ 188,594	\$ 230,085	\$ 345,756	\$ 461,428	\$ 921,598	\$ 1,383,026
PASABOCAS	\$ 172,820	\$ 210,840	\$ 316,836	\$ 422,833	\$ 844,513	\$ 1,267,345
TORTAS	\$ 219,000	\$ 267,180	\$ 401,500	\$ 535,820	\$ 1,070,180	\$ 1,606,000
TRANSPORTE	\$ 131,400	\$ 160,308	\$ 240,900	\$ 321,492	\$ 642,108	\$ 963,600
<b>TOTAL POR MES</b>	<b>\$ 2,376,846</b>	<b>\$ 2,899,752</b>	<b>\$ 4,357,551</b>	<b>\$ 5,815,350</b>	<b>\$ 11,614,853</b>	<b>\$ 17,430,203</b>
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$ 28,522,150</b>	<b>\$ 34,797,024</b>	<b>\$ 52,290,609</b>	<b>\$ 69,784,195</b>	<b>\$ 139,378,242</b>	<b>\$ 209,162,437</b>

En la tabla 15 se relacionan, para cada uno de los productos y teniendo en cuenta el tipo de evento realizado, las venta esperadas para los próximos 6 años de manera mensual en promedio, y su total anual; considerando los costos de producción para cada producto y/o servicio (ver tabla 18), los gastos administrativos y legales, y la utilidad esperada mencionada en la tabla 13. El incremento anual en ventas se puede apreciar gráficamente en la figura 11.

**Figura 11.** Proyección de ventas anuales



Por otro lado, de acuerdo a la política de cartera, las condiciones iniciales de “Erase una vez”, no requerirán la solicitud un crédito bancario, porque afectaría el

flujo de caja. Se proyecta trabajar con ventas de contado, teniendo en cuenta que se realizaría una solicitud para inicio en la prestación del servicio del 50% como anticipo y el restante al momento de la puesta en marcha de la ambientación de la fiesta.

A futuro, podría considerarse la solicitud de un crédito, dependiendo de las condiciones económicas del país, de la oferta y/o demanda del servicio o de la viabilidad para realizar una inversión considerable, como el arriendo de más locales o la implementación de estrategias de expansión.

## 6 OPERACIÓN

### 6.1 FICHAS TECNICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

**Tabla 17.** Fichas técnicas de los productos y servicios

• <b>Check List de Servicios e Invitados</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	Los que se requieran.
Cualidades	Contribuye a la organización de la información requerida por el cliente, y la información del cliente requerida por la compañía, establece un canal de comunicación entre el cliente y el prestador del servicio.
Diseño	Diseñado en Excel.
Tamaño	Digital para imprimir en tamaño carta.
Tecnología	En Excel. Se podría incorporar para diligenciamiento en línea en la página web.
Empaque	Impresa o digital.
Almacenamiento	No se requiere.

• <b>Invitaciones</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	1,500
Cualidades	Son personalizadas. Involucran un diseño acorde con la temática escogida. Impresión de alta calidad. Innovadoras.
Diseño	En programas de computador (Paint, Publisher, Power Point).
Tamaño	Variable, a gusto del cliente.
Tecnología	Programas de diseño, computador, ipad, impresora.
Empaque	Diverso: cajita, tarjeta, botella, frasco, baúl, impresa, etc.
Almacenamiento	No se requiere.

• <b>Decoración con globos, topiarios, bomboneras, guirnalda, caja de regalos, manteles y centros de mesa.</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	12
Cualidades	Temática. Personalizada. Incluye suministro y montaje. Refuerza la ambientación con volumen y colores.
Diseño	De acuerdo a la temática y al tipo de evento.
Tamaño	De acuerdo al espacio disponible.

Tecnología	Infladores eléctricos y manuales, y calibradores de globos.
Empaque	Diverso: cajita, tarjeta, botella, frasco, baúl, impresa, etc.
Almacenamiento	Temporal, en una habitación del taller.

• <b>Personajes en M.D.F.</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	20
Cualidades	Innovadores, totalmente fabricados en el taller, en tamaño real, para alquiler, elaborados en material biodegradable, resistentes, portables, fáciles de instalar.
Diseño	De acuerdo a la temática escogida. Se ubican, se imprimen, se amplían, se pasan a la madera, se pintan y se lacan.
Tamaño	En tamaño real, dependiendo del personaje escogido. Pueden variar entre 80cm y 180cm.
Tecnología	Caladora, compresor, lijadora, impresora.
Empaque	No aplica. Se alquilan con servicio de transporte opcional.
Almacenamiento	En una habitación del taller.

• <b>Menaje temático</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	No se produce, se distribuye.
Cualidades	Importados. Alusivos a la temática escogida. Diferenciados.
Diseño	Con los personajes escogidos.
Tamaño	Estándar para platos, vasos, botones, servilletas y bandejas.
Empaque	Plástico, de fábrica.
Almacenamiento	En una habitación del taller.

• <b>Rifas y sorpresas personalizadas</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	1,200
Cualidades	Se adaptan al presupuesto del cliente, son personalizadas, se empacan de acuerdo a la temática.
Diseño	De acuerdo a la temática escogida y a la propuesta construida con el cliente.
Tamaño	Variable, de acuerdo a cada caso en particular.
Empaque	Se empaca de acuerdo a la ocasión y a la temática.
Almacenamiento	Temporal al ser un producto de alta rotación.

• <b>Pasabocas</b>	
Capacidad	No se produce, se distribuye.

instalada (Un/mes)	
Cualidades	Concertados con el cliente. Pueden ser de tipo saludable.
Empaque	Dependiendo del producto, se usarán empaques que conserven el calor, frío y la salubridad.
Almacenamiento	No se almacenarán.

• <b>Torta</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	No se produce, se distribuye.
Cualidades	Temática, personalizada, varias opciones.
Diseño	De acuerdo a la temática escogida.
Tamaño	Se ofrece por peso.
Empaque	En caja de cartulina.
Almacenamiento	No se almacena. Se distribuye el día del evento.

• <b>Sillas y mesas para niños y adultos</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	No se producen. Se tienen disponibles inicialmente 100 sillas y 10 mesas.
Cualidades	Servicio complementario que ahorra tiempo al cliente.
Diseño	De colores y decoración según temática y solicitud.
Tamaño	Para niños y adultos.
Empaque	No aplica. Se alquilan con servicio de transporte opcional.
Almacenamiento	En una habitación del taller.

• <b>Servicio de transporte e instalación</b>	
Capacidad instalada (Un/mes)	12 viajes / mes
Cualidades	Ahorro de tiempo al cliente, instalaciones especializadas y rápidas.
Tamaño	En tamaño real, dependiendo del personaje escogido. Pueden variar entre 80cm y 180cm.
Tecnología	Campero y camioneta.

## 6.2 ESTADO DE DESARROLLO

Debido a que para uso particular y familiar se han realizado algunos eventos, se cuenta con cierto avance a nivel de ideas y de productos, lo cual ha permitido validar la acogida que pueden tener algunos de ellos.

**Tabla 18.** Resumen del estado de desarrollo de los productos y servicios

<b>Producto</b>	<b>Estado de desarrollo</b>
<b>Producto 1. Check list de Servicios e invitados</b>	Se cuenta con una primera versión
<b>Producto 2. Invitaciones</b>	Completamente definido
<b>Producto 3. Decoración (globos, topiarios, centros de mesa, caja de regalos, manteles, bomboneras).</b>	Completamente definido
<b>Producto 4. Figuras temáticas en MDF</b>	En proceso de desarrollo
<b>Producto 5. Menaje temático.</b>	Completamente definido
<b>Producto 6. Rifas y sorpresas personalizadas</b>	Completamente definido
<b>Producto 7. Pasabocas</b>	En proceso de investigación
<b>Producto 8. Torta</b>	Completamente definido
<b>Producto 9. Sillas y mesas</b>	En proceso de desarrollo
<b>Producto 10. Servicio de transporte e instalación</b>	Completamente definido

- **PRODUCTO 1: CHECK LIST DE SERVICIOS Y DE INVITADOS:**

Se tiene una primera versión realizada en Excel, algo sencilla, con algunas listas desplegables que facilitan la escogencia de opciones por parte del cliente. Está pendiente configurar su seguridad para que no sea copiado fácilmente por la competencia y se puede iniciar su uso con el ánimo de mejorarlo continuamente.

- PRODUCTO 2: INVITACIONES

Este producto se considera completamente definido, en cuanto a que cada vez que se ofrece un servicio se hace algo diferente, pero se está en capacidad de producirlo con los recursos disponibles.

- PRODUCTO 3: DECORACIÓN

Este producto se considera completamente definido, puesto que si bien se realiza sobre pedido, con una temática específica, se está en capacidad de hacerla en poco tiempo.

- PRODUCTO 4: FIGURAS TEMÁTICAS EN M.D.F.

De este producto se tiene un inventario con algunos e producto se encuentra en proceso de investigación, en tanto deben encontrarse proveedores que logren ofrecer productos diferenciados e innovadores. No se preparan directamente.

- PRODUCTO 5: MENAJE TEMÁTICO.

Este producto se considera completamente definido, pues se importa de los Estados Unidos y se vende sin sufrir ninguna modificación. Se tiene un inventario de un juego completo para temáticas conocidas.

- PRODUCTO 6: RIFAS Y SORPRESAS PERSONALIZADAS

Se tiene definido totalmente, pues se trata más de un servicio que ahorra tiempo a los clientes al comprar los elementos que se desee entregar como sorpresas, y se incluye un empaque atractivo, acorde con la temática y original. Para este servicio ya se tienen identificados los proveedores y los empaques y etiquetas se realizan directamente.

- PRODUCTO 7: PASABOCAS

Este producto se encuentra en proceso de investigación, en tanto deben encontrarse proveedores que logren ofrecer productos diferenciados e innovadores, pues estos no se prepararían directamente al constituir más un complemento al servicio de la fiesta que el “saber hacer” de la compañía.

Este ítem está en proceso de investigación todavía; se están estudiando qué pasabocas se pueden ofrecer que sean saludables y que agraden a los niños, para lo cual deben establecerse alianzas. En cuanto a las bebidas, se tiene la opción de jugos naturales, avena o gaseosa. Para los jugos naturales ya se tiene una alianza concertada con “Barritas frías Santa Sofía”.

- PRODUCTO 8: TORTA

Se tiene una alianza establecida con un proveedor en proceso de penetración en el mercado, pues este producto se no realiza directamente, sino constituye más bien el servicio complementario de ofrecer la mayor cantidad posible de insumos para la fiesta instalados en el sitio de la misma. Por esto se establece que está completamente definido.

- PRODUCTO 9: SILLAS Y MESAS

Se cuenta con una bodega para su almacenamiento, y con un inventario de sillas y mesas plásticas para adultos, suficiente para organizar un evento. Sin embargo, se establece que está en proceso de desarrollo en tanto que deben adquirirse aún las mesas y las sillas para los niños.

- PRODUCTO 10: SERVICIO DE TRANSPORTE E INSTALACIÓN

Se tiene un vehículo a disposición de la compañía, así como varias alianzas con propietarios de camionetas que podrían suplir el requerimiento de transportes simultáneos. También se tiene el conocimiento requerido para la instalación de las decoraciones, razón por la cual el servicio se encuentra definido.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

- PRODUCTO 1: CHECK LIST DE SERVICIOS Y DE INVITADOS:

1. Realizar el formato en Excel (anexos 5 a 8)
2. Enviar al cliente por correo electrónico.
3. Recibir diligenciado para establecer los servicios requeridos y planear la logística, así como marcar las invitaciones y las sorpresas.

Se tiene proyectado que en el momento en que se tenga montada la página web de la compañía, se puedan incorporar estos formatos diligenciados en línea, de tal manera que el CHECK LIST DE INVITADOS, una vez esté diligenciado, se relacione con unos precios preestablecidos de tal forma que se realicen cotizaciones automáticas.

- PRODUCTO 2: INVITACIONES

1. Investigar en diferentes páginas de internet para escoger 2 modelos, personalizarlos con los nombres del homenajeado y de los invitados, e incluir los aportes creativos de “*Érase una vez*” para que le cliente decida.
2. Imprimir el número de tarjetas personalizadas (Según la información recogida en el CHECK LIST DE INVITADOS).
3. Entregar al cliente.

- PRODUCTO 3: DECORACIÓN

1. Concertar con el cliente sobre el tipo de decoración escogida, prestando asesoría sobre las distintas opciones con el apoyo de fotografías históricas almacenadas en el ipad, o proponiendo nuevas alternativas, acordes con la temática escogida.
2. Conseguir los globos de los colores, calibres y demás características requeridas.

3. Desplazarse al sitio donde se realizará la fiesta e instalar la decoración con globos con el apoyo del inflador eléctrico y el juego de calibradores. Esta actividad se realiza con un ayudante.

4. Ubicar en el lugar donde va la torta la guirnalda de “Feliz cumpleaños”, la caja de regalos y los manteles. Ubicar en las mesas los centros de mesa, los topiarios y las bomboneras, previamente elaboradas.

- **PRODUCTO 4: FIGURAS TEMÁTICAS EN M.D.F.**

1. Después de escoger los personajes de la fiesta, se investigan en internet las mejores imágenes.

2. Imprimir el contorno sin colores de la imagen en tamaño real de los personajes del tema.

3. Cortar en M.D.F el contorno de las imágenes y los palos que serán el soporte.

4. Lijar la M.D.F. dos veces antes de empezar a pintar.

5. Pintar con pintura blanca para establecer una base libre de poros y uniforme.

6. Pasar los trazos principales de las imágenes impresas a la madera.

7. Pintar con pintura fría los personajes.

8. Lacar la pintura para protegerla.

9. Poner los listones en cedro que servirán de soporte para parar la figura en una base de hierro pintada.

- **PRODUCTO 5: MANAJE TEMÁTICO**

1. A través de un contacto que se tiene en Salt Lake, Utah, se envían fotos con los temas que más se están escogiendo para las fiestas.

2. El contacto hace la cotización.

3. Se consigna el dinero al contacto que compra y envía los productos.

4. Se lleva el mensaje al sitio de la fiesta y se deja instalado en una mesa principal para que haga parte de la decoración de la fiesta.

También se ofrecerán mensajes nacionales para aquellos clientes que opten por un mensaje de valor inferior.

- PRODUCTO 6: RIFAS Y SORPRESAS PERSONALIZADAS

1. En caso de que el cliente haya escogido este servicio, se debe analizar la lista de invitados y buscar los obsequios acorde con la edad y género de los niños.
2. Comprar y empacar los obsequios de manera personalizada.
3. Trasladar los obsequios al sitio de la fiesta con el resto de la decoración.

- PRODUCTO 7: PASABOCAS

1. Concertar con el cliente el tipo de pasabocas que se desea.
2. Contactar al proveedor o proveedores de acuerdo al tipo de pasabocas escogido, y se hace el pedido para la fecha y hora de la fiesta.
3. Trasladar los pasabocas al sitio de la fiesta.

- PRODUCTO 8: TORTA

El proceso es similar al del producto anterior, y se lleva a cabo con proveedores con los que se tienen alianzas establecidas.

- PRODUCTO 9: SILLAS Y MESAS

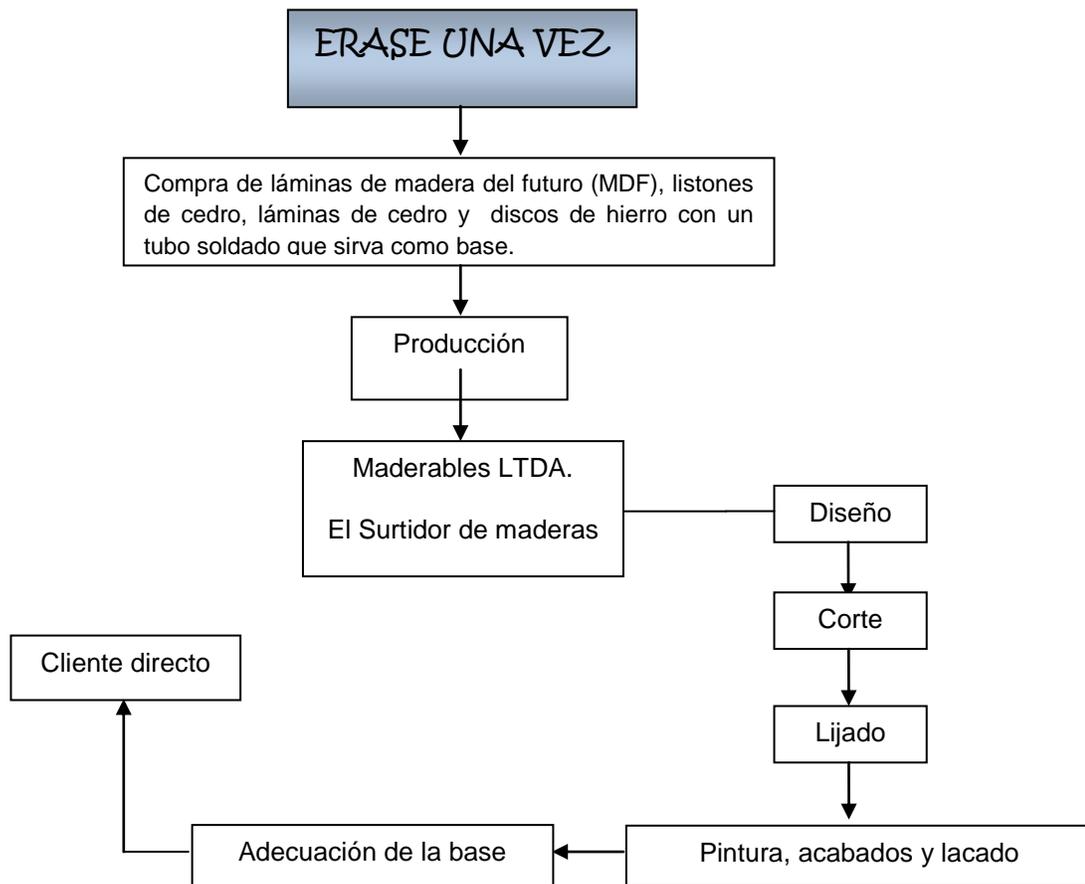
1. Inicialmente se comprarán 50 sillas y 13 mesas para niños con diseños y colores infantiles. Adicionalmente se tiene un inventario de sillas y mesas para adultos de 100 sillas y 25 mesas.

2. Se almacenan en la casa que sirve de taller y local.
3. Se ofrecen al cliente como parte del servicio y se transportan al sitio de la fiesta por medio de alianzas establecidas con propietarios de camionetas.

- PRODUCTO 10: SERVICIO DE TRANSPORTE E INSTALACIÓN

1. Se ofrecerá el servicio de transporte de los productos que el cliente quiera tener en la fiesta del niño.
2. Se lleva e instala todo en el sitio de la celebración.
3. Se recoge todo al final de la fiesta.

**Figura 12.** Flujograma de procesos para las figuras en M.D.F.



En la figura 12 se puede apreciar el flujograma de procesos para el servicio considerado como el más fuerte dentro del saber a hacer de la compañía, en tanto que es completamente desarrollado por la misma, además de ser el que más pasos implica.

#### 6.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Mediante la tabla 19 se resume por producto los requerimientos que se tienen por cada producto y/o servicio a ofrecer:

**Tabla 19.** Resumen de necesidades y requerimientos por producto

<b>Producto 1. Check list de Servicios e invitados (anexos 5 a 8)</b>	
<b>MATERIA PRIMA E INSUMOS</b>	
Requerimientos	Ninguno
<b>TECNOLOGÍA</b>	
Requerimientos	1 computador personal, 1 impresora, internet
Costos / mes	\$67.528
<b>MANTENIMIENTO</b>	
Requerimientos	Al computador y a la impresora
Costos / mes	\$10.000
<b>MANO DE OBRA</b>	
Requerimientos	No se requiere mano de obra especializada.
Costos / mes	\$62.500
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$140.028</b>

**Producto 2. Invitaciones**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	Cartulina y papel de colores, pegante, troqueles (otros materiales de acuerdo al diseño particular propuesto al cliente)
Costos / mes	\$941.028

**TECNOLOGÍA**

Requerimientos	1 computador personal, 1 impresora, internet
Costos / mes	\$149.028

**MANTENIMIENTO**

Requerimientos	Al computador y a la impresora
Costos / mes	\$10.000

**MANO DE OBRA**

Requerimientos	Una persona trabajando medio tiempo.
Costos / mes	\$601.250
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$1.542.278</b>

**Producto 3. Decoración**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	Globos, nylon, bases metálicas, palos de escoba, papel cambre, papel crepé, papel seda, mantel plástico importado, icopor, palillos, palillos de pinchos, barras de silicona, MDF calibre 3mm, papel adhesivo, vinilos, caja de cartón para 72 pares de zapatos, acetato.
Costos / mes	\$1.546.332

**TECNOLOGÍA**

Requerimientos	3 infladores eléctricos, 3 infladores manuales, 3 juegos de calibradores, 1 pistola de silicona, 1 máquina de coser, 1 computador, 1 impresora, internet.
Costos / mes	\$96.840

**MANTENIMIENTO**

Requerimientos	Al computador, a la impresora y a la máquina de coser.
Costos / mes	\$10.500

**MANO DE OBRA**

Requerimientos	1 auxiliar de montaje e instalación por evento.
Costos / mes	\$660.000
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$2.319.672</b>

**Producto 4. Figuras temáticas en M.D.F.**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	M.D.F., vinilos, laca, pinceles, bases de hierro.
----------------	---

Costos / mes	\$2.548.000
--------------	-------------

**TECNOLOGÍA**

Requerimientos	Caladoras, plotter, lijadora, impresora.
----------------	--

Costos / mes	\$169.722
--------------	-----------

**MANTENIMIENTO**

Requerimientos	Al computador, a la impresora, a la caladora Delta.
----------------	---

Costos / mes	\$25.000
--------------	----------

**MANO DE OBRA**

Requerimientos	Una persona, tiempo completo
----------------	------------------------------

Costos / mes	\$1.235.000
--------------	-------------

<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$3.970.083</b>
---------------------	--------------------

**Producto 5. Menaje temático**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	Menajes importados: vasos, platos, bandejas, servilletas, botones, guirnaldas, manteles, etc.
Costos / mes	\$1.291.428
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$1.291.428</b>

**Producto 7. Rifas y sorpresas personalizadas**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	De acuerdo al tipo de sorpresa: cartulina de colores, papel, cintas, frascos, pegante, papel crepé, papel seda, stickers, etc.
Costos / mes	\$720.000

**TECNOLOGÍA**

Requerimientos	Impresora, computador.
Costos / mes	\$50.694

**MANTENIMIENTO**

Requerimientos	Impresora, computador.
Costos / mes	\$15.000

**MANO DE OBRA**

Requerimientos	1 persona por 6 días al mes
Costos / mes	\$247.700

<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$1.033.394</b>
---------------------	--------------------

**Producto 8. Pasabocas**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	Pasabocas de acuerdo a la solicitud específica del cliente, al tema de la fiesta, o a la ocasión de la misma. El costo por mes incluye su transporte.
Costos / mes	\$946.958
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$946.958</b>

**Producto 9. Torta**



**MATERIA PRIMA E INSUMOS**

Requerimientos	Torta temática y personalizada realizada por aliados estratégicos. Se incluye en el costo en transporte hasta el sitio.
Costos / mes	\$1.200.000
<b>COSTO TOTAL:</b>	<b>\$1.200.000</b>

**Producto 10. Servicio de transporte e instalación**



**TECNOLOGÍA**

Requerimientos      Camioneta chevrolet luv 2300

Costos / mes      \$360.000

**MANO DE OBRA**

Requerimientos      12 servicios de conductor al mes

Costos / mes      \$360.000

**COSTO TOTAL:**      **\$720.000**

## 6.5 PLAN DE PRODUCCIÓN

“Érase una vez” no mantendrá inventario, aparte de las figuras decorativas en MDF para alquiler, que constituyen un stock permanente; algunos productos de muestra y el menaje importado. Debido a que los eventos son personalizados, y la mayoría de la decoración se encarga con un periodo de al menos 15 días, se determina que el plan de producción tiene el mismo esquema temporal que el plan de ventas, aunque este, dependiendo del número de eventos simultáneos, podría desplazarse hasta un mes adelante en el tiempo.

Debido a lo anterior, los datos mostrados en las tablas 16 y 17 (plan y proyección de ventas), serían equivalentes a los datos del Plan de Producción, con una anticipación de al menos 15 días en el tiempo, o en algunos casos, de tres semanas.

## 6.6 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos mensuales de la materia prima y su transporte, mantenimiento de la maquinaria y equipo, y mano de obra requeridos para la realización de cada producto y/o servicio se encuentran relacionados en la tabla 19. Sin embargo, se relacionan en la tabla 20 aquellos costos administrativos y laborales que no fueron considerados en el análisis realizado en la sección 6.4 (NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS).

**Tabla 20.** Costos de producción mensuales adicionales

Ítem	Costo
1. Servicios públicos del taller y el local	\$100.000
2. Mantenimiento de las instalaciones	\$50.000
3. Transporte nocturno para el personal y horas extras (eventual)	\$300.000

<b>TOTAL MENSUAL:</b>	<b>\$450.000</b>
-----------------------	------------------

Al tratarse de materias primas de fácil consecución y que no constituyen insumos cuyo precio oscile considerablemente en el tiempo, no habría que esperar alguna tendencia abrupta, a excepción del menaje importado, cuyo precio de venta depende directamente del precio del dólar, de tal forma que si este continúa con una tendencia a la baja (Portafolio, 2014), se podrá continuar importando dicho menaje sin que represente alzas considerables en el precio de venta. En caso contrario, dicho producto tendría que ser reemplazado por sus similares nacionales.

## 6.7 INFRAESTRUCTURA

En la tabla 21 se relaciona el listado de maquinaria y equipo a adquirir por parte de la compañía, con su respectiva función en el proceso de producción, así como el mobiliario requerido; todo lo cual hace parte de las inversiones fijas.

**Tabla 21.** Relación de maquinaria, equipo y mobiliario.

Requerimiento	Función	Costo
1 Sierra caladora Dewalt DW300	Corte de láminas de MDF gruesas	\$250.000
1 Caladora Delta 60Hz 1/6HP	Corte de láminas de MDF delgadas	\$800.000
1 Lijadora de palma orbital / D26441 Dewalt	Lijado de figuras en MDF	\$200.000
1 Impresora CANNON MP Pixma	Impresión de imágenes para invitaciones, adhesivos para centros de mesa y papelería en general (de repuesto)	\$120.000
1 Impresora EPSON Stylus TX130	Impresión de imágenes para invitaciones, adhesivos para centros de mesa y papelería en general (de repuesto)	\$550.000

Equipos de Computo (1 computador, 1 portátil, 1 ipad mini)	Comunicación con los clientes a través de correo electrónico, redes sociales y página web. Elaboración del diseño de las invitaciones, formatos y otros elementos de decoración. Búsqueda de imágenes. Almacenamiento de información y mostrario	\$3.000.000
1 Máquina de coser PFAFF	Elaboración de manteles y caja de regalos	\$550.000
1 Camioneta Chevrolet luv 2300 modelo 1993	Transporte de decoraciones elaboradas, figuras y personal (Alquilada, ver tabla 20).	\$720.000 / mes
3 Infladores eléctricos para globos	Para elaboración de decoraciones con globos.	\$480.000
3 Infladores manuales para globos	De contingencia, por si fallan súbitamente los infladores eléctricos	\$30.000
3 Juegos de calibradores de globos	Para unificar el radio de inflado de los globos	\$90.000
1 Taller	Espacio para la elaboración de productos para los montajes (venta y alquiler)	\$300.000/ mes
1 Bodega	Espacio para almacenamiento de figuras para alquiler y productos para venta (menajes)	\$200.000/ mes
1 Local	Espacio para exhibición de productos	\$200.000/ mes
Mobiliario (sillas, mesas, escritorios)	Para los puestos de trabajo de los funcionarios	\$700.000

## 7 ORGANIZACIÓN

### 7.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

#### 7.1.1 ANÁLISIS DOFA DE LA COMPAÑÍA

**Tabla 22.** Análisis DOFA de la compañía.

<b>ANÁLISIS DOFA DE LA COMPAÑÍA</b>			
		<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>
		1 Al ser una empresa nueva el reconocimiento no es tan notable comparado con otras empresas 2 Carencia de publicidad 3 Cantidades limitadas de inventario, por lo cual es restringida la prestación inmediata del servicio. 4 Falta de experiencia en el manejo de mercados.	1 Diversidad en el portafolio de productos y servicios 2 Tarifas acordes a la calidad de los servicios. 3 Elaboración de productos y opciones de acuerdo con la necesidad del cliente. 4 Personal calificado y enfocado en el servicio.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>ESTRATEGIA (DO)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>
1	Gran demanda para los servicios de fiestas infantiles.	D1-O1 D2-O1 D4-O1 D2-O3 D4-O3 Estudiar y usar métodos de marketing que permitan dar a conocer la compañía en el mercado existente (penetración de mercado).	F1-O1 F1-O3 Divulgar de manera concisa el portafolio de productos y servicios masivamente (penetración en el mercado).
2	El cliente está dispuesto a ofrecer una fiesta personalizada.	D3-O1 D3-O3 Optimizar y potencializar los procesos de producción para poder satisfacer las demandas (desarrollo de producto).	F1-O4 F3-O1 F3-O2 F3-O3 F3-O4 Consolidar los servicios integrales personalizados para la organización de un evento infantil (penetración en el mercado).
3	Obtener recomendaciones de parte de nuestros clientes.	D1-O2 D2-O2 D4-O3 D1-O3 D1-O4 D2-O4 D4-O4 Darse a conocer como un servicio integral, innovador y diferenciado, con enfoque en fiestas personalizadas (penetración en el mercado).	F2-O1 F2-O2 F2-O3 F2-O4 Mantener tarifas justas que permitan al cliente adquirir la mayor cantidad de los servicios en un evento, y recomendarlos (enfoque de costo).
4	Mercado local que ofrece servicios por separado	D3-O3 D3-O4 Crear una banco de ideas que permita hacer uso del inventario con enfoques diferentes (desarrollo de producto).	F4-O1 F4-O2 F4-O3 Aprovechar las capacidades creativas y de producción del personal para ampliar la demanda de los servicios (penetración en el mercado).
<b>AMENAZAS (A)</b>		<b>ESTRATEGIA (DA)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>
1	Competencia de las piñaterías y locales comerciales existentes en el mercado, con precios muy bajos.	D1-A1 D1-A2 D2-A1 D2-A2 Realizar campañas publicitarias de forma permanente para que la compañía pueda ser considerada como una opción favorable dentro el mercado actual (penetración en el mercado).	F1-A1 F1-A2 Ofrecer un portafolio con diversidad de productos y servicios innovadores, que permitan abarcar aspectos que no abarcan los competidores y sustitutos (penetración en el mercado).
2	Sustitución de productos y servicios.	D3-A1 D3-A2 Ampliar el inventario de acuerdo con temas existentes y nuevos (desarrollo de productos).	F2-A1 F2-A2 Implementar una estrategia de diferenciación que permita servicios innovadores a precios justos (diferenciación).
		D4-A1 D4-A2 Reforzar los estudios de marketing y experimentar y registrar aciertos y desaciertos para encaminar la compañía a competir en el mercado (penetración en el mercado).	F3-A1 F3-A2 Ofrecer un servicio personalizado, acorde con la necesidad específica del cliente (diferenciación).
			F4-A1 F4-A2 Capacitar permanentemente al personal en su labor y el enfoque al cliente (Penetración en el mercado).

En la tabla 22 se muestra un listado con la identificación tanto de las amenazas y oportunidades detectadas en el sector para la compañía, como de las fortalezas y debilidades que pretende tener de acuerdo al plan de negocio planteado.

Asimismo, como resultado de cruzar cada una de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades, se establece un listado de estrategias consideradas como las que debe emprender “*Érase una vez*” con el fin de aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades del entorno para mitigar sus posibles debilidades internas y las amenazas del entorno.

Dichas estrategias resultantes en cada cuadrante fueron relacionadas con alguna de las estrategias genéricas de Porter, o con alguna de las estrategias de David (2003), con el fin de evidenciar cuál de ellas es la que más repite, la cual dará una idea que permita enfocar los esfuerzos iniciales de la compañía en esa dirección. Sin embargo, no deben descartarse las estrategias específicas resultantes, pues darán luces de la forma en que en lapsos de tiempo inferiores al que se tomará la implementación de la estrategia genérica resultante, deberán actuarse con metas intermedias, cuya sumatoria debería contribuir el logro e implementación de las metas relacionadas con la estrategia principal.

Como se aprecia en la tabla 9, la estrategia que más se repite es “Penetración en el mercado”, lo cual es de esperarse teniendo en cuenta que en la etapa inicial de implementación del plan de acción de “*Érase una vez*”, se buscar dar a conocer la idea inicial en el mercado y expandir el consumo de sus productos y servicios.

## 7.1.2 ORGANISMOS DE APOYO

### 7.1.2.1 CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

En la fase de concepción del plan de negocio se ha contado con el apoyo de esta entidad, específicamente para conseguir la información requerida para la elaboración del estudio de mercados y del análisis de la competencia, adquiriendo un nombre de usuario y una contraseña que permitió indagar a través de internet en los indicadores financieros de empresas similares (se permitieron hasta veinte consultas), contando con un descuento estudiantil en la tarifa establecida. Se espera igualmente contar su apoyo representado en asesorías, programas de

capacitación y facilitación de contacto con posibles socios, clientes y proveedores en su etapa de implementación.

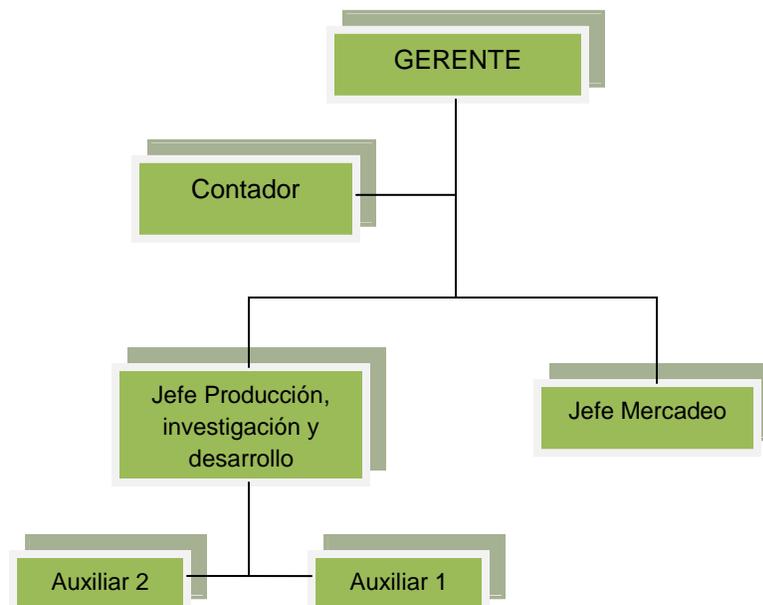
#### 7.1.2.2 UNIVERSIDAD DE LA SABANA

Se ha contado con el apoyo de la Universidad a través de la asesoría, información, lecturas y guías brindadas por sus docentes y el asesor del proyecto; así como mediante la consulta de documentos a través del portal web, mediante su uso como usuarios de dichas herramientas, definidas para los estudiantes.

### 7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 13 se puede apreciar el esquema general del organigrama que tendrá la compañía cuando se llegue a la meta de realizar 12 eventos por mes.

**Figura 13.** Organigrama



## 7.2.1 GERENTE

<b>GERENTE (1 cargo)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero y materiales; es decir optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.</li> <li>- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.</li> </ul>
<b>Competencias Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer paso a paso el proceso de producción de la empresa y ser capaz de realizarlo.</li> <li>- Idiomas: Español e Inglés.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Experiencia laboral: 3 – 5 años
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los productos y servicios.</li> <li>- Crear un valor agregado en base a los productos y servicios que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa.</li> <li>- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> </ul>
<b>Asignación salarial</b>	\$2.200.000
<b>Forma de pago</b>	Mensual
<b>Forma de contratación</b>	Contrato Laboral a término indefinido El trabajador tendrá derecho: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un salario como retribución del servicio</li> <li>-Prestaciones Sociales</li> <li>-Seguridad Social</li> </ul>

## 7.2.2 CONTADOR

<b>CONTADOR (1 cargo)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de la empresa.</li> <li>- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa.</li> <li>- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus</li> </ul>

	correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ostentar altas calidades morales y profesionales.</li> <li>- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.</li> <li>- Asesorar a la Gerencia en materia crediticia, cuando sea requerido.</li> </ul>
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Estudios:</b> Profesional en el área de Contaduría Pública. <b>Idiomas:</b> Español e Inglés
<b>Experiencia</b>	<b>Experiencia laboral:</b> 3 - 5 años <b>Experiencia específica:</b> 3 años
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<b>Habilidades y Destrezas</b> <b>Personales:</b> Conocimiento conceptual integral de los negocios: Mercadeo, Producción, Calidad, Despachos, Logística. Técnicas de negociación en ambientes globales y otras culturas con poder y límites de la negociación. <b>Grupales:</b> Trabajar en equipo, organizar y delegar tareas, motivar y desarrollar, evitar y resolver conflictos, liderazgo, interactuar con gentes de diversas culturas y niveles intelectuales en ambiente global.
<b>Asignación salarial</b>	\$100.000
<b>Forma de pago</b>	Mensual
<b>Forma de contratación</b>	Prestación de servicios

### 7.2.3 JEFE DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACION Y DESARROLLO

<b>JEFE DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACION DE DESARROLLO (1 cargo)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la calidad técnica y el cumplimiento de la programación dentro del presupuesto.</li> <li>- Viajar a ferias relacionadas con la organización de eventos sociales.</li> <li>- Investiga permanentemente ya sea por medio de la internet o realizando viajes frecuentes para estar al día con las últimas tendencias en cuanto a fiestas infantiles.</li> <li>-Cortar y pulir la madera; optimizando los recursos.</li> <li>-Pintar el diseño previamente seleccionado.</li> <li>-Encargarse de que la estructura en MDF se mantenga de pie al adaptar un listón en cedro cepillado sin dañar la figura.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo investigaciones y estudios para desarrollar nuevos productos, procesos o aplicaciones.</li> <li>- Estar al día en cuanto a los últimos programas de televisión infantil y películas.</li> <li>- Responder por la gestión del equipo y designación de recursos materiales.</li> <li>- Entregar el número de figuras y decoraciones que se han programado en el cronograma a tiempo.</li> </ul>
<b>Competencias Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad, producción, investigación y desarrollo.</li> <li>- Técnico en pintura country.</li> </ul>

<b>Experiencia</b>	<b>Experiencia laboral:</b> 3 a 5 años
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos de los personajes favoritos de los niños.</li> <li>- Experiencia en decoración de eventos infantiles.</li> <li>- Habilidades con las diferentes técnicas para hacer manualidades infantiles.</li> <li>- Profundo entendimiento del negocio, de sus necesidades y proyecciones.</li> <li>- Saber utilizar correctamente la sierra caladora evitando accidentes o daños a la máquina.</li> <li>- Manejar bien la máquina pulidora para dar un mejor acabado al producto y más rendimiento a la pintura.</li> <li>- Tener cuidado al unir la pieza de MDF con el listón de cedro cepillado que le permita a la figura mantenerse de pie.</li> </ul>
<b>Asignación salarial</b>	\$680.000
<b>Forma de pago</b>	Mensual
<b>Forma de contratación</b>	Contrato Laboral a término indefinido El trabajador tendrá derecho: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un salario como retribución del servicio</li> <li>-Prestaciones Sociales</li> <li>-Seguridad Social</li> </ul>

#### 7.2.4 JEFE DE MERCADEO Y VENTAS

<b>JEFE DE MERCADEO Y VENTAS (1 cargo)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar bases de datos</li> <li>- Contactar clientes</li> <li>- Visitar clientes</li> <li>- Demostrar productos y beneficios</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir metas</li> <li>-Clientes Satisfechos</li> </ul>
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Estudios:</b> Técnico en estudios de mercadeo o administración de empresas <b>Idiomas:</b> español-ingles
<b>Experiencia</b>	<b>Experiencia laboral:</b> 3-5 años <b>Experiencia específica:</b> 3 años
<b>Habilidades y Destrezas</b>	<b>Habilidades y Destrezas</b> <b>Personales:</b> alto nivel de creatividad, habilidad para tomar decisiones, manejo de software especializado, manejo de habilidades comunicativas. <b>Grupales:</b> facilidad de mando, habilidad de comunicación
<b>Asignación salarial</b>	\$680.000
<b>Forma de pago</b>	Mensual
<b>Forma de contratación</b>	Contrato Laboral a término indefinido El trabajador tendrá derecho: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un salario como retribución del servicio</li> <li>-Prestaciones Sociales</li> </ul>

	-Seguridad Social
--	-------------------

## 7.2.6 AUXILIARES

<b>AUXILIARES (2 cargos)</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Funciones</b>	-Brindar el apoyo operativo requerido para la elaboración, transporte e instalación de las decoraciones y eventos.
<b>Responsabilidades</b>	- Cumplir las órdenes del Jefe de producción, investigación y desarrollo. - Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles. - Realizar la fabricación de los elementos constitutivos de la decoración y apoyar el proceso de montaje de los mismos.
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Estudios:</b> Bachillerato, cursos de manualidades, decoración o afines. <b>Idiomas:</b> Español
<b>Experiencia</b>	Experiencia laboral: 1 año
<b>Habilidades y Destrezas</b>	- Aptitud para trabajos manuales. - Alta capacidad de aprendizaje.
<b>Asignación salarial</b>	\$616.000
<b>Forma de pago</b>	Mensual
<b>Forma de contratación</b>	Contrato Laboral a término indefinido El trabajador tendrá derecho: -Un salario como retribución del servicio -Prestaciones Sociales -Seguridad Social

## 7.3 ASPECTOS LEGALES

En Colombia existen varias opciones al momento de querer conformar una empresa. El escoger un tipo de empresa sobre otro es una decisión que se debe tomar pensando en requisitos, factores y beneficios que cada tipo acarrea consigo, así como sus características y responsabilidades.

Ahora bien, con el fin de facilitar y ofrecer a los clientes un servicio de calidad superior, al mismo tiempo que se impulse a “Érase una vez” a ganar progresivamente participación en el mercado, se hace necesario la conformación

formal como empresa. Para ello, las Cámaras de Comercio del país han dado inicio al proceso de Simplificación de Trámites en donde se puede conocer todo el proceso para la creación de empresa en armonía con esta filosofía de simplificación. El 5 de Diciembre del 2008 fue expedida la Ley 1258 por medio de la cual se introdujo a la legislación colombiana un nuevo modelo societario denominado Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S).

Este modelo societario trae una serie de ventajas que le permite a los empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses, garantizando unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresario. También tiene unos estímulos establecidos en el Decreto 525 de 2009, como la gradualidad de Parafiscales.

En los últimos meses se viene notando que el Gobierno Nacional viene estimulando la creación de este tipo de empresas a través de la respectiva legislación expedida, como un incentivo, no sólo a la creación de empresa, sino a su funcionamiento formal.

Esta figura parece ser la más conveniente para el tipo de empresa que se quiere desarrollar, de la cual aún no se ha realizado su proceso de inscripción formal en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

### 7.3 COSTOS ADMINISTRATIVOS

En la tabla 23 se relacionan los costos administrativos por concepto de la nómina que se espera tener cuando se logre la meta en el año 6 de realizar 11 decoraciones mensuales. Se debe aclarar que durante el primer año, en el cual se estará dando a conocer la empresa en el mercado, los dos emprendedores de la compañía ocuparán los cargos de: Gerente y Jefe de Producción, investigación y desarrollo; y de Jefe de mercadeo y ventas, respectivamente; invirtiendo en la compañía la totalidad de su costo de oportunidad. La estructura de nómina propuesta en la figura 13 se irá insertando progresivamente durante los primeros seis años, a medida que las ventas lo permitan y el volumen de trabajo lo requiera, procurando mantener un flujo de cada positivo, sin necesidad de recurrir a créditos. Los emprendedores podrán conservar los cargos de Gerente y Jefe de ventas y mercadeo, con sus respectivos salarios, además de la utilidad percibida, al ser también los socios inversionistas.

**Tabla 23.** Costos administrativos mensuales

<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES</b>				
<b>1. PERSONAL POR NOMINA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO BASICO</b>	<b>PROVISIONES</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
Gerente	1	\$ 2,200,000	\$ 1,452,000	\$ 3,652,000
Jefe de PID	1	\$ 680,000	\$ 448,800	\$ 1,128,800
Jefe de Mercadeo	1	\$ 680,000	\$ 448,800	\$ 1,128,800
Auxiliar	2	\$ 616,000	\$ 406,560	\$ 2,045,120
<b>2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VISITAS / AÑO</b>	<b>HONORARIOS / VISITA</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>
Contador	1	2	\$ 600,000	\$ 100,000
<b>TOTAL MENSUAL COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>\$ 8,054,720</b>

#### 7.4 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

En la tabla 24 se puede observar los costos de registro de la empresa en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Dichos costos fueron obtenidos del simulador puesto a disposición en la página web de dicha entidad (<http://www.sintramites.com/sintramites/General/Preliquidador.aspx>), acogiéndose a la ley 1429 de 2011 y usando como parámetros de entrada los siguientes:

- Tipo de organización: Sociedades comerciales
- Número de empleados: 2
- Capital: \$3.000.000
- Número de establecimientos: 1
- Activos establecimiento 1: \$2.000.000

**Tabla 24.** Gastos de puesta en marcha.

CONCEPTO	ACTIVOS	COSTO
Registro de sociedades comerciales	\$ 3,000,000	\$ 0
Registro del establecimiento	\$ 3,000,000	\$ 69,000
Documento de constitución		\$ 32,000
Formularios		\$ 4,988
	TOTAL:	\$ 105,988

## 7.5 IMPACTO

Debido a que la creación, puesta en marcha y mantenimiento de una empresa en un mercado cualquiera genera un impacto en su región, se considera preciso enunciar, a nivel de algunas variables regionales, la forma en que “*Érase una vez*” espera afectar su entorno.

A nivel económico, “*Érase una vez*” representará una fuente de ingresos para sus accionistas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los mismos, así como de sus empleados, proveedores de insumos y proveedores de servicios.

En el ámbito social, la actividad desarrollada por “*Érase una vez*” representa una mejora en la calidad de vida de las familias que desean brindar un homenaje a los niños, haciéndolos sentir protagonistas de sus fechas especiales, reconociendo la importancia de su presencia en los núcleos familiares, contribuyendo a su desarrollo físico, social, intelectual y emocional al permitir su relación con personas de su edad por medio de las fiestas, las cuales a su vez favorecen la creatividad, la imaginación y la alegría, al rodearse de un ambiente mágico, con muchos colores y en compañía de sus personajes favoritos. Así mismo se contribuye con el ahorro de tiempo y preocupaciones a los padres de familia durante la etapa de preparación de los eventos, quienes podrán dejar la decoración y el montaje de los mismos en manos de expertos. Por último, se apoya la generación de empleo, lo cual permite a las personas involucradas desarrollarse profesionalmente y sentirse útiles cumpliendo un papel en la sociedad.

Por último, es importante resaltar el aspecto ecológico o de desarrollo sostenible. *“Érase una vez”* favorece el uso de materiales como el MDF del cual se componen las figuras temáticas para alquilar. Este material, al ser un derivado de la madera, no es tan perjudicial para el medio ambiente como el poliestireno expandido, conocido en Colombia como ICOPOR, del cual se fabrican las figuras temáticas por parte de la competencia; al poseer la mayoría de componentes biodegradables. Además, el hecho de alquilar y no vender, además de representar un ahorro para los clientes, significa una reutilización permanente que permite el ahorro de recursos naturales como la madera.

## 8 FINANZAS

### 8.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

#### 8.1.1 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa del negocio los aportes están representados en su mayoría en bienes adquiridos previamente con los recursos de los dos emprendedores, provenientes del ejercicio de sus labores profesionales como empleados a lo largo de los años. El costo de las instalaciones donde funcionará el taller, las bodegas y el local, están incluidos en el costo de arriendo que se paga mensualmente por parte de los emprendedores por su vivienda.

En la tabla 25 se especifica esta inversión por parte de los emprendedores en la etapa de implementación del proyecto.

**Tabla 25.** Composición de la inversión en etapa de implementación.

Concepto	Valor	Aporte Emprendedor	Crédito
Maquinaria y equipos	\$2.670.000	\$2.670.000	\$0
Muebles y enseres	\$700.000	\$700.000	\$0
Equipos de computo	\$3.000.000	\$3.000.000	\$0
<b>Total Pesos</b>	<b>\$6.370.000</b>	<b>\$6.370.000</b>	<b>\$0</b>
<b>% Participación</b>		<b>100%</b>	<b>0%</b>

#### 8.1.2 ETAPA DE OPERACIÓN

En esta etapa se pretende, durante el primer año, invertir la totalidad del costo de oportunidad de los emprendedores a favor de la inversión requerida por la

compañía. Como los dos emprendedores serán trabajadores activos de la misma, durante este periodo estos ocuparán entre ellos los cargos de Gerente, Jefe de producción, innovación y desarrollo, y Jefe de Mercadeo y ventas. Esta estructura se mantendrá de esta forma por los siguientes años, hasta el momento en que las ventas, crecientes, permitan el pago parcial de los salarios estipulados. En el momento en que la utilidad generada permita el pago constante de salarios, se iniciarán las contrataciones respectivas del personal que ocuparán los cargos indicados en la figura 13, iniciando por el contador, seguidos de los auxiliares, hasta llegar al Jefe de Producción, innovación y desarrollo. Los cargos de Gerente y Jefe de Mercadeo y ventas seguirán siendo ocupados por los dos emprendedores, hasta lograr la meta en el año 6 de cobrar sus salarios respectivos, y así dejar en manos de los ingresos la reinversión periódica requerida por la compañía para su funcionamiento eficiente.

## 8.2 FORMATOS FINANCIEROS

### 8.2.1 BALANCE PROYECTADO

**Tabla 26.** Balance proyectado.

ERASE UNA VEZ BALANCE GENERAL (PS)							
Período	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>ACTIVOS</b>							
Caja (Días de Ventas)		0	0	0	0	0	0
Bancos	2,011,323	3,966,005	10,777,260	17,264,364	37,030,974	84,283,370	140,988,840
Inversiones Temporales		0	0	0	0	0	0
Cuentas x Cobrar a Clientes		0	0	0	0	0	0
Inventarios		2,431,595	2,756,572	5,766,841	6,648,734	12,446,922	16,722,286
Otras Activos Corrientes		0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>2,011,323</b>	<b>6,397,600</b>	<b>13,533,832</b>	<b>23,031,204</b>	<b>43,679,707</b>	<b>96,730,292</b>	<b>157,711,126</b>
Inversiones Permanentes							
<b>Propiedad Planta y Equipo (Neto)</b>	<b>6,370,000</b>	<b>5,045,333</b>	<b>3,720,667</b>	<b>3,014,404</b>	<b>2,809,059</b>	<b>2,887,263</b>	<b>5,010,205</b>
Propiedad Planta y Equipo	6,370,000	6,370,000	6,370,000	7,090,770	8,334,099	10,142,655	13,910,849
Depreciación Acumulada		-1,324,667	-2,649,333	-4,076,366	-5,525,040	-7,255,392	-8,900,645
<b>Activo Diferido (Neto)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Activos Diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada (Diferidos)		0	0	0	0	0	0
<b>Capital Intelectual</b>	<b>820,000</b>	<b>682,667</b>	<b>545,333</b>	<b>408,000</b>	<b>270,667</b>	<b>133,333</b>	<b>0</b>
Capital Intelectual	820,000	820,000	820,000	820,000	820,000	820,000	820,000
Amortización Acumulada (Capital Intelectual)		-137,333	-274,667	-412,000	-549,333	-686,667	-820,000
<b>Activos no Corrientes Netos</b>	<b>7,190,000</b>	<b>5,728,000</b>	<b>4,266,000</b>	<b>3,422,404</b>	<b>3,079,726</b>	<b>3,020,597</b>	<b>5,010,205</b>
<b>Total Activos</b>	<b>9,201,323</b>	<b>12,125,600</b>	<b>17,799,832</b>	<b>26,453,609</b>	<b>46,759,433</b>	<b>99,750,889</b>	<b>162,721,331</b>
<b>PASIVOS</b>							
Préstamos de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar a Proveedores	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar	0	0	0	0	0	264,957	1,833,827
Otras Cuentas por Pagar de Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo de Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>264,957</b>	<b>1,833,827</b>
Préstamos de Largo Plazo	2,831,323	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>2,831,323</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>264,957</b>	<b>1,833,827</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	6,370,000	6,370,000	6,370,000	6,370,000	6,370,000	6,370,000	6,370,000
Reservas del periodo	0	292,428	567,423	865,378	2,030,582	5,272,650	6,140,157
Reservas Acumuladas	0	0	292,428	859,851	1,725,229	3,755,811	9,028,461
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	2,631,849	7,738,658	15,527,057	33,802,299	81,256,148
Resultado del Ejercicio	0	2,631,849	5,106,809	7,788,399	18,275,242	47,453,849	55,261,416
<b>Total Patrimonio</b>	<b>6,370,000</b>	<b>9,294,277</b>	<b>14,968,509</b>	<b>23,622,286</b>	<b>43,928,110</b>	<b>96,654,609</b>	<b>158,056,181</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>9,201,323</b>	<b>9,294,277</b>	<b>14,968,509</b>	<b>23,622,286</b>	<b>43,928,110</b>	<b>96,919,566</b>	<b>159,890,008</b>

## 8.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

**Tabla 27.** Estado de resultados.

ERASE UNA VEZ ESTADO DE RESULTADOS (PS)						
Período	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Ventas</b>	<b>28,522,152</b>	<b>35,538,202</b>	<b>54,240,181</b>	<b>73,582,229</b>	<b>150,107,748</b>	<b>242,424,013</b>
Costo Mercancía Vendida	12,157,975	16,214,456	31,590,775	39,010,509	68,883,342	96,058,354
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>16,364,177</b>	<b>19,323,746</b>	<b>22,649,406</b>	<b>34,571,720</b>	<b>81,224,406</b>	<b>146,365,660</b>
Gastos de Administración	8,137,900	8,280,313	8,445,920	8,614,838	8,787,135	49,721,568
Gastos de Ventas	3,840,000	3,907,200	3,985,344	4,065,051	17,578,130	31,630,106
<b>Utilidad Oper. antes de Depre y Amort.</b>	<b>4,386,277</b>	<b>7,136,233</b>	<b>10,218,142</b>	<b>21,891,832</b>	<b>54,859,141</b>	<b>65,013,985</b>
Gasto de Depreciación	1,324,667	1,324,667	1,427,033	1,448,674	1,730,352	1,645,253
Gasto de Amortización	137,333	137,333	137,333	137,333	137,333	133,333
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>52,991,456</b>	<b>63,235,400</b>
Ingresos no Operacionales	0	0	0	0	0	0
Gastos no Operacionales	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>52,991,456</b>	<b>63,235,400</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Intereses	0	0	0	0	0	0
Comisión Garantías	0					
Impuesto del 4*1000	0	0	0	0	0	0
Gastos Bancarios		0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>52,991,456</b>	<b>63,235,400</b>
Impuesto de Renta	0	0	0	0	264,957	1,833,827
<b>Utilidad/Perdida Neta</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>52,726,498</b>	<b>61,401,573</b>
<b>Reserva Legal</b>	<b>292,428</b>	<b>567,423</b>	<b>865,378</b>	<b>2,030,582</b>	<b>5,272,650</b>	<b>6,140,157</b>
<b>Utilidad/Perdida Neta despues de Reserva L</b>	<b>2,631,849</b>	<b>5,106,809</b>	<b>7,788,399</b>	<b>18,275,242</b>	<b>47,453,849</b>	<b>55,261,416</b>
<b>Dividendos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>913,762</b>	<b>4,745,385</b>
<b>Utilidades Retenidas del Período</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>51,812,736</b>	<b>56,656,188</b>
<b>Reservas Retenidas Acumuladas</b>	<b>2,924,277</b>	<b>8,598,509</b>	<b>17,252,286</b>	<b>37,558,110</b>	<b>89,370,846</b>	<b>146,027,035</b>

## 8.2.3 FLUJO DE CAJA

**Tabla 28.** Flujo de caja libre.

ERASE UNA VEZ							
Flujo de Caja Libre (PS)							
Periodo	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>0</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>52,991,456</b>	<b>63,235,400</b>
Impuestos	0	0	0	0	0	264,957	1,833,827
<b>NOPLAT</b>	<b>0</b>	<b>2,924,277</b>	<b>5,674,233</b>	<b>8,653,776</b>	<b>20,305,824</b>	<b>52,726,498</b>	<b>61,401,573</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0
	0	1,462,000	1,462,000	1,564,366	1,586,007	1,867,686	1,778,586
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	<b>0</b>	<b>4,386,277</b>	<b>7,136,233</b>	<b>10,218,142</b>	<b>21,891,832</b>	<b>54,594,184</b>	<b>63,180,159</b>
Variación de Capital de Trabajo	2,011,323	420,272	324,977	3,010,268	881,893	5,533,231	2,706,495
Inversiones en Propiedad Planta y Equipo	6,370,000	0	0	720,770	1,243,329	1,808,557	3,768,194
Inversión en Otros Activos de Largo Plazo	820,000	0	0	0	0	0	0
Inversión en Diferidos	0	0	0	0	0	0	0
liquidacion de activos (depreciacion acu.)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>(\$9,201,323)</b>	<b>\$3,966,005</b>	<b>\$6,811,255</b>	<b>\$6,487,104</b>	<b>\$19,766,610</b>	<b>\$47,252,397</b>	<b>\$56,705,470</b>
Servicio a la Deuda	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja del Inversionista</b>	<b>(\$9,201,323)</b>	<b>3,966,005</b>	<b>6,811,255</b>	<b>6,487,104</b>	<b>19,766,610</b>	<b>47,252,397</b>	<b>56,705,470</b>

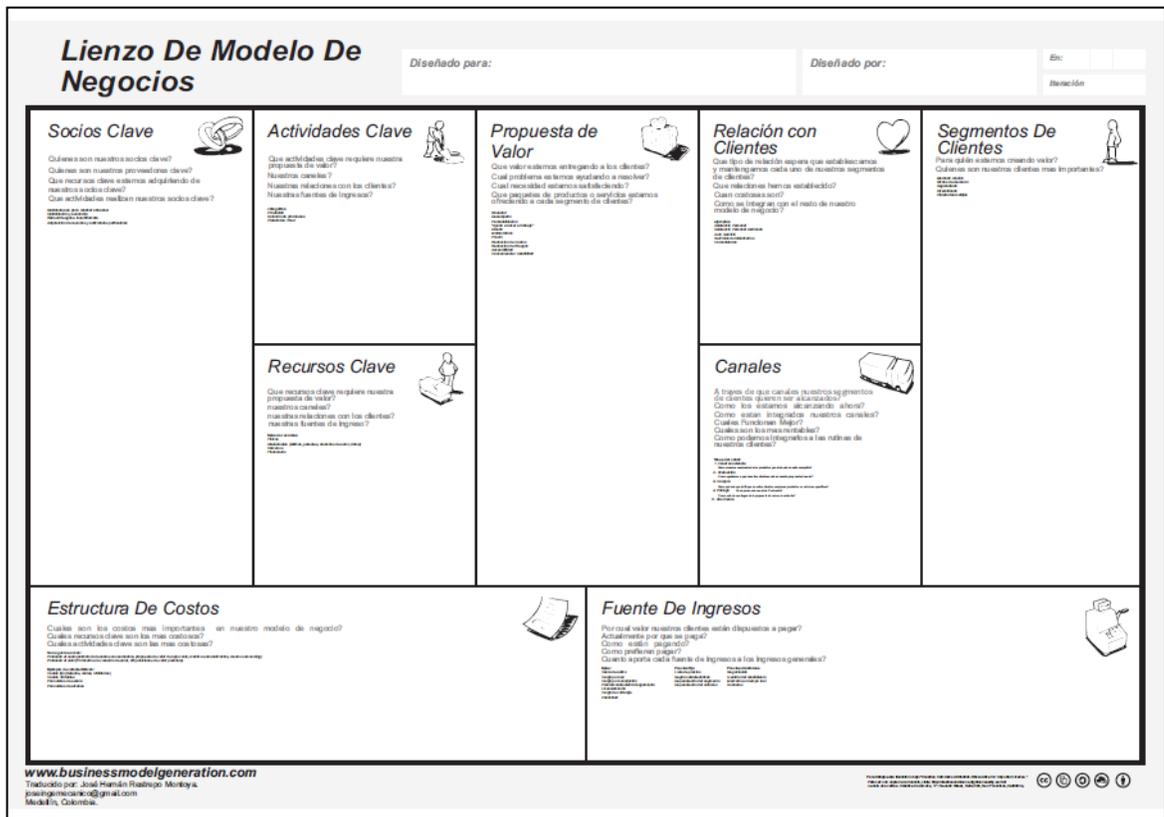
## 9 RESUMEN EJECUTIVO

Este capítulo será presentado por medio del esquema CANVAS, propuesto por Alexander Osterwalder en 2010. En palabras de Márquez (2010),

Alexander Osterwalder dio un paso importante en el mundo de los modelos de negocio al proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos.

En la figura 14 se muestra un esquema de la presentación gráfica del modelo, donde se aprecia la interrelación de los bloques. Posteriormente se explicará cada bloque aplicado al caso de “Érase una vez”.

**Figura 14.** Esquema del modelo CANVAS.



Igualmente, en el siguiente link se puede acceder a un modelo virtual aplicable a la compañía analizada, donde se puede apreciar el modelo gráficamente, el cual está concebido para su uso con la metodología “póster”, donde se pueden agregar, eliminar y desplazar ideas, así como establecer relaciones y convenciones de colores: [http://canvanizer.com/canvas/eaV8\\_iUf\\_m0](http://canvanizer.com/canvas/eaV8_iUf_m0).

## 9.1 SOCIOS CLAVE

- ARCHIES

Posible aliado estratégico para referir decoraciones a quienes organizan eventos en ese sitio. Se trata de una pizzería donde ha tomado fuerza celebrar eventos infantiles, pues los niños se divierten siendo partícipes de la preparación de la misma. Como la decoración es muy básica, se trata de establecer una alianza en la cual “*Érase una vez*” refiera a “Archies” a los clientes que no tengan un lugar adecuado para realizar sus eventos, y en contraprestación “Archies” promocioe el alquiler de figuras temáticas en “*Érase una vez*” a los clientes que deseen mejorar la decoración en el local.

- PAPELERÍA COLCOPIADOS

Proveedor del servicio de ampliación de imágenes ploteadas, para plasmar en la madera del futuro (MDF) con que se fabrican las figuras temáticas para alquiler y venta.

- CHOCOCLAUSS

Proveedor de tortas y postres (ver Producto 9, tabla 19), donde se ofrecen precios especiales y se puede compartir publicidad bidireccionalmente. Las tortas pueden ser personalizadas.

- JUGUETERIA Y PAPELERIA ALEXA

Proveedor de rifas y sorpresas, donde se ofrecen descuentos por cantidad.

- ARDISA S.A.

Proveedor de láminas de MDF.

- SEMPERTEX

Proveedor de globos.

- PROVEEDORES INTERNACIONALES

Walmart y Zurchers son los lugares en Estados Unidos donde se compran los menajes temáticos (vasos, platos, bandejas, botones, servilletas, manteles), a través del “trader” o contacto internacional para compras y envíos.

## 9.2 ACTIVIDADES CLAVE

- MERCADEO

Se manejará publicidad mediante perfil de la empresa en redes sociales, página web, voz a voz, promociones por referidos y productos de alquiler con stickers que incluyan los datos de contacto. También se manejará publicidad y referidos a través de algunos socios clave.

- CARTERA

Para los servicios se manejarán anticipos del 50% 8 días antes del evento y el saldo (50%) 2 días antes del evento.

- PRODUCCIÓN

Manufactura de la decoración, compras y montajes.

## 9.3 PROPUESTA DE VALOR

- LISTAS DE SERVICIOS Y DE INVITADOS

Formato que permite al cliente de forma sencilla escoger los productos y servicios que desea hasta armar un combo, así como sus características. En él se recolecta también la información del cliente para alimentar las bases de datos de clientes e histórico de servicios.

Por medio de la lista de invitados se obtiene la información requerida para la personalización de sorpresas, tamaño de la torta, número de rifas, cantidad de platos, etc.

- PROPUESTA BASADA EN EL PRESUPUESTO DISPONIBLE

Se ofrece adaptarse y ofrecer alternativas de paquetes de decoración a los clientes que informen el presupuesto disponible para tal fin.

- FIGURAS TEMATICAS EN MADERA DEL FUTURO.

Servicio de alquiler de figuras temáticas en tamaño real, manufacturadas en MDF, y que constituye una propuesta de valor frente a la competencia, donde en la mayoría de casos se ofrecen las figuras en icopor; puesto que la MDF ofrece mayor resistencia, permite mejores acabados y es menos liviana, lo cual les permite a las figuras más firmeza al sostenerse por medio de bases metálicas.

- DECORACIÓN INTEGRAL

Propuesta de valor que ahorra tiempo al cliente, pues se ofrece el servicio de elaboración de invitaciones personalizadas; figuras en MDF para alquiler; montaje de decoración con globos, a todo costo; bomboneras; topiarios; caja de regalos; manteles; menaje temático importado decorativo; compra, empaque y personalización de rifas y sorpresas; torta; guirnaldas y otros requerimientos. Todo lo anterior puede incluir transporte e instalación.

#### 9.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- FORMATO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Permite al cliente expresar libremente su opinión sobre la calidad del servicio, sus sugerencias, propuestas y recomendaciones. A la compañía se proporciona una base de ideas nuevas y parámetros para mejorar, corregir, evitar y seguir innovando.

- ATENCION PERSONALIZADA

Consiste en mantener un contacto con los clientes con el fin de tener en cuenta sus ideas, las preferencias del homenajeado y las características del lugar; para así poder hacer una propuesta que supere sus expectativas. Se trata de brindar asesoría permanente y de sorprender por medio de la creatividad, el trabajo impecable y usando como base los deseos generales del cliente.

- **MANEJO DE BASE DE DATOS**

Comprende crear, alimentar y usar una base de datos para mantener un contacto permanente con los clientes, tener en cuenta las fechas especiales de sus niños y considerar la información clave acerca de sus preferencias, gustos y demás variables que favorezcan sorprenderlo a partir su conocimiento profundo.

- **PROMOCIONES**

Se establecerán promociones por volumen (una figura en alquiler gratis con el juego temático, obsequio especial para el homenajeado si se adquiere el 70% de los productos/servicios), por precio (transporte gratis para servicios que superen los \$847.000) y por referidos (Descuento del 7% del valor del evento del referido en el siguiente servicio).

- **SEGMENTO DE CLIENTES**

Responsables de niños de edades entre 1 y 10 años pertenecientes a estratos 4, 5 y 6; y jardines infantiles.

## 9.6 RECURSOS CLAVE

- **RECURSOS FISICOS**

Medios de transporte (propios y alianzas), bodega, local, herramientas (caladoras, lijadoras, inflador eléctrico de globos, calibradores, máquina de coser), materiales, publicidad (tarjetas de presentación, brochures, páginas web), equipos de oficina (computador, tableta e impresoras).

- **RECURSOS INTELECTUALES**

Experiencia, Capacitación (cursos: decoración con globos, decoración de fiestas, cajas y empaques, trabajos en madera y country). Especialización en Gerencia Estratégica.

- **RECURSOS HUMANOS**

Empleados, emprendedores, proveedores, clientes y asesores.

- **RECURSOS FINANCIEROS**

Formas de pago estipuladas con el cliente mediante anticipos, lo que permite mantener un flujo de caja y evitar acudir a créditos.

## 9.7 CANALES

- VOZ A VOZ

Recomendados o referidos, recompras, mercado natural.

- INTERNET

Redes sociales, correos electrónicos, página web, buscadores.

- LOCAL COMERCIAL

Visita a las instalaciones para conocer los productos que se tienen en el inventario. Visita al taller de producción.

## 9.8 ESTRUCTURA DE COSTOS

- MATERIA PRIMA

Láminas de MDF, pinturas, globos, icopor, papelería, cartulina, pegante, cartón (\$399.181 por evento Premium completo).

- EQUIPOS

Caladoras (manual y orbital), lijadora, infladores eléctricos y manuales, calibradores para globos, camioneta, computador de escritorio, computador portátil, tableta, impresoras (\$80.359 por evento Premium completo).

- PERSONAL

Nóminas, capacitaciones, honorarios, subcontratos (\$363.870 por evento Premium completo).

- DISTRIBUCION Y CANALES

Tarjetas de presentación, brochures, página web (\$17.000 por evento completo estándar).

## 9.9 FUENTES DE INGRESOS

Alquiler de figuras temáticas en MDF, servicio de decoración (montajes con globos, caja de regalos, manteles, topiarios, bomboneras, guirnalda), ventas de menajes temáticos importados (platos, bandejas, botones, vasos, servilletas), suministro de torta, suministro de pasabocas, elaboración de invitaciones, servicio de transporte. (Precio del paquete completo tipo Premium: \$2.095.000).

## CONCLUSIONES

- “Érase una vez” tendrá como razón de ser ofrecer asesoría, diseño, fabricación, transporte y montaje de decoraciones integrales para eventos infantiles, en un mercado amplio y dispuesto a usar sus servicios (en un 94%), conformado por 50.444 familias pertenecientes a estratos 4, 5 y 6; a cargo de niños de hasta 10 años, operando en un entorno donde las variables económicas, sociales y culturales facilitan la viabilidad del proyecto.
- Se implementarán estrategias de penetración en el mercado mediante una imagen corporativa de fácil recordación, publicidad a través de redes sociales y una página web propia, y la promoción de su generación de valor; lo cual permitirá acaparar un mercado donde predominan productos sustitutos y algunos competidores con una porción menor el mismo.
- Las estrategias de generación de valor incluyen atención personalizada, con participación del cliente en el diseño del producto final, alianzas, adaptación al presupuesto disponible del cliente, venta de menajes temáticos importados, alquiler de figuras temáticas de tamaño real en madera del futuro (de apariencia y calidad superior que las ofrecidas por la competencia, en icopor), montaje integral de decoraciones con globos, cajas de regalos, manteles y demás, invitaciones, rifas y sorpresas temáticas y personalizadas, uso de formatos para facilidad de acceso y evaluación de los servicios, y suministro de tortas y pasabocas.
- El equilibrio entre gastos y ventas evidencia utilidades representativas a partir del tercer año, con una nómina máxima de 5 personas incluyendo los emprendedores en cargos directivos, y con una meta al año seis de organizar un total de doce eventos mensuales.
- Se espera al año 6 una utilidad neta de \$55.261.416, con ventas de \$242.424.014.
- Se cuenta con la ventaja a nivel financiero de no requerir créditos para la operación del proyecto, al presentarse costos bajos de materia prima y al implementar una política de cartera de cobro anticipado, con un valor que radica en el enfoque de la compañía como un servicio y en la manufactura.

# ANEXOS

## ANEXO 1: ENTREVISTA 1: PREGUNTAS ABIERTAS PARA IDENTIFICAR COMPETIDORES Y SUSTITUTOS

<b>Entrevista 1</b>	
Por favor, responda quién es su proveedor para los siguientes productos o servicios a la hora de organizar una fiesta para su (s) hij@ (s) (podría ser usted mismo, un tercero -mencionarlo- o ninguno):	
<b>1 DECORACIÓN</b>	
Globos:	_____
Mantel temático:	_____
Figuras temáticas:	_____
Bomboneras:	_____
Caja para regalos:	_____
Guirlandas:	_____
Otros	_____
<b>2 MENAJE</b>	
Bandejas:	_____
Platos:	_____
Vasos:	_____
Servilletas:	_____
<b>3 PASTERIA</b>	
Torta:	_____
Pasabocas:	_____
<b>4 RIFAS Y SORPRESAS</b>	
Rifas:	_____
Sorpresas:	_____
Empaques:	_____
<b>5 LUGAR</b>	
En qué lugar suele organizar estas fiestas?	_____
	_____
	_____

ANEXO 2: ENTREVISTA 2: INFORMACIÓN DEL MERCADO

<p><b>Entrevista 2</b></p> <p>1 Le llama la atención hacerle una fiesta infantil a su (s) hij@ (s)?</p> <hr/>
<p>2 Hasta qué edad le haría una fiesta infantil a su (s) hij@ (s)?</p> <hr/>
<p>3 Qué busca en una fiesta infantil?</p> <hr/>
<p>4 Cuáles son sus expectativas con una fiesta infantil?</p> <hr/>
<p>5 Buscaría un combo completo para la fiesta o algunos elementos para hacerla en casa?</p> <hr/>

## ANEXO 3: ENTREVISTA 3: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

### **Entrevista 3**

- 1 Le gustaría organizar la fiesta de sus hijos , sin tener que dedicarle mucho tiempo a ello?  
 SI  
 NO
- 2 Cree Ud. que podría escoger todo lo necesario para la fiesta de su (s) hij@ (s) de un catálogo?  
 SI  
 NO
- 3 Para que Ud. ahorre tiempo, le gustaría que un tercero adquiera los artículos que haya escogido con anterioridad?  
 SI  
 NO
- 4 Cuánto dinero gasta / gastaría en una fiesta infantil?  
 Menos de \$100.000  
 Entre \$100.001 y \$200.000  
 Entre \$200.001 y \$400.000  
 Entre \$400.001 y \$600.000  
 Entre \$600.001 y \$800.000  
 Más de \$800.001
- 5 Donde acostumbra a celebrar las fiestas de sus hij@s?  
 En un salón de fiestas  
 En la casa  
 En el jardín  
 Otro, En dónde: \_\_\_\_\_
- 6 Cuando hace una fiesta infantil a quiénes invita?  
 Solo niños  
 Padres y niños
- 7 A cuántos niños invita a su fiesta infantil?  
 Hasta 15  
 Entre 16 y 25  
 Entre 26 y 35  
 Más de 36
- 8 Cuando realiza fiestas infantiles, qué tipo de programas le incorpora?  
 Magos  
 Payasos  
 Mimos  
 Animadores  
 Pinta caritas  
 Teatro  
 Otro, Cuál: \_\_\_\_\_  
 Ninguno

## ANEXO 4: ENTREVISTA 4: PREFERENCIAS EN ALIMENTOS

### Entrevista 4

- 1 Cuando se ofrece la comida, se sirve para padres y niños el mismo menú?  
 SI  
 NO
  
- 2 De los siguiente menús, cuál le llama más la atención para servir en la fiesta infantil?  
 Perros calientes  
 Espagueti  
 Pizza  
 Nuggets de pollo  
 Otro, Cuál: \_\_\_\_\_
  
- 3 De los siguientes postres, cuál le gustaría para la fiesta?  
 Pastelillos (Cupcakes)  
 Brownie  
 Gelatina  
 Helado  
 Otro, Cuál: \_\_\_\_\_

ANEXO 5: MODELO DE CHEK LIST DE SERVICIOS

CHECK LIST DE SERVICIOS									
<b>1. DATOS</b>									
Nombre del niño o niña					Tipo de celebración	<input type="text"/>			
Fecha que se hará la celebración	Día	<input type="text"/>	Mes	<input type="text"/>	Año	<input type="text"/>			
Nombre del padre					Celular	<input type="text"/>			
Nombre de la madre					Celular	<input type="text"/>			
Dirección de la casa					E - mail	<input type="text"/>			
<b>2. SERVICIOS</b>									
Están interesados en (escoger cuál de los siguientes servicios le interesan):									
a. Decoración con personajes hechos en madera y en tamaño real (el tema lo escoge su hijo(a))					<input type="checkbox"/>				
b. Menaje que consiste en mantel, platos, vasos, con el tema escogido por su hijo(a)					<input type="checkbox"/>				
c. Decoración con globos					<input type="checkbox"/>				
d. Ponqué					<input type="checkbox"/>				
e. Regalos para rifas (personalizadas)					<input type="checkbox"/>				
f. Sorpresas (personalizadas)					<input type="checkbox"/>				
g. Servicio de transporte					<input type="checkbox"/>	Sillas	<input type="checkbox"/>	Mesas	<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>	Figuras en MDF	<input type="checkbox"/>	Rifas y sorpresas	<input type="checkbox"/>
h. Otro (cuál)					<input type="text"/>				
Observaciones					(Tema, etc):				
					<input type="text"/>				

ANEXO 6: MODELO DE CHEK LIST DE INVITADOS (FAMILIA)

CHECK LIST DE INVITADOS							
INVITADOS FAMILIA							
Nº	Nombre del invitado	Edad	Acompañado por	Quién	Total	Sorpresa	Valor de la sorpresa
1							
2		1					
3		2					
4		3					
5		4					
6		5					
7		6					
8		7					
9		8					
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

ANEXO 7: MODELO DE CHEK LIST DE INVITADOS (AMIGOS)

CHECK LIST DE INVITADOS							
INVITADOS AMIGOS							
Nº	Nombre del invitado	Edad	Acompañado por	Quién	Total	Sorpresa	Valor de la sorpresa
1							
2			Mamá Papá Mamá y papá Otro Solito(a)				
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

ANEXO 8: MODELO DE CHEK LIST DE INVITADOS (OTROS)

CHECK LIST DE INVITADOS							
INVITADOS OTROS							
Nº	Nombre del invitado	Edad	Acompañado por	Quién	Total	Sorpresa	Valor de la sorpresa
1							
2						\$5.000 - \$10.000	
3						\$10.000 - \$15.000	
4						\$15.000 - \$20.000	
5						\$20.000 - \$25.000	
6						\$25.000 - \$30.000	
7						\$30.000 - \$35.000	
8						\$35.000 - \$40.000	
9						\$40.000 - \$45.000	
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

## ANEXO 9: EVALUACIÓN DEL SERVICIO

<b>EVALUACION DEL SERVICIO</b>			
<p>En busca de darle un óptimo servicio y mejorar nuestros procesos, agradecemos nos colaboren con el diligenciamiento de la siguiente evaluación:</p>			
<p>Por favor responda <b>SI</b> o <b>No</b> a las siguientes preguntas de satisfacción:</p>			
1-	<input type="checkbox"/>	Se cumplieron los objetivos esperados?	
2-	<input type="checkbox"/>	Se cumplió con el cronograma y/o la fecha establecida?	
3-	<input type="checkbox"/>	La organización del evento cumplió con sus expectativas?	
4-	<input type="checkbox"/>	Hubo claridad y fácil entendimiento del programa y la temática?	
5-	<input type="checkbox"/>	Recomendaría los servicios y productos ?	
<p>Por favor responda con una <b>X</b> si la atención prestada fue Muy buena, Buena o Regular.</p>			
	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>
1- Apoyo y orientación en la solución a sus solicitudes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Actitud de servicio de los funcionarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Horario de prestación del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Cómo califica de forma general el resultado del servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Por favor responda con una <b>X</b> si la logística empleada fue Muy buena, Buena o Regular.</p>			
	<b>Muy Buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>
1- Calidad de los elementos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Innovación en los servicios prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Distribución de la decoración en el espacio físico disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Percepción de la decoración por parte de los invitados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Agilidad de los organizadores al brindar solución a su requerimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Cómo se enteró de la empresa ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>			
<p><b>SUGERENCIAS</b></p>			
<p>Si tiene alguna sugerencia para aportarnos, por favor indíquela aquí.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>			

## BIBLIOGRAFÍA

ANDI (2012, Diciembre). Balance 2012 y perspectivas 2013. Informe.

Banco de la República, DANE (2012). Informe de coyuntura económica regional. Santander. ISSN 1794-3582.

BBVA Research (2013, Primer Trimestre). Situación Colombia. Recuperado el 21 de julio de 2013, de [http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1302\\_SituacionColombia\\_1T13\\_tcm346-373665.pdf](http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1302_SituacionColombia_1T13_tcm346-373665.pdf)

Cámara de comercio de Bucaramanga (2013). Comportamiento económico en el 2012 de las 360 empresas más grandes de Santander. Informe.

Cepeda, L. (2010). ¿Por qué le va bien a la economía de Santander?. Banco de la República, CEER.

Cortés, A., Palacio, L. y Rueda R. (1999). Actividades religiosas en Bucaramanga: una aproximación desde la economía. Cuadernos de economía, Universidad Nacional de Colombia.

Chamorro, L. (2012, 2 de noviembre). Colombia retrocede en educación, según estudio del IMD 2012. El nuevo día. Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/educacion/150778-colombia-retrocede-en-educacion-segun-estudio-del-imd-2012>

Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2005). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva (10ª edición). Editorial Mc Graw Hill.

DANE (2005). Censo Nacional.

David F. (1997). Conceptos de administración estratégica (quinta edición). Editorial Prentice Hall.

Entrepadres.com. (2010, Diciembre). Importancia de las fiestas de cumpleaños infantiles. Recuperado el 19 de enero de 2013, de <http://www.entrepadres.com/2010-12-26/11112/importancia-de-las-fiestas-de-cumpleanos-infantiles>

Evans S., Lindsay W. (2005). Administración y control de la calidad (sexta edición). Editorial Thomson.

Glanzer, M. (2000). El juego en la niñez. Buenos Aires: Aique.

Giacobazzo, P. (2008). Las normas ISO 14000. Argentina. Recuperado el día 5 de noviembre de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos62/normas-iso/normas-iso.shtml>

Guiltinan, J., Paul, G., Madden, T. (2000). Gerencia de marketing (sexta edición). Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). Metodología de la investigación (tercera edición). Editorial Mc Graw Hill.

Hill, Ch., Jones, G. (2006). Administración estratégica (sexta edición). Editorial Mc Graw Hill.

Ibl news. (2013, Julio). El FMI recorta su estimación de crecimiento económico mundial en 2013. Recuperado el 15 de julio de 2013, de <http://iblnews.com/story/77936>

Instituto de la familia y el trabajo (1996). Los padres a examen. *El Mundo, Magazine*.

Koontz, H., Weinrich H. (1998). Administración, una perspectiva global (11ª edición). Editorial Mc Graw Hill.

Malhotra, Naresh K. (2004). Investigación de mercados (cuarta edición). México, Editorial Pearson Educación.

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Artículo de la revista MBA EAFIT, 30.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Departamento Nacional de Planeación. Presupuesto General de la Nación 2013: Hacia un desempeño eficaz del Estado. Comunicado de Prensa 28.

Organización Internacional del Trabajo (2005). Guía II Estrategia. Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores. Ginebra: OIT.

Orjuela S., Sandoval P., Sapag N. (2002). Guía del estudio de mercados para la evaluación de proyectos. Universidad de Chile.

Pampillón, R. (2013). Previsiones de la economía mundial en 2013. Revista Ideas ei, No. 120.

PNUD (2012). Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Bucaramanga.

Portafolio (2014, mayo). Dólar, en su precio más bajo en 6 meses. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de <http://www.portafolio.co/economia/precio-del-dolar-2014-8>

Santa María M., Prada C., Mujica A. (2009). Oportunidades, desafíos y barreras de la movilidad laboral en Colombia: Reflexiones para la población en pobreza extrema y moderada. Working Paper No. 42 de 2009-08, FEDESARROLLO.

Sistema integrado de transporte masivo para el área metropolitana de Bucaramanga (2009). Construcción del espacio urbano de Piedecuesta y construcción del tramo pretroncal carrera 26 del municipio de Girón para el sistema integrado de transporte masivo para el área metropolitana de Bucaramanga. Plan de reasentamiento. Anexo 5.

Vanguardia Liberal (2009, 30 de agosto). Los barrios de Floridablanca con más número de habitantes. Recuperado el 27 de enero de 2014 de <http://www.vanguardia.com/historico/38078-los-barrios-de-floridablanca-con-mas-numero-de-habitantes>

Vanguardia Liberal (2011, 17 de diciembre). 8,5 millones de colombianos tendrán educación gratuita el próximo 2012. Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/135844-85-millones-de-colombianos-tendran-educacion-gratuita-el-proximo-2012>

Vargas, A. (2012, 29 de diciembre). Un balance político del año 2012. El Colombiano. Recuperado el 30 de septiembre de 2013 de <http://m.elcolombiano.com/article/108030>

Wikipedia. (2012, Diciembre). Cumpleaños. Recuperado el 20 de enero de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cumplea%C3%B1os>

Wikipedia. (2013, Octubre). Colombia. Recuperado el 24 de octubre de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia#Demograf.C3.ADa>