



UNIVERSIDAD DEL CEMA

**bungee**

## **Análisis de Negocio de un Salón de Eventos Infantiles**

**Universidad del CEMA**

**Prof.:** Dr. Francisco Pertierra Cánepa

**Asistente:** Lic Carolina Pavia

**Realizado por:**

Andrea PERROT

Marcelo CASTRO

Mariano OTERO

Pablo URIO



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	7
LA OPORTUNIDAD .....	13
ANÁLISIS F.O.D.A.....	16
<i>Oportunidades:</i> .....	16
<i>Fortalezas:</i> .....	17
<i>Amenazas:</i> .....	18
<i>Debilidades:</i> .....	18
EL PLAN DE MARKETING.....	19
<i>Servicio</i> .....	19
<i>Características diferenciales y/o únicas. Conociendo al mercado</i> .....	20
EL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....	21
<i>Mercado Potencial</i> .....	21
<i>Competidores actuales</i> .....	25
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y VENTAS ESTIMADAS. ....	30
PLAN FINANCIERO .....	32
<i>Inversión Inicial</i> .....	32
<i>Financiación</i> .....	33
<i>Estimación de la demanda</i> .....	33
<i>Política de Precios</i> .....	34
<i>Estructura de Costos</i> .....	34
<i>Marketing y Publicidad</i> .....	34
<i>Punto de equilibrio</i> .....	35
<i>Repago de la Inversión</i> .....	35
<i>Valor actual neto y TIR del proyecto</i> .....	36
EL EQUIPO .....	36
CONCLUSIONES.....	38
Anexo 1 .....	41
Anexo 2 .....	46
Anexo 3 .....	54
Anexo 4 .....	57
Anexo 5 .....	59

## INTRODUCCIÓN

Un entrepreneur es aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Suelen identificarse las características de un entrepreneur en aquella persona innovadora, flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, creativa y orientada al crecimiento. Sin embargo, ninguna definición es suficientemente precisa para describir a la persona o grupo de personas que encuentran una oportunidad para emprender un negocio.

El término “entrepreneur” deriva del latín “prendere”, coger o tomar<sup>1</sup>. Está estrechamente relacionado con el vocablo francés entrepreneur, que aparece a principios del siglo XVI haciendo referencia a los aventureros que viajaban al Nuevo Mundo en búsqueda de oportunidades de vida, sin saber con certeza que esperar. A principios del siglo XVIII los franceses extendieron el significado del término a los constructores de puentes y caminos. En sentido económico fue definida por primera vez por Richard Cantillón<sup>2</sup> en 1755 como el proceso de enfrentar la incertidumbre. Así se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y fue ligado más que nada a empresarios innovadores.

Joseph Schumpeter<sup>3</sup> (1883-1950), economista austriaco, escribió a principios del siglo pasado que la innovación era la razón de ser del entrepreneur. El entrepreneur descubre la oportunidad, evalúa la situación, obtiene los recursos para financiarla, y organiza y gestiona los equipos para llevarla a cabo.

En definitiva, un entrepreneur es una persona que percibe una oportunidad e implementa una organización real para desarrollarla.

Pero no todos los que comienzan un negocio son entrepreneurs, como tampoco lo son los que tienen y desarrollan una "idea". Según Peter Drucker "Lo que diferencia al

---

<sup>1</sup> Wikipedia, “Emprendedor”, online, <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor> (Octubre 2009)

<sup>2</sup> Ludwig Von Mises Institute, “The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon (1680-1734)”, online, <http://mises.org/about/3252>, by MARK THORNTON, Octubre 2009

<sup>3</sup> Library of Economics and Liberty, “The Concise Encyclopedia Of Economics”, online, <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html> (Octubre 2009)



entrepreneur, es que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad"<sup>4</sup>.

Dentro del marco teórico de la evaluación de una oportunidad, surgió entre los autores del trabajo la reconstrucción de la experiencia vivida por cada uno de ellos en relación a la organización de los cumpleaños de sus hijos. Coincidentemente, ninguno había quedado satisfecho con el servicio recibido, ni con la selección del lugar. Todos imaginaban un sitio diferente que no habían encontrado.

Los autores viven en la región norte del conurbano bonaerense y sus hijos asisten a diferentes escuelas de la misma zona. Los festejos de los últimos años fueron realizados en diversos salones locales pero ninguno había llegado a satisfacer las expectativas. Ya sea por un servicio deficiente, por una animación poco original y repetitiva, o porque el lugar físico no reunía las condiciones esperadas, todos coincidían con que no habían podido encontrar el lugar ideal en la zona e imaginaban como éste podía ser.

Hoy en día festejar el cumpleaños de un chico en edad escolar es todo un desafío para los padres. Basta decir la palabra mágica “cumpleaños” para que el mercado abra un abanico de opciones de todo tipo. El auge de este fenómeno implica un mercado disponible para su desarrollo pero también una tendencia social. ¿La súper producción de los cumpleaños infantiles es un fenómeno impuesto por el mercado o existe en la sociedad la creciente necesidad de homenajear a los chicos? ¿Culto a la infancia o fenómeno de consumo?

La cantidad de propuestas de salones, animaciones, souvenirs y accesorios es abrumadora. Lo que anteriormente se solucionaba invitando a familiares y vecinos a una reunión en la propia casa, en la que se ponía en juego la creatividad de los adultos para organizar alguna actividad compartida, se fue profesionalizando al punto de que todo (desde la animación hasta el menú) es organizado por terceros. El valor diferencial pasa ahora por saber elegir la propuesta adecuada. El mercado ofrece desde peloteros que expanden túneles por las alturas, fiestas temáticas artísticas o teatrales, hasta salones decorados simplemente con globos.

---

<sup>4</sup> Drucker P. “Innovation & Entrepreneurship”. EEUU. Harper Collins. 2006

Sin embargo, con mayor o menor producción, quienes deciden festejar el cumpleaños de sus hijos en los salones y peloteros de cada barrio siguen un rito impuesto que supone una fórmula prefijada. Este ritual se basa en una estructura de actividades que se repite en todos los salones: juego libre, show o juego organizado por un animador, momento para comer (menú fijo de papas fritas y panchos), juego libre y finalmente, torta y piñata. Cada cumpleaños es una serie de actividades organizadas que se han ido estandarizando e industrializando con el correr del tiempo.

Sin embargo, al momento de elegir la forma de festejar el cumpleaños, los padres intentan marcar ese día y ese evento como un hito en la historia de vida de sus hijos, y es en ese momento en donde el evento pasa a ser un fenómeno de consumo. “Los chicos son sencillos e inocentes. La gran producción que hay alrededor de cada festejo -desde la ropa, el catering y los juegos- se debe a esa magia de los chicos, pero generado en gran parte por la competencia que viven los adultos. Son los padres los que quieren mostrar y ver quién hizo la mejor fiesta. Porque los adultos están inmersos en esta sociedad de consumo que de alguna manera los incita a incrementar, justamente, el consumo”.<sup>5</sup>

Actualmente en la zona norte del conurbano bonaerense (localidades entre Martínez y Vicente López) hay más de 42 establecimientos educativos privados que estiman 16800 niños entre 3 y 12 años, que son los principales usuarios de los salones de eventos infantiles.

Por otro lado, en esta zona se registran 39 salones de eventos infantiles, de los cuales el 85% son exclusivamente peloteros y no brindan a los padres la posibilidad de elegir animaciones personalizadas o externas al propio salón. Asimismo, las animaciones brindadas por este tipo de salones son de baja calidad, y no están a cargo de profesionales idóneos, ya que el valor del lugar está en el tipo de pelotero, y no en la atención a los niños.

La oferta de servicios brindados es repetitiva y poco original. Se fundamenta principalmente en el uso del pelotero, y se agregan breves animaciones que pueden

---

<sup>5</sup> Clarín online, “Salones de fiestas infantiles: dicen que la mitad no tiene habilitación”, online, <http://www.clarin.com/diario/2007/03/31/laciudad/h-06001.htm>, Mario Jaidar. Fundador de CASAFEI, Marzo 2007

variar entre obras de títeres, algún acto de magia, o algún “sketch” representado por los propios animadores.

Durante el evento, estos salones ofrecen comida del tipo “snacks” para los niños (papas fritas, palitos salados, panchos o pizzetas) y solo ofrecen café para los adultos. Ninguno de los salones existentes ofrece opciones de menú de comida sana u otras bebidas que no sean gaseosas. No hay posibilidad que los padres puedan elegir jugos, lácteos u otros alimentos para los eventos.

Ante la perspectiva de la situación de mercado actual y la experiencia vivida surgió la idea de diseñar un lugar tal como los autores lo imaginaban. Tendría que ser un lugar que se diferenciara del resto por algunos factores principales.

En primer lugar, el salón debería permitir diferentes ambientaciones y disposición del mobiliario y este debería ajustarse a los requerimientos del cliente.

En segundo lugar, tendría que tener diferentes opciones en relación a la animación, en donde el principal atributo sería que ésta fuera original y en donde, a través de un conocimiento del cliente, y del colegio al que asista el homenajeado no se repitieran los mismos juegos y actividades. Además, debería presentar diferentes opciones como campamentos, juegos deportivos, “pijama parties”, etc.

En tercer lugar, el salón tendría que ofrecer y distinguirse por un servicio de “birthday planner”. Esto implicaría ofrecer a los padres un responsable en la organización del evento, quien satisficiera todos los puntos a cubrir en un festejo. Desde la decoración del ambiente, la selección de las invitaciones, el tipo de comida, la animación, los servicios extras que deseara el cliente (peluquería, maquillaje artístico, disfraces, globología, talleres personalizados, etc). La principal característica de este servicio sería facilitarle y centralizarle todas las decisiones a los padres.

En cuarto lugar, el salón debería llevar un registro de las características de los homenajeados, que permitieran conocer al cliente. De esta manera, al año siguiente, acercándose la fecha del nuevo cumpleaños, el “salón” se acercaría a los padres, con una nueva propuesta, pero teniendo en cuenta los gustos y características del evento del año anterior. En resumen, el salón propondría un sistema de “eventos a la carta”.

Finalmente, el proyecto presenta una posibilidad de crecimiento, bajo el concepto de “Multiespacio”. Esto implica la posibilidad de optimizar la utilidad del salón en el

sentido de aprovechar la “capacidad ociosa” que el mismo presenta en aquellas épocas de baja contratación.

La ambientación permitiría que en una segunda etapa el espacio pueda ser utilizado para eventos laborales, desayunos de trabajos, charlas o conferencias, presentaciones o lanzamientos, reuniones con teleconferencia y pantalla gigante con retroproyector, cocktails, fiestas para adultos, etc.

Es así como surge “**bungee**”. **Bungee** es un vocablo de un dialecto derivado del inglés utilizado a mediados del siglo XX por colonias canadienses que habitaban alrededor del Río Rojo<sup>6</sup>. Estas colonias solían practicar un deporte caracterizado por el salto de altos árboles sujetándose de lianas. Actualmente se asocia el término **bungee** a ciertos deportes extremos. **Bungee** rememora las ganas y el atrevimiento a saltar a fantásticas experiencias.

El objetivo de **bungee** es ofrecer un espacio distinto, con un servicio de valor diferencial y que permita adaptarse a los deseos del cliente, ofreciendo como valor agregado un servicio de “birthday planner” para acompañar a los padres en la organización del evento.

Se lleva a cabo esta tesina con el objeto de validar una primer hipótesis sobre si existe una verdadera oportunidad que genere valor agregado a los clientes en el mercado de Salones de Fiestas infantiles. Como segunda hipótesis, se valida si el concepto **bungee** tiene el potencial intrínseco en sus fortalezas diferenciales para satisfacer las expectativas de los clientes dentro del marco de la oportunidad detectada en el mercado, para finalmente validar una tercer hipótesis y concluir si las premisas de **bungee** desarrollan un proyecto entrepreneur o un “small Business”.

En este sentido, se realizó un trabajo de investigación que comenzó con una búsqueda de información en Internet. El objetivo de esta búsqueda fue definir y conocer el mercado actual. Para ello se revisó la cantidad de institutos educativos de la zona, diferenciando los colegios de instancia privada, y la cantidad de alumnos por grado, para estimar el mercado potencial. Por otro lado, en esta búsqueda se detectaron los salones de la zona y se investigaron los servicios que ofrecían.

---

<sup>6</sup> Wikipedia, “Bungee Language”, online, [http://en.wikipedia.org/wiki/Bungee\\_language](http://en.wikipedia.org/wiki/Bungee_language), Agosto 2009.

En una segunda instancia se realizó un cruce entre la distribución geográfica de los colegios y los salones, para detectar un patrón y resaltar las zonas de menor concentración de salones.

En un segundo paso, se realizó una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa. Para la investigación cualitativa se utilizó como herramienta el focus group. Se realizaron 2 reuniones con 10 mujeres en cada grupo, y donde todas compartían como características definitorias, que no se conocían entre sí, residían en la misma zona y todas tenían hijos en edad escolar.

Se diseñó una guía de pautas con el fin de ordenar los puntos a cubrir y poder orientar al moderador en relación a la información que se esperaba obtener. La coordinación de los grupos estuvo a cargo de un moderador con experiencia en manejo de grupos. Las reuniones tuvieron una duración de 120 minutos y fueron grabadas y filmadas, previo consentimiento de las participantes.

Una vez obtenida la información de estas 2 reuniones se prosiguió con una investigación cuantitativa. A partir de los resultados del focus group, se desarrolló una encuesta, la cual se distribuyó a 300 personas por e-mail o entregada en mano. Se obtuvo un 73 % de respuestas completas. El resultado de esta encuesta permitió conocer más el mercado y valorar el interés de clientes potenciales en la propuesta.

En base a estos valores expuestos, es que **bungee** focaliza la visión de una oportunidad de generar valor.

Con los datos obtenidos se realizó un análisis FODA, un análisis de la industria en donde se va a desarrollar el negocio, las características del mismo y la definición del producto o servicio propuesto. Finalmente se analizó la estructura financiera del mismo proyectada a 10 años.

Para llevar a cabo un análisis más completo, se tomaron algunos conceptos del desarrollo de un “Business Plan”, sin llegar a desarrollarlo en forma completa. Se eligió tomar parte de esta herramienta, ya que metodológicamente reúne los principales puntos para exponer los objetivos de un entrepreneur.



## INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El avance exitoso de un negocio necesita, en general, de instinto empresarial y una buena capacidad organizacional. Sin energía empresarial y liderazgo, los negocios no suelen prosperar, en particular en el ambiente tan competitivo que tipifica a la mayoría de las industrias hoy en día.

Pero desde la perspectiva entrepreneur, obviamente que se necesita mucho más que ello. Para considerar que un proyecto es entrepreneur debe cumplir 3 premisas: debe ser innovador, debe crear valor y debe estar orientado al crecimiento. Si el proyecto no cumple con alguna de ellas, se puede decir que es solamente un “small business”.<sup>7</sup>

Desde esa visión, se realizó una investigación del mercado referente a los potenciales clientes de los salones de fiestas infantiles, a fin de tener una perspectiva más objetiva del mercado, en forma tanto cualitativa como cuantitativa.

El problema de la investigación es el primer eslabón de la cadena “problema – investigación – solución”. En dependencia de la naturaleza del problema, el cual puede ser descriptivo o causal, se elaboran los objetivos y las hipótesis, según Santesmases Mestre Miguel<sup>8</sup>.

Un problema descriptivo puede satisfacerse con un objetivo cuyo alcance sea la caracterización del fenómeno, del objeto o de la propiedad que se estudia, mientras que un problema causal presupone objetivos de mayor alcance, donde además de caracterizar el fenómeno, como se conocen las causas, pueden proponerse soluciones. Como mencionamos en la introducción, el problema causal encarado se encuadra en la insatisfacción de clientes de salones de fiestas infantiles por la falta de oferta con valor diferencial, ante la búsqueda de un salón para la organización de un festejo para sus hijos. La búsqueda de la característica diferencial del servicio, es la clave para atacar la insatisfacción de los clientes.

El conocimiento adecuado del problema supone determinar la necesidad de la información, es decir, qué dato se necesita del mercado. El valor de esta información

---

<sup>7</sup> Pertierra Cánepa F, Pavia MC. Cátedra entrepreneurship. “Preparación y redacción de un trabajo académico científico”. UCEMA. MADE. 2009

<sup>8</sup> Santesmases Mestre Miguel, (1999): “Marketing: conceptos y estrategias”, 2da ed., Prentice- Hall Hispanoamericana, México)



quedará comprobado por la eficacia de las decisiones tomadas. Siempre que el problema sea bien definido, el costo de la recolección de la información será menor, el cual siempre es un constrain ante la investigación de mercado.

En el punto de la recolección de datos, se tuvieron las siguiente opciones para seleccionar el método mas efectivo técnico-economico para el objetivo del equipo de trabajo.

Los datos pueden ser recogidos de diferentes formas. Una de ellas es la Observación in situ, la cual se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

Otro método, es el focus group, mediante el cual pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere, como se muestra más adelante, que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes, porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables.

También, se cuenta con las entrevistas. Las compañías desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores. Estas pueden ser personales (face to face) o por teléfono.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo. Además, quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión.

Para lograr el objetivo, el equipo se centró en el estudio en 2 etapas. La primera en una faz cualitativa, de entrada a conocer los léxicos del mercado, las tendencias, las distintas opciones en el mercado, el modelo de decisión de los clientes, los gustos, las necesidades, etc. La herramienta seleccionada, para esta instancia por una decisión de tiempo disponible y costo, fue el focus group. Luego de este approach en el mercado, se sigue con la segunda etapa, la cual valida en forma cuantitativa los conceptos y

conclusiones del focus group con encuestas escritas a grupos de contacto con el perfil de cliente definido.

Los principales objetivos buscados con la investigación cualitativa fueron conocer la estructura del mercado y su potencial, describir una segmentación del mismo, y conocer algunas características del comportamiento del consumidor.

El focus group, fue divulgado como método de entrevista focalizada por Robert K Merton en 1956. En su texto: “The Focused interview” 1956; Merton habla del origen de los focus group y dice que su génesis se remonta a las dinámicas grupales. La técnica o procedimiento de focus group indica que los investigadores deben llenarse de experiencias subjetivas repletas de emociones y actitudes frente a un conocimiento que insta al investigador a convertirse en un especialista con flexibilidad objetiva, que con habilidad y experiencia buscará crear un ambiente rapport, donde los participantes den su opinión al respecto, y donde la confluencia de opiniones conformen una esfera mágica propia del mundo humano con características contingentes sobre la realidad<sup>9</sup>. Así en la actualidad, ésta herramienta de recolección de información subjetiva toma un verdadero auge dentro de las investigaciones sociales.

Como herramienta de investigación, las técnicas de focus group poseen la propiedad de proveer al investigador de un conocimiento construido bajo diferentes perspectivas que no son posibles de alcanzar por una sola persona. Dicha percepción de los fenómenos sociales es obtenida por el “principio de complementariedad” desarrollado y propuesto por el físico Niels Bohr, donde se hace mención a la doble manera de percibir la luz. Por ello, el conocimiento producido con ésta técnica se percibe como una verdad compatible, conciliada y complementaria<sup>10</sup>.

El principio de complementariedad en el conocimiento obtenido en grupos focales parece ofrecer siempre la palabra perspectiva. Sin duda, este elemento es primordial para comprender su naturaleza. El patrimonio de este tipo de conocimiento ínter subjetivo, se configura o complementa al parecer, con una descriptiva significativa donde la amplitud de criterios aporta una estructura construida por las opiniones y pensamientos de todos sus participantes.

---

<sup>9</sup> Merton R.K. and Kendall P., “The Focused Interview, a manual of problems and procedures” , USA, 1ra Edición, 1956, Pág 81

<sup>10</sup> Ricardo Pérez, “Los Focus Group y el conocimiento”. Sociología UCV. Caracas. 11-01-2008.

“Esta característica, los hace particularmente útiles para explorar conocimientos y experiencias, y pueden ser usados para examinar no solo lo que la gente piensa, sino, cómo piensa y por qué piensa de determinada manera”<sup>11</sup>.

No hay una definición precisa de la forma de realizar una entrevista en grupo, pues el término describe un procedimiento general, no una técnica específica. Sin embargo, en general, una entrevista en grupo comprende de seis a diez personas reclutadas de tal modo que cumplan características predefinidas.<sup>12</sup>

Los factores básicos para la determinación del número adecuado de grupos son la pertinencia y la consistencia. Con el primero se expresa la necesidad de incluir todos los segmentos muestrales pertinentes y relevantes para el producto o servicio en estudio. Debe entenderse que cuanta mayor diversidad haya en el público consumidor de un producto, más serán los grupos requeridos. Por su parte, la consistencia aconseja que deben realizarse por lo menos dos focus groups por cada característica o variable muestral considerada con el fin de poder comparar y consolidar (o diferenciar) los resultados. Muchas veces la sola diferencia entre dos niveles socioeconómicos, o rangos de edad, ha resuelto un problema de imagen o revelado un nicho explotable.

Para el focus group se diseñó una guía de pautas (Anexo 1) con el fin de obtener información cualitativa acerca de las perspectivas y los significados asociados al festejo de un cumpleaños infantil.

La función de la misma corresponde a la fase previa de realización de los grupos, cuando se repara y define la estructura que seguirá la discusión de acuerdo con los objetivos del estudio.

La guía de pautas del focus group fue diseñada segmentándose en 6 steps generales, con el objetivo de identificar en forma macro, patrones de satisfacción, sensaciones de placer, matriz de decisión de contratación de salones infantiles e insights durante el planeamiento y la realización del evento.

La utilización de la guía de discusión en el desarrollo de los focus groups debe ser flexible en todo sentido. En relación con el orden de presentación de los temas, debe facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de los participantes. En

---

<sup>11</sup> Página Web: <http://www.scielo.sld.cu/scielo.php>

<sup>12</sup> Aigner M., “La Técnica De Recolección De Información Mediante Los Grupos Focales” Publicado en CEO, Revista Electrónica no. 7, <http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>

cuanto a su contenido, debe permitir la incorporación de nuevos temas generados por los invitados, siempre y cuando sean pertinentes y relevantes.<sup>13</sup>

Se organizaron 2 grupos de 10 mujeres cada uno, que cumplieran con el requisito de no conocerse entre sí, residir en Zona Norte del Gran Buenos Aires y donde cuya característica en común es que todas tenían hijos en edad pre-escolar/escolar.

La reunión tuvo una duración de 120 minutos y la coordinación estuvo a cargo de un moderador. La misma fue filmada y grabada a fin de poder procesar y analizar la información posteriormente.

En la primera sección del focus group, luego de la presentación oficial y del moderador, se comenzó a introducir al grupo en el mundo de las fiestas infantiles. A partir de este paso, se llevó a identificar, dejando a los participantes expresarse libremente, las sensaciones, recuerdos, e imágenes que describieran a las fiestas infantiles como para entrar en clímax. En este punto surgieron las siguientes expresiones como las más relevantes de los 2 focus: Diversión, pasar un lindo momento, estrés, agotador, comida, espacio, gastos, juegos.

Se reconocieron aspectos tanto positivos como negativos que hayan experimentado en fiestas de cumpleaños de sus hijos. Como positivos, se identificaron la importancia de percibir la diversión de los chicos, presenciar una animación con carisma y que capte la atención de los chicos, que sea un lugar agradable tanto para los adultos y chicos y como puntos negativos resaltó la mala acústica, la suciedad en los peloteros, comida de mala calidad, riesgos de lesiones en los chicos, maltrato de animadores, y souvenirs de mala calidad.

En la segunda parte del focus, se introdujo al grupo a las distintas tipologías de fiestas infantiles.

Se identificaron en distintas tarjetas las distintas opciones que las participantes mencionaban como las diferentes opciones que existen en el mercado para la organización de un evento de cumpleaños para sus hijos. Dentro de las variantes podemos enunciar las siguientes:

---

<sup>13</sup> “La Investigación Cualitativa mediante la Técnica de Focus Groups, Lineamientos” Básicos. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 1999, online, <http://www.apeim.com.pe/>



- a. Fiestas con animación, peloteros y derivados.
- b. Piletas
- c. Bowling
- d. Club
- e. Cines
- f. Mc. Donalds
- g. Zoo y Granja
- h. Museo de ciencia (Actividades intelectuales)
- i. Campos de Actividades de Aventuras y Deportivos (separados los chicos y las nenas)
- j. Circos y Teatros (piratas, princesas, cuentos de Disney)

Si bien se identificaron varias posibilidades dentro del universo de las distintas fiestas mencionadas, se observó en una gran mayoría que la opción más utilizada es la de fiestas con animación, peloteros y derivados.

En el tercer step, se introdujo la Imagen de los Salones de Fiestas Infantiles. El foco de este segmento de la exploración es la relación de las sensaciones, imágenes y aspectos vividos en fiestas infantiles previas en relación al espacio físico alquilado.

En el cuarto tema global, se focalizó en los issues relacionados con la organización del evento y las ventajas de tercerizar la organización en un salón fuera de la casa.

Como ventajas resaltaron que se evita la suciedad de la propia casa, se pueden delegar varios aspectos, se tiene un horario fijo y preestablecido de la fiesta. Como negativo se mencionó que se debe planificar con mucho tiempo debido al cupo de los salones y que el timing del evento lo maneja el encargado.

Como quinto step, se discutió acerca de la evolución de los salones, tendencias en el mercado y la preferencia actual de los chicos. De aquí es donde surgió la animación como un hito muy importante, y la tendencia de agregar a las animaciones típicas, ideas

innovadoras relacionando el show a una obra de teatro u obras de circo, malabaristas, cuentistas, etc.

También se observó una tendencia sobre aspectos tecnológicos como la Wii® y la PlayStation®

En el tramo final del focus group, se orientó la investigación hacia el diseño de la “fiesta ideal”. Surgieron los aspectos clave que debería tener un salón, se definió un salón ideal, la figura de un facilitador en la organización y orientación en las distintas opciones, como un wedding planner pero de fiestas infantiles, sin que ese servicio conlleve un extra-costo muy elevado. Se resaltó la necesidad de una alta variedad de opciones en lo que respecta a la animación, un espacio físico luminoso, amplio, con capacidad para 40 chicos y con un estilo minimalista. Se resaltó el deseo de poder contar con un video de las animaciones disponibles.

## LA OPORTUNIDAD

Mediante la utilización de una herramienta soporte como la matriz de oportunidad<sup>14</sup>, se define el tipo de proyecto o negocio teniendo en cuenta diversos factores.

Para el input de esta matriz se tiene en cuenta dos factores claves como las ganancias potenciales y el concepto del negocio.

En el punto de análisis preliminar y global de la oportunidad en el mercado se detecta que las potenciales ganancias no serán de un grado amplio, dada la estructura prevista y la perspectiva del diferencial de precio del servicio apoyado por el valor agregado respecto de la competencia. Desde el concepto obvio del negocio analizado, se concluye que se está ante la presencia de un mercado con mayoría de pequeños negocios, con a priori no demasiadas posibilidades de desarrollo y/o escalabilidad en un mercado con la características de no contar con grandes players competitivos.

---

<sup>14</sup> Pertierra Cánepa, F., Seminario de Entrepreneurship, Universidad del CEMA, Bs. As. Julio – Octubre 2009

		Ganancias potenciales	
		Alto	Bajo
Concepto	No Obvio	Alto Interés de Inversores	Agujeros Negros
	Obvio	Altamente Competitiva	Mayoría de pequeños negocios

Figura N° 1: Matriz de Oportunidad

Según Jeffrey Timmons, una oportunidad tiene la cualidad de ser atractiva, duradera, y está anclada en un producto o servicio que crea o agrega valor para su comprador o usuario final<sup>15</sup>. El Modelo de Timmons, identifica tres elementos fundamentales en el proceso de un emprendimiento: la oportunidad, los recursos y la gente. Y así, permite evaluar los riesgos y determinar los cambios necesarios para mejorar la probabilidad de éxito de un emprendimiento.

El modelo sugiere preguntas o items a responder en relación a estos 3 puntos, que al ser contestadas permiten evaluar, modificar y convalidar el paso de una idea a un proyecto innovador.

Al analizar la oportunidad se debe intentar responder si la idea es realmente una oportunidad. Se debe estudiar el mercado, para conocerlo, detectarlo, dimensionarlo y obtener información sobre la competencia y sus ventajas para revalidar la existencia del valor agregado del proyecto. Estos datos permitirán, por otro lado, la confección de un análisis financiero que permita proyectar el emprendimiento a futuro, así como evaluar sus riesgos y la manera de afrontarlos.

En relación a los recursos, Timmons propone un análisis de los recursos financieros con los que se cuenta para sustentar, y para ello se requiere conocimiento y experiencia en sistemas de financiación y proveedores.

Por último, el modelo propone un análisis relacionado con la gente que llevará adelante

<sup>15</sup> Timmons J., Spinelli S., "New Venture Creation, Entrepreneurship for The21st Century", McGraw Hill, 6ta Edición, 2003



el proyecto. Esto implica un análisis profundo de las aptitudes y formación que deben tener las personas que trabajarán en él para poder llevarlo a cabo y una definición de los recursos faltantes. El objetivo de este sub-análisis es identificar si se cuenta con las personas que cuentan con la información, asesoría y experiencias necesarias para llevar a cabo el proyecto.

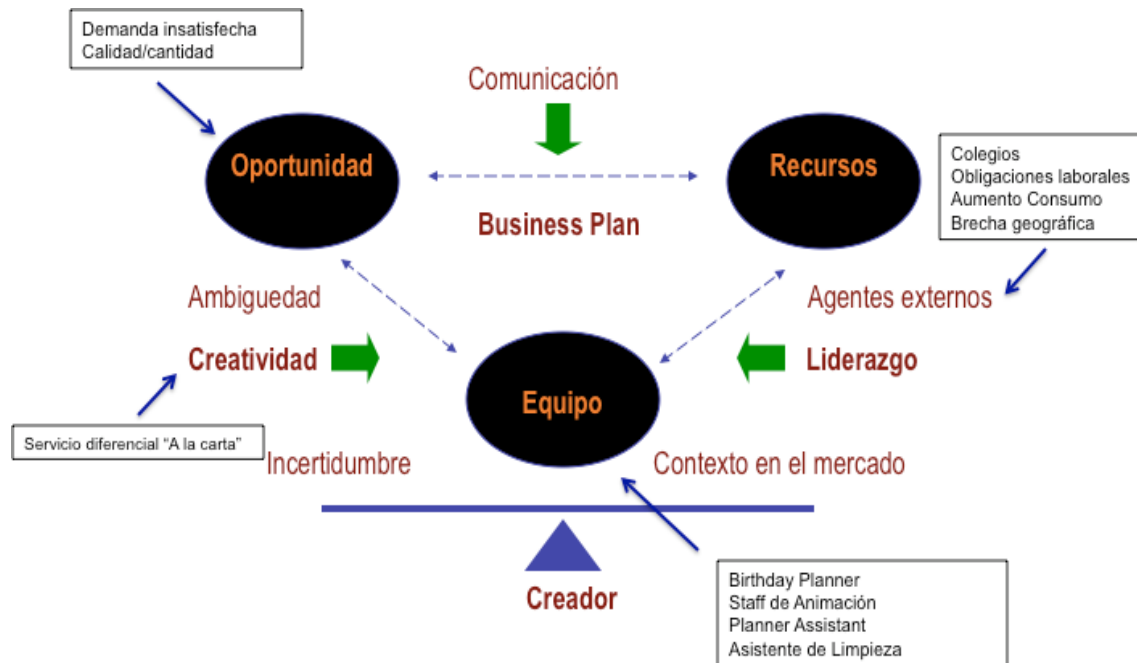


Figura N° 2: Modelo de Timmons

La **Figura N° 2** permite apreciar como, a partir de los resultados de la encuesta, se pueden ubicar los factores de mayor relevancia vinculados al Modelo de Timmons. Particularmente, se identifica como Oportunidad, la demanda insatisfecha y/o de baja calidad, a partir de la oferta existente de salones de fiestas infantiles. Se destaca, adicionalmente, la incorporación de un servicio “A la carta”, en el aspecto creativo del modelo, y la de un Birthday Planner en el Equipo del emprendimiento.

La demanda del mercado es clave como ingrediente en la medición de una oportunidad, mientras que la estructura del mercado permite definir el tamaño de la oportunidad y el análisis marginal permite diferenciar una oportunidad de una idea oportuna.

El análisis de los recursos permite identificar de donde se obtendrán los recursos financieros y sus costos, cuales serán los activos, los recursos humanos necesarios para llevarlos a cabo, y la inversión del efectivo.

El equipo debe tener una motivación de superación, con determinación, persistencia y compromiso. Debe estar conformado por personas con tolerancia al riesgo, creatividad y adaptabilidad. Deben tener funciones complementarias y englobadas, con foco en la comunicación de sus miembros y con claros roles enfocados hacia el liderazgo. Luego de intensas reuniones de “brainstorming” en donde surge la generación de ideas y se discute y evalúa la magnitud de la oportunidad, se conforma el equipo de trabajo con roles y responsabilidades bien definidas.

### **ANÁLISIS F.O.D.A.**

El Análisis FODA (en inglés, SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas<sup>16</sup>.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

La dimensión del análisis será el emprendimiento **bungee** dentro del mercado de salones de fiestas infantiles en la zona Norte del Gran Buenos Aires (específicamente el cordón ubicado entre Vte. Lopez y Martínez).

#### ***Oportunidades:***

- ✚ Zona con gran cantidad de clientes target
- ✚ Demanda insatisfecha acorde a la oferta de salones
- ✚ Sin competidores con una animación estable como opción diferencial

---

<sup>16</sup> Albert Humphrey, Stanford Research Institute, 1970






Se ha detectado dentro de la zona seleccionada una gran cantidad de nodos de colegios privados, de los cuales se desprenderán los clientes target.

Del análisis del mercado se ha identificado una gran ocupación en los salones existentes, cediendo mercado fuera de este hacia las casas particulares. En los casos de competidores notamos un promedio de 45 a 60 días de ocupación total sin disponibilidad adicional dentro del periodo. Ante esto y sin opciones de salones dentro de un radio geográfico aceptable, las dos opciones posibles son la anticipación en al menos 60 días en la organización del evento, o la selección de servicios adicionales sustitutos, como realizar la fiesta en la misma casa del cliente o en clubes.

Se detecta una oportunidad en este espacio, ya que en función de la base de datos diseñada, con el fin de conocer los gustos y las necesidades de nuestros clientes, **bungee** podría anticiparse a esta necesidad recordándole a la madre que se acerca la fecha de cumpleaños y ofrecerlo anticipadamente la reserva de la fecha.

Dentro de la oferta de servicio se visualiza que la gran mayoría de los salones no cuenta con una amplia variedad diferencial del aspecto clave detectado, que es la animación como espectáculo central de la fiesta captando la atención y generando el sentimiento de alegría y felicidad del público target. Esto da como posibilidad de colocar la diferenciación del servicio orientado a la calidad y variedad de selección de distintas variantes de animación como eje central y core de la fiesta a realizar.

### ***Fortalezas:***

-  Diferenciador en la oferta de animación
-  Asesoramiento de un Birthday Planner
-  Eventos personalizados o a la carta
-  Financiación propia
-  Poder de selección del lugar de ubicación del salón

La descripción y definición de las fortalezas del proyecto **bungee** fueron realizadas en base a las necesidades e insights detectados en los consumidores del servicio, a partir del focus group y de las encuestas cuantitativas realizadas. Apalancándose en estas necesidades detectadas, se desarrollaran las fortalezas del servicio ofrecido.

La opción de oferta de un “Birthday Planner” (organizador de eventos como imagen visible hacia el cliente) complementará la imagen de marca, dando un distintivo de calidad ante la completa organización y asesoramiento para la realización de una fiesta infantil. El concepto de “Birthday Planner” surge del conocido “Wedding planner”, en donde el servicio que se ofrece es distintivo y único en relación a cualquier competidor, ya que le permite al consumidor elegir el producto con las características que desea, y **bungee** le ofrece el personal idóneo que se lo organizará y cuyo costo se diluye en el precio total del servicio.

Este sistema de organización del evento permite otro punto de diferenciación, ya que es el único salón de eventos que permite armar el cumpleaños “a la carta”.

### ***Amenazas:***

- ✚ Estacionalidad de eventos
- ✚ Economía en crisis y recesión mundial
- ✚ Estabilidad económica y marco jurídico en Argentina

En torno a la demanda del mercado se observa un decaimiento durante la estación de verano, debido a que los cumpleaños que ocurren en periodo vacacional y no de colegio, el 50% aproximadamente organiza el festejo en Marzo coincidente con el comienzo del periodo de clases.

La crisis económica modificará ciertos hábitos de consumo, con lo cual dentro del servicio de eventos esto comprimirá la banda de gasto presupuestado para las fiestas por parte de los clientes.

Esta crisis también puede llevar a que ciertos clientes se agrupen para festejar el cumpleaños, y así disminuir costos, y **bungee** vería reflejado una disminución de la demanda.

### ***Debilidades:***

- ✚ Ser nuevos en el mercado
- ✚ Capacidad ociosa en días de semana y horarios de noche

Se observa que la demanda de salones de eventos se ve centrada como elección primaria los días de fin de semana en los horarios centrales de la tarde, con lo cual queda capacidad ociosa en ciertos días de la semana y en los fines de semana en horario nocturno. Esto seguramente no pueda aprovecharse dentro del espectro de fiestas infantiles, sino es necesario ampliar el espectro hacia fiestas de otro target, como ser bautismos y fiestas o reuniones para mayores de edad.

La inexperiencia en el mercado y el lanzamiento de un nuevo servicio puede ser tomado como una debilidad ante las decisiones de gestión a tomar en el periodo de aprendizaje.

## EL PLAN DE MARKETING

### *Servicio*

**Bungee** está proyectado como un multiespacio, el cual no representa solamente un salón de eventos, sino que incorpora un conjunto de servicios pensados para ir más allá de cumplir un sueño o deseo. **Bungee** espera superar las expectativas de sus clientes, inspirados en la famosa máxima de George Bernard Shaw, según la cual el hombre racional se adapta al mundo, mientras que el irracional intenta adaptar el mundo a su punto de vista. Bajo ésta máxima, se busca implementar el concepto de “Cumpleaños a la Carta”.

**Bungee** se caracterizará por contar con un salón principal amplio y dos salones anexos que pueden combinarse y modificar la forma o ampliar el salón en función del evento a llevar a cabo. Su ambientación minimalista permitirá adaptar el ambiente en función de los gustos y deseos del consumidor. Contará además con facilidades para discapacitados, parque y parrilla.

Se caracterizará, además, por ofrecer un servicio de “birthday planner”. **Bungee** invitará al cliente a organizar el evento junto con un asesor, que participará de la organización integral del mismo, para que el cliente solo tenga que ocuparse de elegir lo que más le gusta y **bungee** se lo provea. **Bungee** le acercará todo lo que el cliente necesite para su evento: la animación, la decoración del salón, la comida para los chicos y adultos, la torta, las invitaciones, los souvenirs, y todo, al gusto del cliente.

Esto incluye, animaciones acordes a la edad del homenajeado, con propuestas diferentes y originales como búsquedas del tesoro, school of art, kermeses de juegos, campamentos, fiestas para pre-adolescentes, “pijama parties”, spa para niñas, etc. El salón ofrece la posibilidad de adaptarlo para ofrecer un espacio de juego diferente al estilo “outdoor games”, con pared de escalada, canopi, y puntos de bungee jumping.

**Bungee** registrará el evento del cliente en una base de datos. Sus deseos, sus elecciones, y su valor; permitiendo ofrecerle un nuevo evento en una segunda oportunidad, totalmente personalizado.

La ambientación de **bungee** permitirá que en una segunda etapa el espacio pueda ser utilizado para eventos laborales, desayunos de trabajos, charlas o conferencias, presentaciones o lanzamientos, reuniones con teleconferencia y pantalla gigante con retroproyector, cocktails, fiestas para adultos, etc.

El valor percibido por nuestros clientes, se espera que no sólo se resuma a la satisfacción personal de compartir una fiesta organizada con amigos y gente querida, sino también esos aspectos intrínsecos que cada participante se lleva consigo puertas afuera de la fiesta en sí. La fiesta no solo se desarrolla en las 3 horas de aventura, risas, anécdotas, animaciones, juegos, entretenimientos, etc, sino que perdura luego de ésta en los comentarios sobre la diversión y el placer creado en la atmósfera de la fiesta, en el boca en boca que logra un valor de satisfacción mayor al agasajado y al entorno más cercano del mismo. Todo esto define la percepción real de la fiesta realizada, y crea el valor de identificación del excelente momento vivido con el espacio y la organización del salón organizador.

### ***Características diferenciales y/o únicas. Conociendo al mercado***

Una vez realizado el análisis de la investigación cualitativa se realizó una investigación cuantitativa. Para ello se diseñó una encuesta con un 80% de preguntas cerradas (de opción múltiple, dicotómicas o con escalas de importancia y de clasificación). Este tipo de preguntas facilita su tabulación y análisis y permite obtener respuestas comparables. Un 20% de las preguntas fueron abiertas para permitir un mayor rango de respuestas y que éstas fueran menos influenciadas, a pesar que su análisis es más dificultoso por la

falta de codificación de este tipo de respuestas. Esta encuesta fue enviada a 300 personas y se obtuvo un 73% de respuestas completas.

Esta cifra resulta bastante significativa, considerando un porcentaje elevado de respuestas para este tipo de investigación. La razón principal de la alta tasa de respuesta radica en el hecho que tres de los cuatro integrantes del grupo son padres de chicos en edad escolar, particularmente del nivel inicial y primeros grados de escuela primaria. Esto permitió distribuir la encuesta entre los miembros de la comunidad escolar de cada uno, no solo en el nivel de los respectivos hijos, sino también del resto de las salas. Dado el nivel de relación que, hoy en día existe en los colegios, se pudo generar un nivel de compromiso en el resto de los padres, tal que permitió obtener un resultado más que satisfactorio, considerando válidos los aportes obtenidos.

De acuerdo a lo indicado en el (Anexo 2), se puede destacar que un alto porcentaje de los encuestados (44%) no se sintió satisfecho con el festejo de su último evento. Y, por otra parte, prácticamente todos los encuestados (98%) coinciden en que lo más esperado es la diversión de los chicos, considerando que además un 79% hace hincapié en la originalidad. Finalmente, el 92% reconoce como mayor atributo buscado, la animación del evento.

En base a estos valores expuestos, es que **bungee** espera poder focalizar la visión de una oportunidad de generar valor.

## **EL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

### ***Mercado Potencial***

Desde la perspectiva del mercado, el estudio se centra en cuantificar la proporción de potenciales clientes del servicio de Salones para fiestas Infantiles dentro de un target primario orientado a niños desde 3 a 12 años, en la región de zona Norte del conurbano bonaerense, lo cual comprende las localidades de: Vicente Lopez, Florida, Olivos, La Lucila y Martinez.

La búsqueda de información dentro de esta región se realiza tomando como inputs los colegios primarios, tanto privados como del estado, de la zona delimitada, según la cantidad de alumnos cursando en dichos establecimientos.

A nivel de colegios privados se detectaron 42 establecimientos educativos dentro de la zona de análisis. Los colegios privados tienen un nivel de cuota mensual de AR\$ 1.050 promedio, para las salas de educación primaria y nivel inicial. En la [Tabla 1](#) del Anexo 3, se presenta un listado de los colegios considerados en el estudio.

Para estimar la cantidad de la población, se considera, para el caso de los colegios privados, un promedio de 20 alumnos por aula, 2 aulas por nivel, 7 niveles en primaria y 3 en nivel inicial. El resultado de esto es de 16800 alumnos de colegios privados. Para los colegios públicos, el procedimiento de estimación es el mismo, sin embargo no forma parte del objetivo, por lo cual no es considerado.

Con la información presentada en el Anexo 3, se elaboró una base de datos, la cual fue migrada al programa Google Earth, lo cual permitió tener una visión demográfica de la distribución de los colegios privados en Zona Norte. En la [Figura N° 3](#) se puede apreciar la distribución geográfica de los colegios en las localidades mencionadas. La [Figura N°4](#) muestra una potencial zona de instalación del salón, en la zona de Olivos y La Lucila, debido a que esta región se encuentra atravesada por la Av. Maipú, la cual representa una de las arterias más comerciales. Además, esta zona se encuentra en la delimitación de los partidos de Vicente López y San Isidro, lo cual representa el centro de gravedad de los colegios a cubrir.



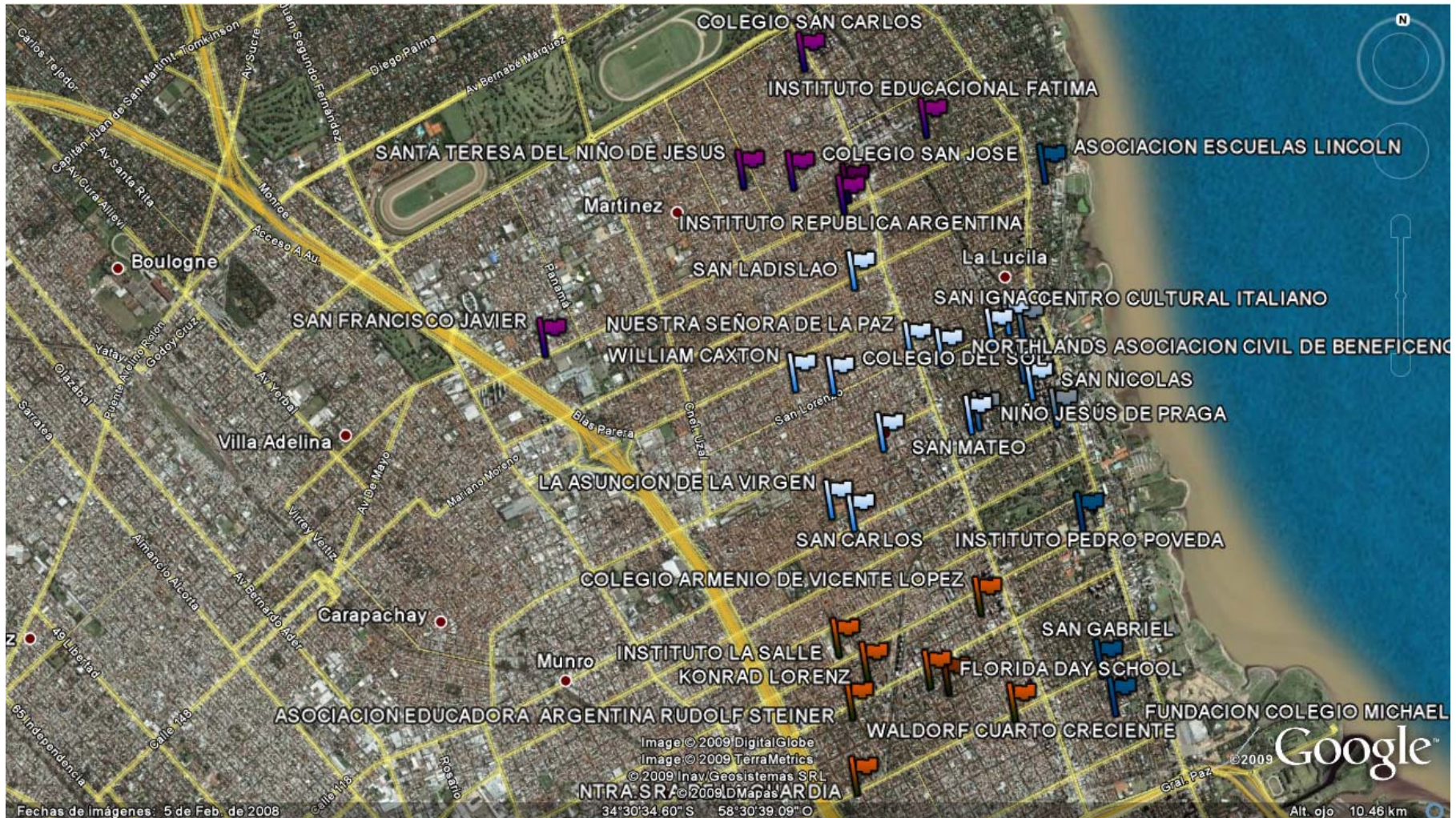


Figura N° 3: En el siguiente mapa se observa la distribución geográfica de los colegios privados en la zona norte del GBA (Vicente López, Florida, Olivos, Martínez) pudiendo determinarse el epicentro de los mismos.

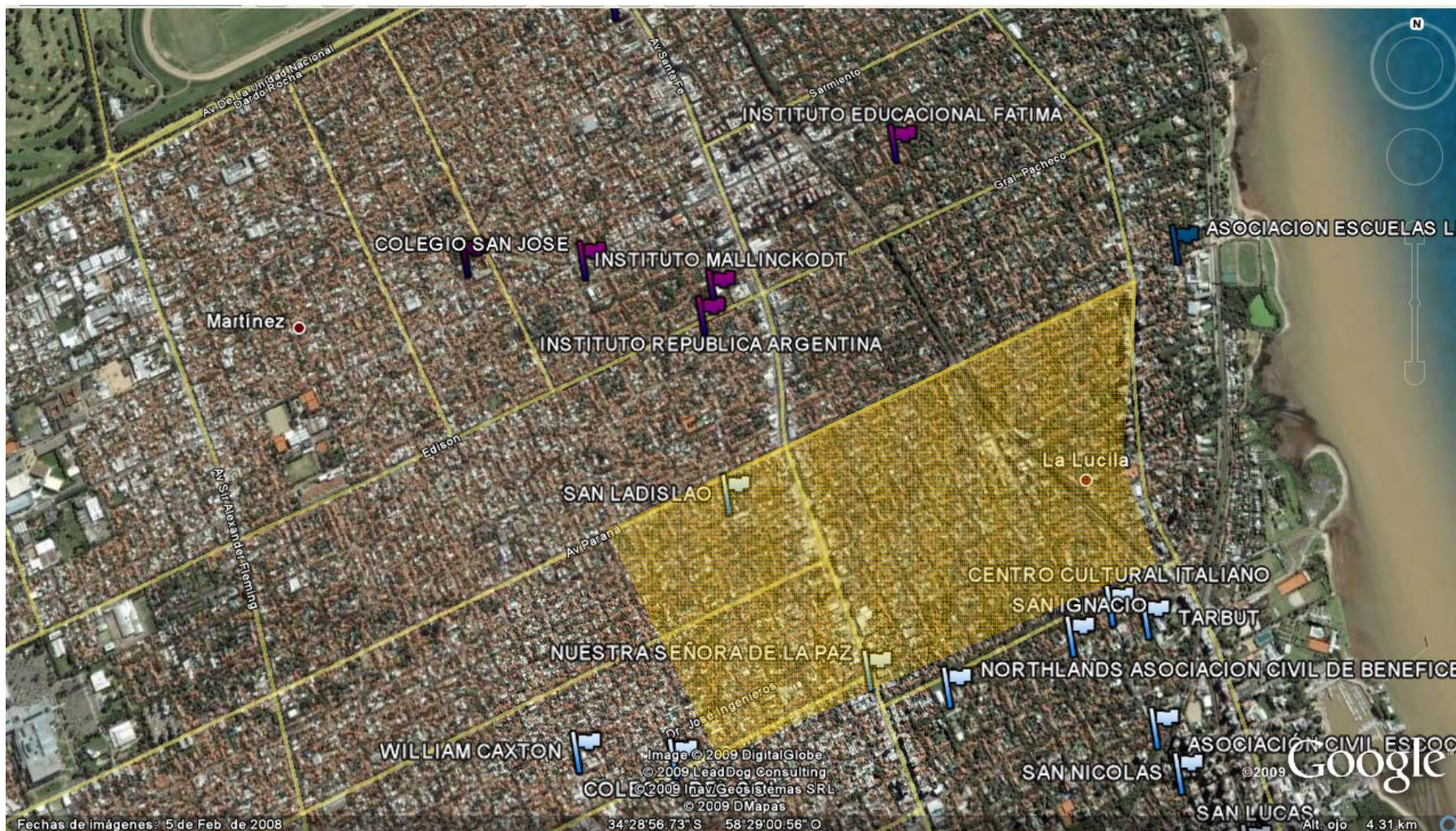


Figura N° 4: En el siguiente mapa se puede apreciar una zona delimitada para la potencial ubicación del salón en función del centro de gravedad de los colegios privados de la zona y las grandes avenidas.

### *Competidores actuales*

Para determinar la competencia existente en la zona, se consultaron fuentes de promoción de salones de fiestas<sup>17</sup>, se recorrió la zona, se obtuvo información de una encuesta cuantitativa en la cual una de las preguntas estaba relacionada con el lugar de festejo del último cumpleaños de sus hijos.

De manera similar a lo realizado con la determinación del mercado, se elaboró una base de datos, la cual fue migrada al programa Google Earth, lo cual permitió tener una visión demográfica de la distribución de los salones de fiestas en Zona Norte. Se cuantificaron aproximadamente 39 salones en el área.

La [Figura N° 5](#) permite apreciar esta distribución, y la [Figura N°6](#) muestra una potencial zona de instalación del salón, en la zona de Olivos y La Lucila. En esta zona, existe solamente un salón de fiestas infantiles, Estación Mágica.

Se hizo un análisis para determinar la razón por la cual la zona indicada, carecía de otros salones, ya que se observaron otras zonas en las cuales existe una mayor concentración, como por ejemplo Martínez (indicador azul), Olivos (indicador verde) y Florida (indicador violeta).

Luego de realizar algunas consultas en la Municipalidad de Vicente López y San Isidro, se constató que esa zona es residencial, y no se otorgan habilitaciones para este tipo de comercios, exceptuando aquellos ubicados en la Av. Maipú, Av. Santa Fe, Av. del Libertador y en la Av. Rawson (en la [Figura N°7](#) se indican estas calles). En la última de estas es en la cual se ubica el único salón en la zona de La Lucila.

Otro obstáculo es el que impone la carencia de este tipo de salones en la zona delimitada, sumado al hecho que los locales disponibles tienen elevados costos de alquiler, particularmente los ubicados en las Avdas. Rawson y del Libertador. Por esta razón es que se prefiere la zona de la Av. Maipú en Olivos, indicada en rojo en la [Figura N°6](#), ya que como se mencionara anteriormente, representa una de las arterias más comerciales.

---

<sup>17</sup> Revista Planetario, “Suplemento Fiestas y Eventos”, online, [www.revistaplanetario.com.ar](http://www.revistaplanetario.com.ar) (Agosto 2009)

Sin embargo, en el último año se ha notado una gran oferta de alquileres de locales comerciales, como consecuencia de la crisis registrada a nivel mundial. Esto ha sido reflejado en numerosas notas por diferentes periódicos on-line<sup>18</sup>. Si bien estos artículos hacen referencia a locales comerciales en la Ciudad de Buenos Aires, la misma tendencia se ha visto manifestada en el Gran Buenos Aires, y particularmente en la zona Norte. Al consultar alguna de las inmobiliarias de la zona, se verifica esta suposición.

La [Figura N°3](#) del Anexo 4 presenta una imagen de una oferta de la inmobiliaria DIC<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> La Nación Online, “Por la crisis, hay más locales comerciales céntricos vacíos”, online, [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1084910](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1084910) (28/12/08), Cronista.com, “Alquileres comerciales, para abajo”, online, <http://www.cronista.com/notas/185228-alquileres-comerciales-abajo> (23/04/09), Clarin.com, “Bajan hasta 20% los precios de alquileres de locales”, online, <http://www.clarin.com/diario/2009/08/24/elpais/p-01984356.htm> (24/08/09)

<sup>19</sup> DIC Propiedades, online, <http://www.dicpropiedades.com.ar/> (15/10/09)

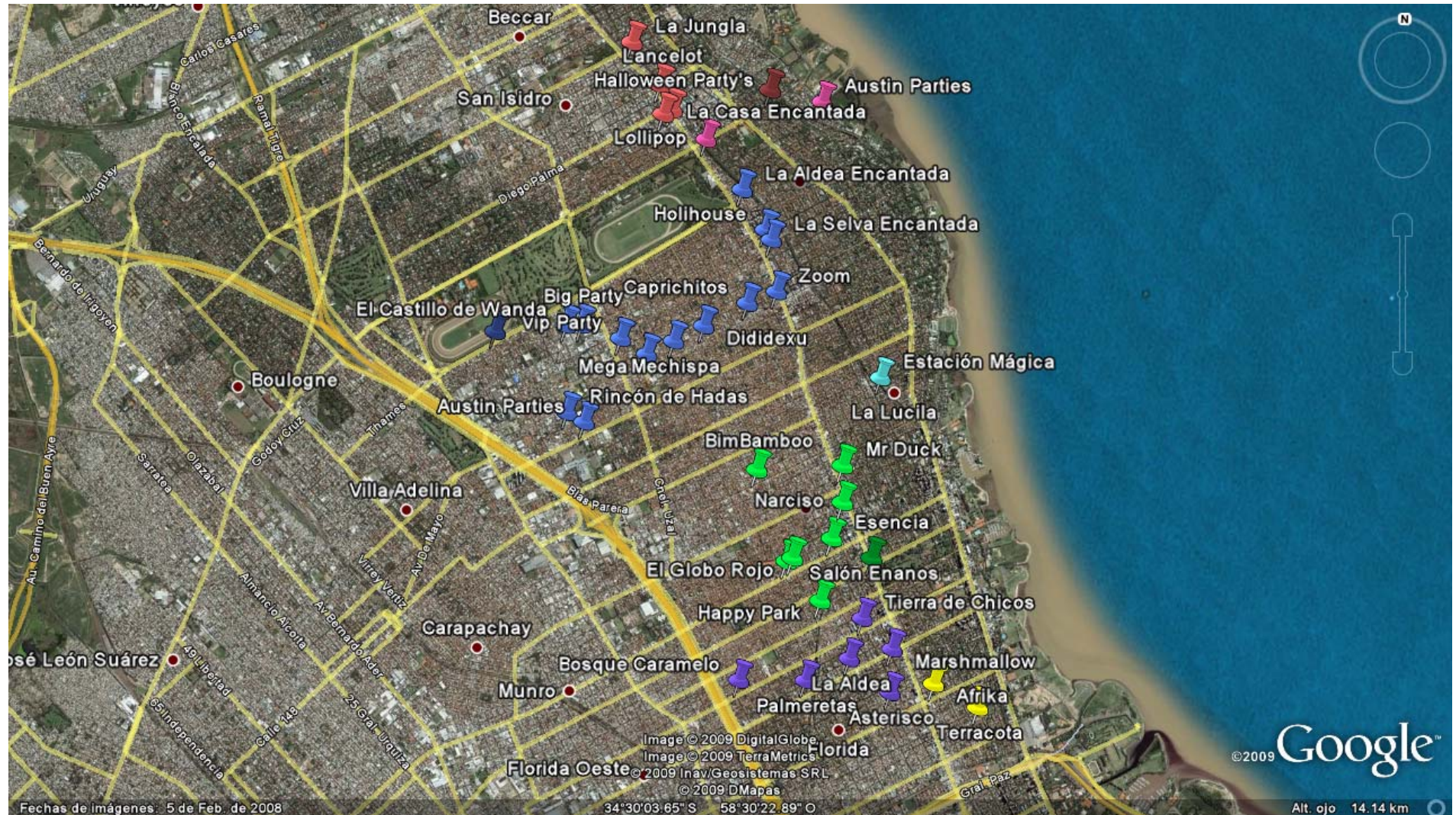


Figura N° 5: En el siguiente mapa se observa la distribución de los salones de eventos en la zona norte del GBA. Se detecta una zona con baja densidad en la localidad de La Lucila, donde solo hay 1 salón de eventos.

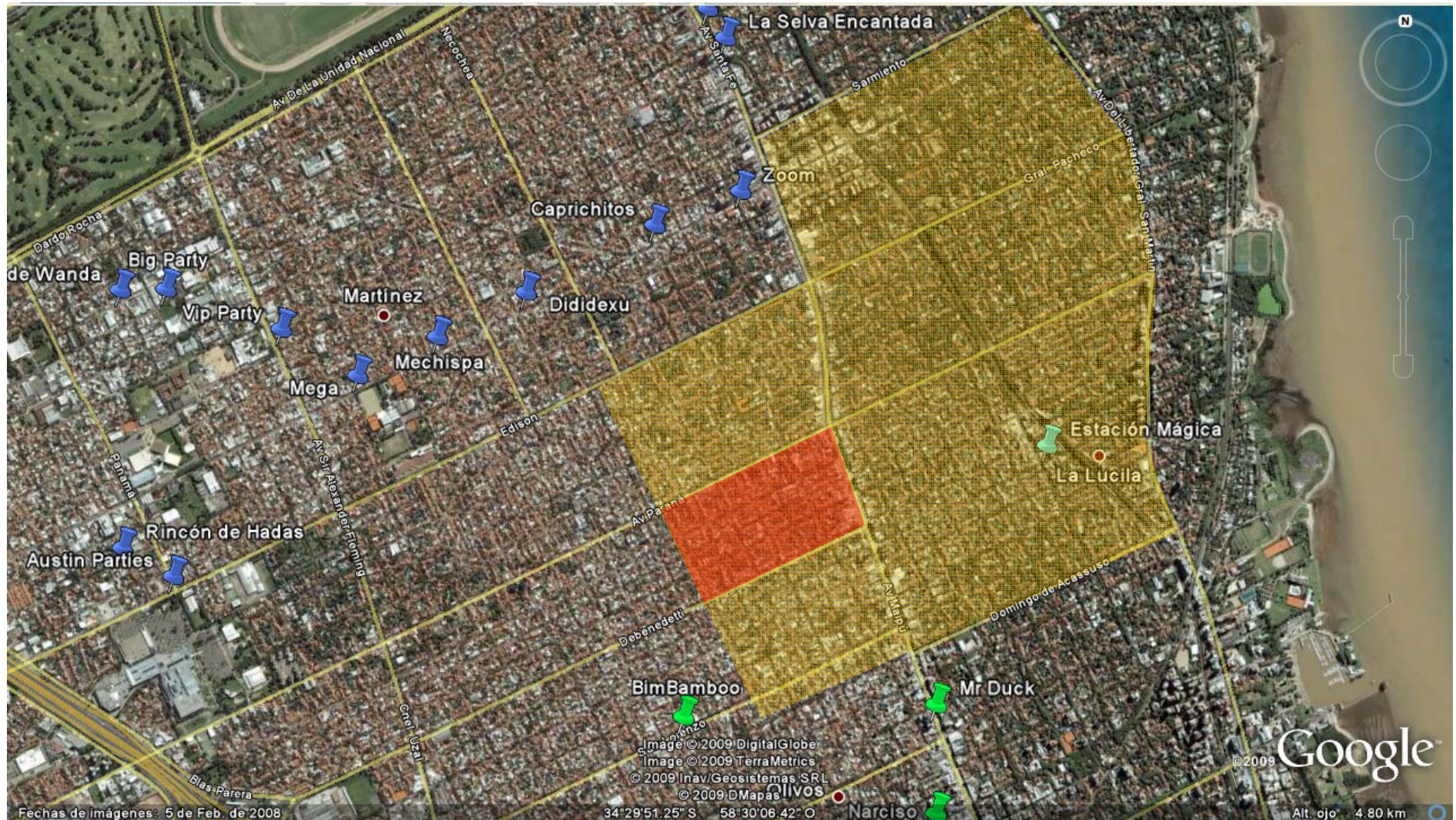


Figura N° 6: En el siguiente mapa se observa delimitado con color amarillo la zona de mayor densidad de colegios privados y en color naranja la zona de posible ubicación del salón, en función de las habilitaciones locales.



Figura N° 7: En el siguiente mapa se observan las principales avenidas y arterias de la zona que coinciden con la posible ubicación del salón.

## **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y VENTAS ESTIMADAS.**

En función del mercado potencial determinado, de la cantidad de fiestas máximas esperadas, las cuales dependen de los horarios y días en los cuales se realizan este tipo de eventos, según surgió de la Encuesta de Mercado, se calcula el market share. En la sección mencionada se determina que la máxima capacidad esperada es de 420 eventos al año. De la encuesta resultó que el 17% de la muestra no festejó el cumpleaños en un salón. Trasladado esto a la población, nos queda que en la actualidad, la demanda de salones es de  $16800 \times (1 - 17\%) = 13944$

Si se considera que el mercado potencial es de 16800 niños, se puede determinar el MS como:

$$MS = \frac{420}{13944} = 3\%$$

Sin embargo, se debe prestar especial cuidado con este número. Considerando que el salón permanece cerrado durante 20 días al año, por vacaciones, el promedio de cumpleaños por día es:

$$\text{cumpleaños / día} = \frac{13944}{365 - 20} = 40$$

De acuerdo a lo estimado anteriormente, el número total de salones es 39, lo cual implica que cada salón puede atender 1.04 cumpleaños por día. Este número no significaría un problema para los salones ya establecidos, pues de hecho, suelen atender más de un evento por día, particularmente los fines de semana. Sin embargo, uno de los puntos más relevantes de la encuesta, y el cual se resalta en la Sección 3, es que el 44% de los clientes consideran que el cumpleaños que festejaron no fue el ideal, ya sea por problemas en la atención, mal servicio, o por no cubrir las expectativas.

En definitiva, se espera obtener un 3% del mercado, además de hacer foco en los potenciales clientes que no son consumidores de salones. Una forma de llevar a cabo



esto, como se menciona en la Sección de marketing y estrategia, es visitar clubes, y ofrecer, por ejemplo a los líderes de equipos de diferentes disciplinas, grandes descuentos y/o sponsorarle, su fiesta de cumpleaños, a los efectos que el resto de los compañeros, y sus padres, conozcan el salón y los servicios que ofrece.

Se menciona que en la realidad se percibe una demanda insatisfecha, debido a que se realizaron llamados telefónicos, a los salones de mayor categoría, o sea aquellos que atienden el segmento ABC1, con el fin de determinar la disponibilidad de los mismos ante un inminente evento. El resultado fue que de 25 llamados realizados, solicitando turno para realizar un evento en las próximas 3 semanas, solamente en 6 de ellos se consiguió en la fecha solicitada.

Debido a que la oferta de animación, como ya fuera descrito, será muy amplia, se espera captar el porcentaje mencionado de mercado, con el adicional de la parte de la demanda que no consume salones.

## PLAN FINANCIERO

Este punto tiene como objetivo detallar todos los aspectos económicos financieros del Negocio.

### *Inversión Inicial*

El proyecto prevé una inversión inicial por \$136.000, según se detalla en la Figura N° 10 del Anexo 5. Dicha inversión contempla todo lo necesario para poner a punto el salón, lo cual se analiza en profundidad punto por punto a continuación:

1. Pelotero: \$30.000.- Dicho monto contempla la compra e instalación del pelotero que tendrá como finalidad el entretenimiento de los invitados más pequeños que asistirán a las fiestas.
2. Muebles: \$10.000.- Contempla todo el mobiliario necesario para el armado del comedor de los niños (sillas y mesas), como el mobiliario de los adultos (sillones y mesas).
3. Obras generales: \$20.000.- El mismo contempla la totalidad de las obras de ambientación y decoración necesarios para darle al salón los detalles de puesta a punto finales.
4. Cocinas y baños: \$10.000.- Contempla la totalidad de inversión necesaria para la puesta a punto de dos baños y una cocina básica.
5. Pintura: \$10.000.- El gasto necesario de mano de obra y pintura para ambientar el local.
6. Materiales: \$10.000.- El gasto necesario para comprar la totalidad de materiales y accesorios que serán utilizados en el desenvolvimiento de las fiestas. (Muñecos, juguetes, pelucas, pelotas, etc.).
7. Iluminación y Sonido: \$5.000.- Es lo requerido para comprar e instalar la iluminación de distintos colores y set de sonido necesario para el desarrollo de las fiestas.
8. Aire / Calor: \$7.000.- Compra e instalación de dos aires frío calor, que serán necesarios para acondicionar las instalaciones, a los efectos de hacerlo apto en las dos estaciones del año con picos de frío y calor.

9. PC y sistemas: \$3.000.- Lo necesario para comprar y poner en funcionamiento un sistema que permita, administrar en forma eficiente la agenda, el stock, la facturación y la gestión con los clientes.
10. Página Web: \$2.000.- Gasto estimado del armado y puesta en funcionamiento de una página web que permita publicitarse y generar nuevos clientes.
11. Lanzamiento: \$4.000.- Es el gasto estimado en la promoción de lanzamiento, que consiste en la realización de cuatro eventos que serán sorteados en los cuatro principales colegios primarios de zona.
12. Llave de Negocio: \$15.000.- Es la estimada que demandará un local en la zona donde está previsto desarrollar el emprendimiento.
13. Dinero en efectivo: \$10.000.- Tiene como finalidad aportar el flujo necesario para financiar el capital de trabajo que demandará la puesta en marcha del negocio.

Adicionalmente el proyecto contempla una reinversión por mejoras, mantenimientos, y reemplazo de distintos materiales en el año 6° por un total de \$44.000.-

### ***Financiación***

La estrategia de financiación es no pedir ningún tipo de préstamo, tanto a entidades financieras, como a terceros. La totalidad del proyecto es financiado por el aporte de sus cuatro socios en partes iguales (25% cada uno, por \$34.000), todo en el año cero y en efectivo.

### ***Estimación de la demanda***

El plan de crecimiento prevé una demanda conservadora en el primer semestre del primer año, donde se pondrá mucho foco en la promoción y en dar a conocer la marca en el mercado objetivo. A continuación se prevé un aumento paulatino hasta alcanzar un nivel de 40 fiestas por mes, cantidad máxima esperada, a mediados del cuarto año. Dicha demanda surge del análisis exhaustivo realizado en la Sección “Mercado Potencial” donde se concluye que se puede esperar una demanda con las siguientes características:

- Una fiesta por la tarde de cada día de la semana.

- Tres fiestas en los días sábados.
- Dos fiestas los días domingos.

Adicionalmente, contempla una estacionalidad de la demanda con una merma estimada del 50%, en las vacaciones de verano y de invierno. Ver Figura N° 9 del Anexo 5

### ***Política de Precios***

Tal cual se desprende de la sección “Mercado Potencial”, el target del proyecto son clientes ABC1 con alto poder adquisitivo, donde se detectó que el 44% no tiene sus expectativas satisfechas y que estaría dispuesto a pagar un poco más por evento, a cambio de un mejor servicio. Por otro lado el 70% del target paga más de \$1.500 por evento, por un servicio de inferior calidad al que brindará el proyecto.

Por todo lo expuesto, consideramos que el valor percibido del cliente por el servicio prestado, está entre \$2.500 y \$3.000, dependiendo de las distintas opciones de servicio. Como es sabido, el valor real debe ser menor o igual al valor percibido; por esta razón se decidió posicionar en \$2.500 el precio promedio por evento.

### ***Estructura de Costos***

El proyecto prevé como estrategia mantener variable y tercerizada la animación y catering; con la idea de hacerlo personalizado a las necesidades del cliente. Arroja una contribución marginal de 59,2% sobre ventas. (ver Figura N° 12 del Anexo 5)

Por otro lado, tiene una estructura de costos fijos por \$22.067 por mes, el cual contempla: empleados, alquiler, seguros, etc. (ver Figura N° 12), representando el 22.5% sobre ventas, cuando alcance la demanda máxima estimada.

### ***Marketing y Publicidad***

La estrategia de publicidad se focaliza en tres pilares donde se invertirá el 5,2% sobre las ventas.

- Publicidad gráfica (en revistas del rubro).

- Promociones (eventos gratuitos en lugares de concurrencia del target).
- Folletería (entrega en las salidas de los colegios de la zona).

### ***Punto de equilibrio***

Considerando que el precio promedio estimado es de \$2.500.- por fiesta y manteniendo unos gastos fijos de \$264.800 y un gasto en publicidad y promoción por \$60.720, se obtiene el punto de equilibrio en 19 fiestas por mes. A partir de la fiesta n° 20 del mes se aportará al resultado un total de \$1.450.- por cada fiesta adicional.

### ***Repago de la Inversión***

El proyecto tiene una inversión inicial por un total de \$136.000.- en el año cero, el cual es aportado en su totalidad en efectivo por los cuatro socios de formas iguales.

Primer año: Se estima un comienzo de actividades en el primer mes con un total de 3 fiestas, para luego ir aumentando lentamente hasta llegar a un total 20 fiestas en el mes n°12, las cuales son estimadas a un precio promedio de \$2.500.- cada una. Las mismas suman un total 161 fiestas a lo largo del año por un total de \$354.200.- de facturación bruta. Luego de netear el impuesto a los ingresos brutos, arroja una venta neta de \$347.116.- La totalidad de las 161 fiestas arrojará un gastos variable por un total de \$161.000.-, llegando a una Contribución Marginal de \$186.116.- la que representa 53.6% sobre las Ventas netas. Éstas no serán suficientes para cubrir el total de gastos fijos que demanda la actividad por \$264.800.- y \$60.720.- en concepto de gastos de publicidad y propaganda, arrojando un Resultado Neto negativo por 139.404.-

Por último, se suma el concepto de amortizaciones por \$27.200 y se le resta la inversión estimada del primer año por \$10.000.- para alcanzar un Free Cash Flow negativo de \$122.204.-, el cual también será aportado por los socios en formas iguales y en efectivo.

El repago de la inversión llegará según lo estimado en el año 5 de avance del proyecto, el cual dará al final del mismo un flujo de fondo descontado positivo por \$57.497.-

### **Valor actual neto y TIR del proyecto**

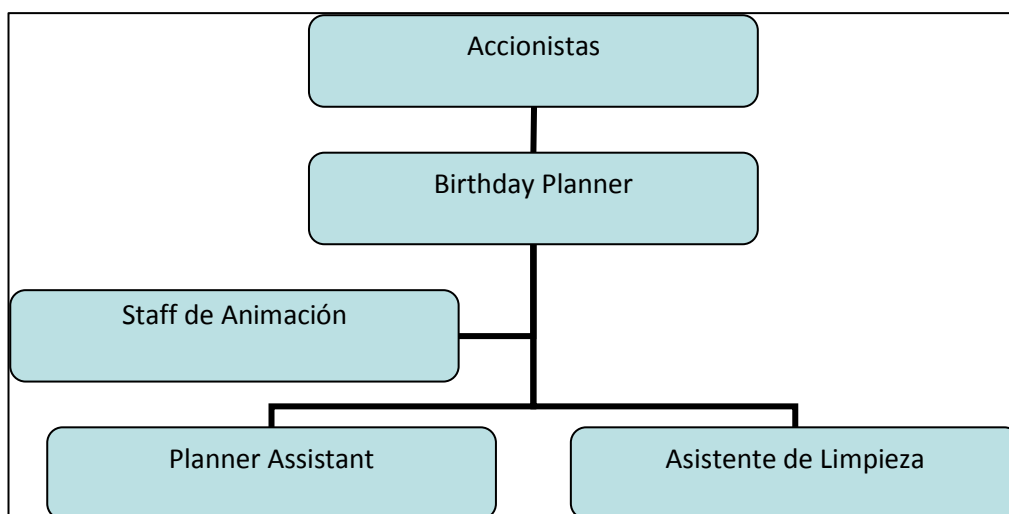
Para obtener la tasa que se utilizó para descontar el proyecto, se supuso que como alternativa del proyecto, o costo de oportunidad, se puede colocar el efectivo en un plazo fijo, arrojando una rentabilidad de aproximadamente un 12% anual y dicho evento no requiere ningún tipo de trabajo o esfuerzo en llevarlo a cabo y es relativamente de poco riesgo. Si bien el negocio de los eventos infantiles no tiene un gran riesgo asociado, se planteó exigirle al proyecto un 6% adicional, vs la alternativa de hacer una colocación en un plazo fijo, para justificar el riesgo y el esfuerzo estimado. En consecuencia, la tasa que se utilizó para descontar los flujos de fondos futuros es de 18% anual.

En función a lo expuesto en el párrafo anterior, el proyecto da como resultado un Valor Actual Neto a cinco años de \$6.049.-, con una TIR de 18,8% y \$268.836.- con una TIR de 36,5% por diez años. (ver Figura 13 del Anexo 5)

### **EL EQUIPO**

El equipo de trabajo estará conformado por 3 personas fijas y un staff externo de animación.

En el siguiente diagrama se observa el organigrama del proyecto **bungee**:



### **Descripción de puestos y responsabilidades:**

**Birthday Planner:** será el responsable de planificar y administrar el negocio. Reportará de forma directa a los accionistas y tendrá a su cargo a un Planner Assistant, a un Asistente de limpieza y la coordinación un Staff externo permanente de animación.

Tendrá dentro de sus funciones:

1. Contacto de nuevos clientes.
2. Publicidad y promoción del negocio.
3. Venta y planificación personalizada de cada fiesta.
4. Armado y administración de cada fiesta.
5. Coordinar el staff externo de animación.
6. Responsabilidad en la ejecución de cada fiesta.
7. Gerenciar el personal a su cargo.

**Planner Assitant:** Reportará de forma directa al Birthday Planner y sus funciones serán las de brindar la asistencia necesaria en la Planificación y administración del Negocio al Birthday Planner.

**Asistente de Limpieza:** Reportará de forma directa al Birthday Planner y sus funciones serán la de prestar el servicio de limpieza al establecimiento.

**Staff externo de animación:** Estará conformado por un grupo de animadores independientes, que brindarán el servicio de animación de forma tercerizada y que cumplirá con los estándares establecidos en la misión del Negocio.

El Staff tiene como objetivo armar una red de contactos de la calidad buscada, de forma tal, que permita ofertar y planificar cada fiesta de forma organizada

## CONCLUSIONES

Se inició este proyecto a partir de la inquietud de los integrantes del grupo de estudio, surgida como consecuencia de experimentar insatisfacción en la búsqueda y contratación de salones para eventos infantiles y la animación para el mismo.

Se llevó a cabo la investigación de mercado, donde en primera instancia mediante un focus group, para generar el marco cualitativo al estudio, se identificó un insight referido al nivel de sofisticación y creatividad de la animación del evento.

A partir de esto, se profundizó el análisis cualitativo con entrevistas de campo para anexar el soporte cuantitativo. En las conclusiones de las entrevistas se logra validar el insight, detectado en los focus groups, como oportunidad diferencial en el mercado, lo cual arrojó un resultado positivo en el proceso de estudio.

A raíz de esto, se confirmó la primer hipótesis sobre la existencia de una oportunidad, validando las propiedades de la misma en el aspecto de la sustentabilidad y la generación de valor diferencial para los clientes potenciales.

Adicionalmente, se vinculó el modelo de Timmons al proyecto, con el fin de conectar la oportunidad con los recursos y con el equipo arrojando resultados satisfactorios. A partir de los resultados de la investigación de mercado, se pueden ubicar los factores de mayor importancia vinculados a este modelo. Particularmente, se identifica como oportunidad, la demanda insatisfecha y un servicio brindado de baja calidad, a partir de la oferta existente de salones de fiestas infantiles. Se destaca, adicionalmente, la incorporación de un servicio “A la carta”, en el aspecto creativo del modelo brindando una alta gama de servicios y productos de calidad ampliamente superior a la competencia, y la de un Birthday Planner como soporte en el Equipo del proyecto.

Se realizó un análisis FODA, donde se encontró una zona con potencial de oportunidad, debido a que abarca gran cantidad de colegios que se ubican dentro del target con limitada competencia directa detectada. Todo esto, sumado a las fortalezas de [bungee](#), como la originalidad y el diseño de eventos personalizados, brindan una barrera de entrada para la competencia. Basado en éste análisis se valida la segunda de las hipótesis dadas en la introducción a fin de demostrar el matching entre la oportunidad detectada en el mercado y las fortalezas diseñadas como base de [bungee](#).



Inaugurado e implementado el proyecto con la oportunidad como icono, se estima obtener, luego de un rump up de crecimiento ligado a la publicidad y conocimiento por parte de los clientes de las fortalezas del salón, una participación de mercado en el mediano plazo (4 años) de 3%. Éste porcentaje representa, traducido a eventos por mes, un equivalente a 40 fiestas.

El proyecto será financiado en su totalidad por el aporte de sus cuatro socios, en partes iguales (25% cada uno). Los mismos harán aportes de capital en el año cero y en el año uno, por un total de \$258.204.-, los cuales abarcarán todo lo necesario para lanzar el proyecto y cubrir el resultado negativo que arroje el primer ejercicio.

Se estima, que una vez consolidadas las ventas en el año 4<sup>to</sup>, el negocio aportará un resultado neto de \$20.000 por mes. El equivalente a 20,5% sobre ventas netas. El repago de la inversión se obtendrá a mediados del año 5° de avance del proyecto. Por último, el proyecto obtiene un Valor Actual Neto a 5 años, descontado a una tasa de 18%, de \$6.049 y de \$268.836 a 10 años, arrojando una TIR de 18,8% y 36,5% respectivamente.

Con lo cual, el presente estudio permite demostrar la viabilidad de la implementación y lanzamiento de un salón para eventos infantiles apuntalado por la oportunidad, siendo la animación creativa y sofisticada, el valor diferencial hacia el cliente respecto de los demás atributos del servicio y con un nivel de pricing que es aceptado por el target.

Se puede concluir dentro del marco de la tercer hipótesis planteada que existe un valor diferencial como oportunidad que los clientes valoran, sin embargo, a pesar de validar la hipótesis de la detección de una oportunidad, el concepto **bungee** no genera los resultados esperados que permitan sostener que el proyecto pueda ser encuadrado dentro del marco que define a un proyecto entrepreneur. Lo mencionado se basa en el hecho, que el valor económico y financiero estimado de **bungee**, si bien es rentable, no cubre las expectativas del equipo inversor, tal que justifiquen asumir el riesgo de llevar a cabo el proyecto.

Sumado a esto último, el proyecto contiene ciertas limitaciones en la escalabilidad y el crecimiento sobre el que puede apuntalarse la creatividad e innovación de la animación del evento.

Por lo mencionado, entonces no se valida la tercera de las hipótesis referida a clasificar al proyecto dentro de un marco entrepreneur, y dado que el mismo genera cierta rentabilidad pero no suficiente en el aspecto de retorno de inversión, puede ser clasificado como definimos en el cuerpo del trabajo, como un *small Business*.

Habiendo finalizado la conclusión respecto de las tres hipótesis definidas al inicio del presente estudio en la introducción, se propone la posterior recomendación.

Dentro del marco y antecedente que deja este trabajo de tesina, antes de llevar a cabo este proyecto, se recomienda la profundización del estudio en el análisis de la selección del mejor mix de servicios adicionales para el aprovechamiento de los espacios ociosos sin productividad por las fiestas infantiles, y sin afectar la imagen de un salón de fiestas infantiles. Para completar el presente estudio se aconseja realizar un *Business Plan* completo, que permita analizar con un nivel de detalle mayor, la puesta en marcha del concepto multiespacio.

## **ANEXO 1**

### **Guía de Pautas – focus group**

## GUÍA DE PAUTAS

- Warming up.
- Presentación de participantes: nombre, edad, estudio, trabajo, otras actividades que desarrollan.

### Significados asociados a las fiestas infantiles

- El tema de hoy son las fiestas de cumple años infantiles. Si les digo “fiesta de cumple años infantil”, que es lo primero que les viene a la cabeza? Sensaciones, recuerdos, imágenes, lo que sea. (DEJAR HABLAR ESPONTANEAMENTE)
- Qué es lo que más les gusta de las fiestas de cumple años de los chicos? Por qué?
- Y qué es lo que menos les gusta?

### Tipología de Fiestas infantiles

- Vamos a seguir hablando de las fiestas infantiles ¿Qué distintas clases de fiestas infantiles conocen? REGISTRAR EN TARJETAS

(SI HAY MATERIAL SUFICIENTE, ARMAR MAPPING, SINO TRABAJAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CADA TIPO DE FIESTA)

PARA CADA TIPO DE FIESTA INFANTIL, PROFUNDIZAR

- Características distintivas
- Fortalezas y debilidades
- Target asociado (edad de los chicos que las prefieren, caract. de las madres, etc)

## Imagen Salones de Fiestas

- Vamos a seguir hablando con mayor profundidad sobre los salones de fiestas. Es decir, de esos lugares que se alquilan para realizar fiestas infantiles. Qué imágenes, qué sensaciones, qué ideas surgen en ustedes inmediatamente en relación a ese tema?

*Moderador: Tome las asociaciones más relevantes, regístrelas en el rotafolio, solicite jerarquización e indague en los porqués*

- Les voy a pedir que cierren los ojos y recuerden la última vez que estuvieron en una fiesta organizada en un salón. Después abran los ojos y cuéntenme la escena, como si la estuvieran viendo ahora.
  - ¿Dónde están? ¿Cómo es el lugar?
  - ¿Quiénes están presentes?
  - ¿En qué momento del día están?
  - ¿Qué clima hay en la situación, qué está haciendo cada uno?
  - ¿Cómo se sintieron ellas en esa fiesta? ¿Cómo veían a los chicos?
- Vamos a hacer un juego de imaginación. Hagamos de cuenta que nos tomamos una nave espacial y aterrizamos en otro planeta, que se llama Salón de fiestas infantiles. Les voy a pedir que me describan cómo es ese planeta.
  - El hábitat: paisaje, colores dominantes
  - La gente: cómo son, el tipo de relaciones entre ellos, etc.
  - ¿Qué abunda? ¿Qué falta?
  - ¿Qué es lo mejor que hay en ese planeta? ¿Qué lo peor?
  - ¿Cómo se sentirían ellos viviendo en ese planeta
- Han organizado para sus hijos cumpleaños en salones infantiles' ¿Por qué?
  - ¿Cuáles son las ventajas de realizar un cumpleaños en un salón?
  - ¿Y cuáles las desventajas?

- Hagan de cuenta que tienen que convencer a alguien para que realice el cumpleaños de su hijo/a en un salón infantil. Qué cosas le dirían? Qué argumentos usarían para convencerlo? Y qué le recomendaría?
- Y qué argumentos creen que usarían algunas personas para negarse a realizar la fiesta de sus hijos en un salón? Qué piensan ustedes de eso?

### Organización de fiestas infantiles

- Vamos a hablar ahora de la organización de las fiestas infantiles.
- Cuales serian los puntos más importante que hay que tener en cuenta para organizar una fiesta infantil?. Por qué? ELABORAR RANKING DE IMPORTANCIA.
- Pensando en la última fiesta infantil que organizaron, cómo se sintieron? Fue una experiencia agradable? Por qué?
  - Qué cosas de la organización les resultaron más sencillas?
  - Y qué cosas fueran las más complicadas?
  - Qué cosas cambiarían si tuvieran que volver a organizar otra fiesta?
  - Y qué cosas harían de la misma manera?

### ENTRE QUIENES ALQUILARON UN SALON INFANTIL:

- Cómo decidieron en qué salón hacer La fiesta? Qué cosas tuvieron en cuenta? (UBICACION? PRECIO? SERVICIOS? ETC) RANKING DE IMPORTANCIA
- Cómo eligieron finalmente? Pidieron recomendación? De quién?
- Tuvieron en cuenta el “deseo” de sus hijos? En qué si? En qué no?
- Cómo fue la experiencia? (DURANTE LOS PREPARATIVOS Y DURANTE LA FIESTA)
- Y cómo se sintieron después de La fiesta?



- Qué les dan las fiestas organizadas en salones infantiles vs otras alternativas (ej en su casa, en el club, etc)? Cómo se comparan estas alternativas en términos de pros & cons?

### **Evolución de los salones / tendencias**

- Pensando en los servicios dentro de una fiesta, hay cosas que les atraían mas antes y ahora ya no tanto? O al revés? Profundizar razones
  - Aparecieron cosas nuevas? Qué innovaciones sienten que hubieron en el mercado en relación a los salones en los últimos años?
    - Y estos cambios, de qué manera influyeron en sus hábitos?
- Qué tipo de fiestas infantiles sienten que son las que sus hijos prefieren actualmente? (CONSULTAR SEGÚN EDAD DE LOS HIJOS)
  - Qué tipo de fiestas están “de moda”?
  - Y cuáles dejaron de hacerse? Por qué creen que no son más atractivas para los chicos?

### **Salon de fiestas infantiles ideal**

- Hagamos de cuenta que podemos crear un salón de fiestas infantiles ideal, cómo tendría que ser? DEJAR HABLAR ESPONTANEAMENTE Y LUEGO PROFUNDIZAR:
  - AMBIENTACION DEL LUGAR/ DECORACION
  - SERVICIOS QUE DEBERÍA OFRECER
  - ESPACIOS DENTRO DEL SALON
  - TIPO DE ANIMACIONES
  - JUEGOS
  - CATERING (PARA ADULTOS Y PARA LOS NIÑOS)/ TORTA
  - OBSEQUIO

AGRADECER Y FINALIZAR.

## **ANEXO 2**

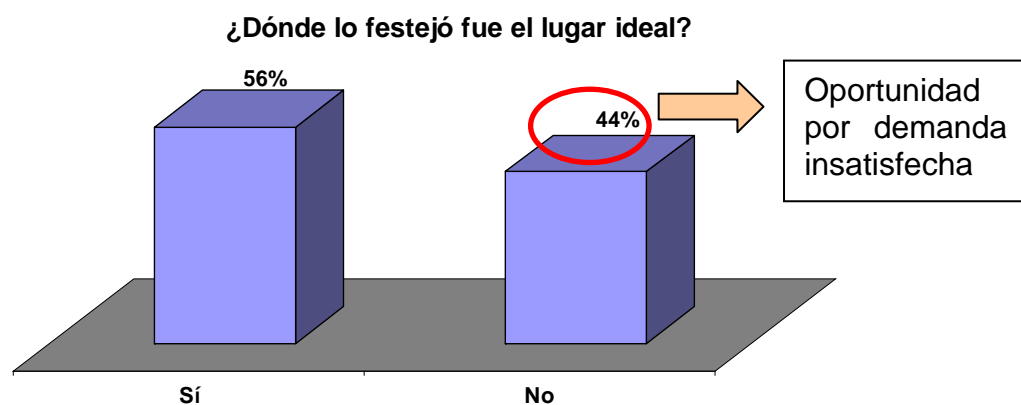
### **Investigación Cualitativa**



## Análisis de la encuesta

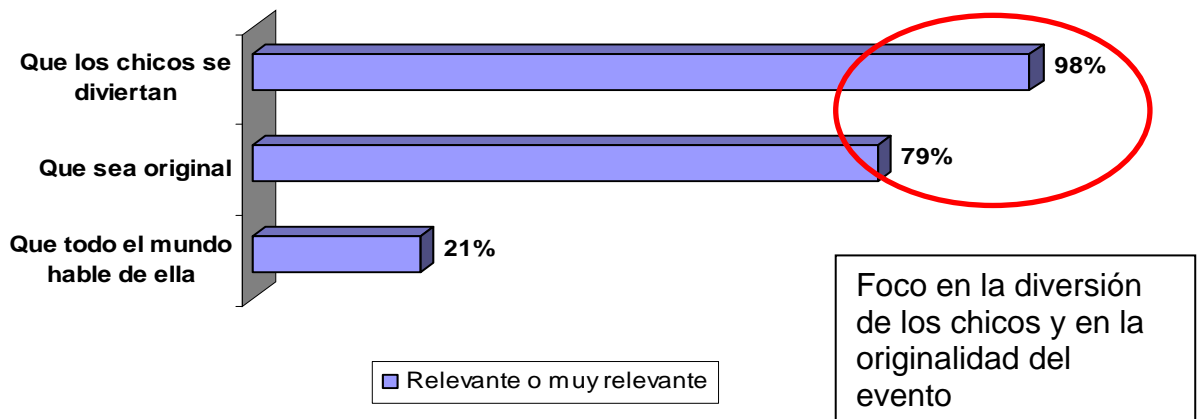
Como ya se describiera en la sección “El Plan de Marketing” del cuerpo principal de la tesina, posterior a la realización de la investigación cualitativa, se procedió a realizar una investigación cuantitativa. La misma consistió en el diseño de una encuesta, la cual fue distribuida vía correo electrónico. Se recuerda que el total de encuestas remitidas fue de 300, obteniéndose un 73% de respuestas completas.

Con el análisis de las 219 encuestas obtenidas se puede observar que el 44 % de los consumidores refieren que el lugar donde festejaron sus eventos no fue el ideal. Dentro de los principales motivos que justifican esta percepción se destacan la decepción con la animación y el servicio recibido, y la dificultad para poder conseguir disponibilidad en la fecha deseada, lo que lleva a tener que modificar la fecha del evento o tener que optar por seleccionar un salón que no era el considerado como ideal. Este nos muestra una oportunidad basada en este 44% de demanda insatisfecha.



El principal efecto buscado durante la elección del lugar del festejo es la diversión de los invitados (98% de las encuestas) y la originalidad de evento. Es por ello que **bungee** se caracterizará por ofrecer una amplia variedad de opciones para divertir que se ajustan al deseo del consumidor, ofreciendo proyectos que lo diferencian de sus competidores.

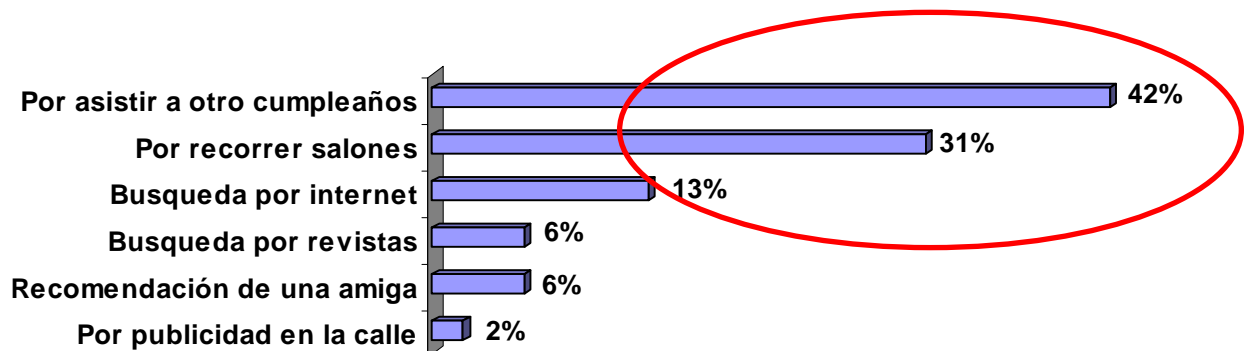
### ¿Qué esperan de la fiesta?



Al investigar el proceso de selección del lugar, el 42 % de los encuestados lo hizo luego de haber asistido previamente al salón, y el 31 % refiere haber recorrido salones y haber elegido el lugar luego de una evaluación comparativa de ellos.

Para ello, los encuestados refieren haber tenido un primer contacto con los salones a través del uso de Internet o de revistas destinadas a promocionar eventos infantiles y sus complementos, como la revista “planetario”, que es de distribución gratuita en la mayoría de los negocios infantiles, colegios de nivel inicial o medio, talleres de arte, o jugueterías.

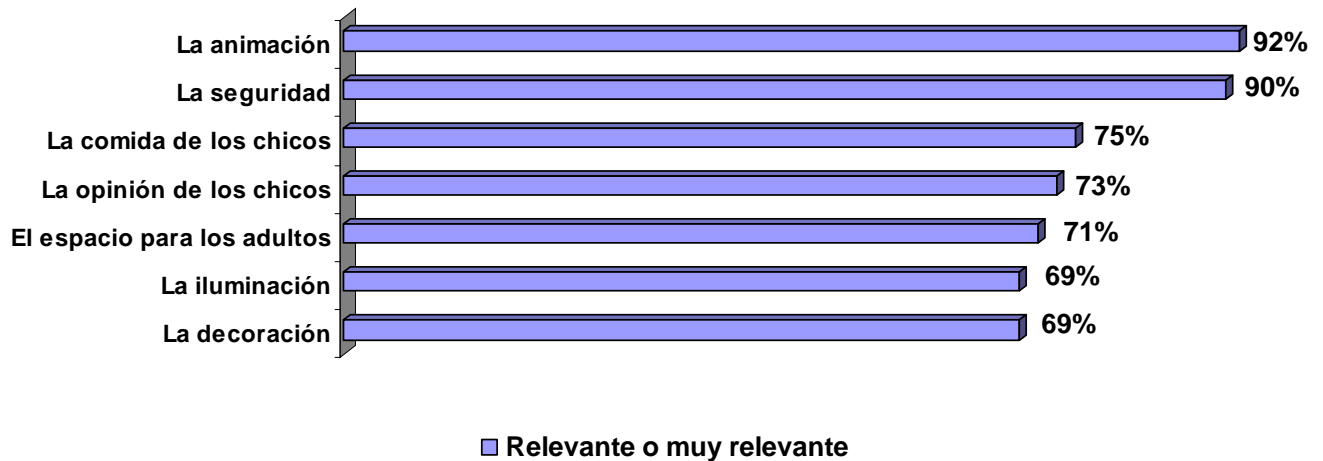
### Cómo llegaron por primera vez al salón



Los principales atributos reconocidos por los encuestados como las cualidades buscadas son la animación (92%), la seguridad (90%), la comida de los invitados, niños y adultos,

(73-75%), y el ambiente. Es por ello que **bungee** reconoce esta oportunidad y la manifestará en su variada oferta de eventos ajustados a los gustos de cada consumidor.

### Atributos destacables a la hora de elegir un salón

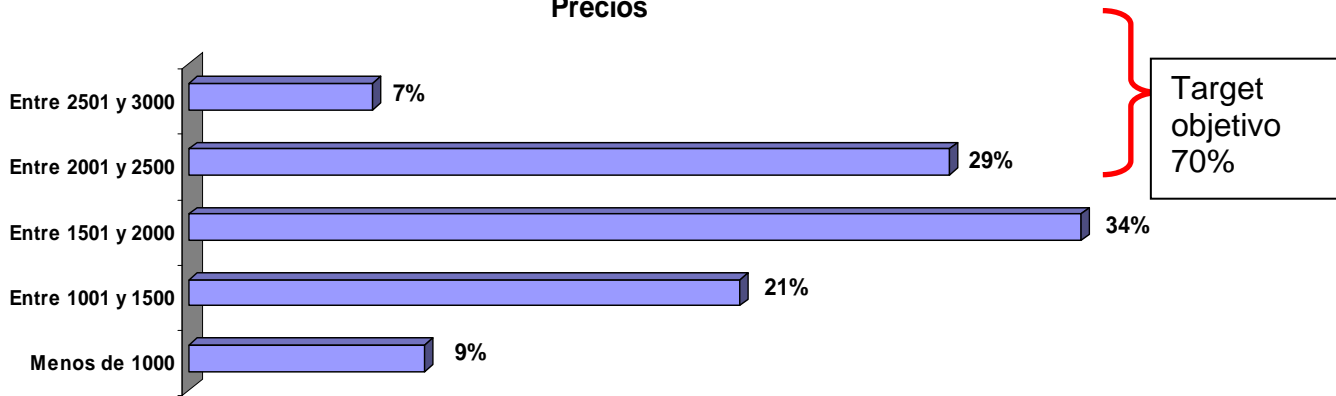


Al evaluar el monto destinado al evento se percibe que el 70% de los encuestados gastaron entre \$1500 y \$3000 en la organización del mismo, concentrándose los mismos entre \$1500 y \$2500 en un 63% de los casos, a pesar que el 44 % no está satisfecho con el servicio recibido.

De este punto se desprende que hay un mercado de consumidores en donde la elasticidad al precio todavía no se ha llevado a un límite y en los cuales los atributos exclusivos de **bungee** pueden modificar el precio destinado al evento.

La elasticidad al precio disminuirá en cuanto el consumidor encuentre el lugar que le provea una mayor importancia del precio como indicador de calidad.

Precios



## Detalle de la encuesta

### Introducción

La siguiente encuesta tiene la finalidad de conocer tu opinión en relación a los cumpleaños infantiles, y su festejo. Por favor contestá lo más preciso posible, y no saltees ninguna pregunta. Muchas gracias por tu colaboración.

Edad de la madre:  completar en la celda amarilla

### Cantidad de hijo/as:

1er hijo/a:	Sexo:	Elegir ▼	Edad:	<input type="text"/>	completar en la celda amarilla
2er hijo/a:	Sexo:	Elegir ▼	Edad:	<input type="text"/>	completar en la celda amarilla
3er hijo/a:	Sexo:	Elegir ▼	Edad:	<input type="text"/>	completar en la celda amarilla
4er hijo/a:	Sexo:	Elegir ▼	Edad:	<input type="text"/>	completar en la celda amarilla

### En relación al último cumpleaños infantil festejado

#### 1 ¿Donde lo festejaste?

Nombre del lugar

Localidad

Elegir ▼

#### 2 ¿Por qué elegiste ese lugar?

#### 3 El lugar donde lo festejaste, ¿fue el lugar ideal?

- Sí  
 No

#### 4 Si respondiste que no en la pregunta anterior ¿Por qué?

#### 5 ¿Cuál sería el lugar ideal? ¿Cómo sería? ¿Qué tendría? ¿Qué no tendría?

#### 6 ¿Algunos de tus hijos cumple los años en período de vacaciones escolares?

- Si  
 No

#### 7 ¿Sí la respuesta anterior es afirmativa ¿Cuándo se lo festejaste?

- En vacaciones  
 Esperé a que inicien las clases

#### 8 ¿Se lo festejás el día de su cumpleaños o esperarás al fin de semana?

- El mismo día  
 El fin de semana

#### 9 ¿Cuánto te gustaría que dure la fiesta?

- 1 hora y media  
 2 horas  
 2 horas y media  
 3 horas  
 Más de 3 horas

**10 ¿Cuál es la banda horaria que más te gusta?**

- Por la mañana
- Después del mediodía
- A la tarde
- A la tarde-noche
- Por la noche

**11 ¿Qué tuvo en cuenta a la hora de elegir el lugar?**

- Donde:
- |   |                |
|---|----------------|
| 1 | No relevante   |
| 2 | Poco relevante |
| 3 | Relevante      |
| 4 | Muy relevante  |

	1	2	3	4
a El tamaño del salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b La presencia de un pelotero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c La animación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d La decoración del salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e La comida de los chicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f La comida de los adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g La cercanía de salón con el colegio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h La cercanía de salón con tu casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i La opinión de tu hijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j La calidad de los baños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k La seguridad externa del salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l La seguridad interna del salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m Que tengo estacionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n El souvenir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o La torta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p El costo del salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q El espacio para los adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r La iluminación del salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s 1° marcas en bebidas y comidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
t Transporte del colegio al salón	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12 ¿Cuánto gastó en el último cumpleaños? (incluye todos los conceptos)**

- Menos de 1000
- Entre 1001 y 1500
- Entre 1501 y 2000
- Entre 2001 y 2500
- Entre 2501 y 3000
- Entre 3001 y 3500
- Más de 3500

**13 ¿Cuánto tiempo le dedicaste a la planificación de la fiesta?**

- Días
- Semanas
- Meses

14 ¿Cómo elegiste por primera vez el salón?

- Por asistir a otro cumpleaños en ese salón
- Recomendación de una amiga
- Recomendación de una madre del colegio
- Búsqueda por internet
- Búsqueda por revistas
- Por publicidad en la calle
- Por recorrer salones

15 ¿Qué esperás de las fiestas?

Donde:

1	No relevante
2	Poco relevante
3	Relevante
4	Muy relevante

	1	2	3	4
Que los chicos se diviertan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que sea original	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que todo el mundo hable de ella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 ¿Considerás un stress la organización de las fiestas?

Elegir

17 ¿Para otro tipo de evento, como por ejemplo un bautismo y/o una comunión, elegirías un salón para celebrarlo?

- Sí
- No

18 ¿Te gustaría un salón en donde te permitieran elegir lo que vos quieras? Por ejemplo Birthday planner

- Sí
- No

**Muchas gracias por tu tiempo!!!**

## **ANEXO 3**

### **Colegios Privados Zona Norte**





Tabla 1

	Establecimiento	Domicilio	Localidad
1	SAN FRANCISCO JAVIER	RIO DE JANEIRO 2451	MARTINEZ
2	COLEGIO SAN JOSE	VELEZ SANSFIELD 450	MARTINEZ
3	ESCUELA ADVENTISTA BERNARDINO RIVADAVIA	AV. SAN MARTIN 4601	FLORIDA
4	INSTITUTO FLORENTINO AMEGHINO	CARLOS MARIA DE ALVEAR 1144	FLORIDA
5	COLEGIO SAN LADISLAO	M. MORENO 1666	OLIVOS
6	COLEGIO NIÑO JESÚS DE PRAGA	RICARDO GUTIERREZ 1269	OLIVOS
7	INSTITUTO EDUCACIONAL FATIMA	JUAN JOSE PASO 556	MARTINEZ
8	JESUS EN EL HUERTO DE LOS OLIVOS	RICARDO GUTIERREZ 1199	OLIVOS
9	COLEGIO SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	ROCA 2057	FLORIDA
10	COLEGIO PARROQUIAL SANTA TERESA DEL NIÑO DE JESUS	RODRIGUEZ PEÑA 765	MARTINEZ
11	LA ASUNCION DE LA VIRGEN	ENTRE RIOS 2370	OLIVOS
12	COLEGIO DEL SOL (Escolaridad Simple)	CASEROS 3461	OLIVOS
13	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ (sin inglés)	AV. MAIPU 3342	OLIVOS
14	ESCUELA SANTA MAGDALENA	F.F. DE AMADOR 1650	OLIVOS
15	COLEGIO DEL SOL (Escolaridad Doble)	CASEROS 3461	OLIVOS
16	ESCUELA WALDORF CUARTO CRECIENTE	GUEMES 1747	FLORIDA
17	INSTITUTO PEDRO POVEDA	HIPOLITO YRIGOYEN 751	VICENTE LOPEZ
18	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA PAZ (con inglés)	AV. MAIPU 3342	OLIVOS
19	ESCUELA PARROQUIAL NTRA.SRA.DE LA GUARDIA	FRANCISCO BEIRO 840	FLORIDA
20	INSTITUTO REPUBLICA ARGENTINA	ITALIA 2451	MARTINEZ
21	COLEGIO ARMENIO DE VICENTE LOPEZ	ARENALES 1631	FLORIDA
22	INSTITUTO LA SALLE	HIPOLITO YRIGOYEN 2599	FLORIDA
23	INSTITUTO MALLINCKODT	EDISON 139	MARTINEZ
24	ESCUELA WILLIAM CAXTON	JOSE INGENIEROS 2475	OLIVOS
25	ASOCIACION EDUCADORA ARGENTINA RUDOLF STEINER	WARNES 1357	FLORIDA
26	INSTITUTO SAN CARLOS	JOSE M. PAZ 2431	OLIVOS
27	COLEGIO SAN IGNACIO	RIOJA 3069	OLIVOS
28	COLEGIO SAN MATEO	R. S. PEÑA 1855	OLIVOS
29	COLEGIO SAN NICOLAS	RAWSON 2625	OLIVOS
30	KONRAD LORENZ	SARMIENTO 1565	FLORIDA
31	COLEGIO SAN GABRIEL	GUEMES 1070	VICENTE LOPEZ
32	COLEGIO SAN CARLOS	LIBERTAD 34	MARTINEZ
33	FLORIDA DAY SCHOOL	GENERAL URQUIZA 2151	FLORIDA
34	CENTRO CULTURAL ITALIANO	ROMA 656	OLIVOS

35	FUNDACION COLEGIO MICHAEL HAM	GASPAR CAMPOS 517	VICENTE LOPEZ
36	COLEGIO SAN LUCAS	AZCUENAGA 2340	OLIVOS
37	FUNDACIÓN ESCUELA SAN JUAN ST. JOHN'S SCHOOL /Martinez	GENERAL PUEYRREDON 1499	MARTINEZ
38	ASOCIACIÓN CIVIL ESCOCESA SAN ANDRES	RAWSON 2759	OLIVOS
39	NORTHLANDS ASOCIACION CIVIL DE BENEFICENCIA	ROMA 1248	OLIVOS
40	NORTHLANDS ASOCIACION CIVIL DE BENEFICENCIA (NORDELTA)	ROMA 1248 / AV. DE LOS COLEGIOS 680	OLIVOS
41	COLEGIO TARBUT	ROSALES 3019	OLIVOS
42	ASOCIACION ESCUELAS LINCOLN	ANDRES FERREYRA 4073	LA LUCILA

## **ANEXO 4**

### **Consulta de Alquiler de salones**

15/10/2009

Dic Propiedades

Ficha de Impresión

[Imprimir](#)
[Cancelar](#)
**LOCAL**

MAIPU, AV. al 3100 (Entre CASTRO, RAMON y BORGES)

**CÓDIGO PROPIEDAD:**  
**DICLA46118**
**CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDAD**

BARRIO	: VICENTE LOPEZ	RUBRO ACTUAL	:
LOCALIDAD	: OLIVOS	AMOBLAGO	: SI
FRENTE	:	AIRE ACONDICIONADO	:
FONDO	:	CALEFACCION	:
ENTREPISO	:	AGUA CALIENTE	: no
COCHERA	: n	LINEAS TELEFONICAS	: n
SOTANO	:	USOS Y LIMITACIONES	:
IDEAL PARA	:	PLANTAS	: 1
APTO OFICINA	:	ANTIGÜEDAD	: 40
ESTADO ACTUAL	: muy bueno	ZONIFICACION	:

**MEDIDAS**

LOCAL	: recep 8.50x5
1º OFICINA	: 3.4x2
2º OFICINA	: 4x3.30
3º OFICINA	: 3x3/3.x2
BAÑOS	: 1
TOILETE	: 0
COCINA	: 2.80x1.80
OTROS	: muy bueno
OTROS	: pisos flexiplast
OTROS	: techo losa
OTROS	: azulej lisos

**SUPERFICIES (m2)**

SEMICUBIERTA	: jardin
CUBIERTA	: 130
TOTAL	: 0

**PRECIOS**

OPERACION	: Alquiler
VALOR ALQUILER	: \$ 5,500

**DESCRIPCION**

LOCAL A 1C DE PELLIZA SOBRE AVENIDA, 130 M2 CUBIERTOS TERRENO 8.66X20 PISOS FLEXIPLAST, AZULEJOS LISOS, BAÑO INDEPEP.-/LOS DATOS, MEDIDAS Y ANTIGÜEDAD SON ESTIMATIVOS Y SUMINISTRADOS POR EL DUEÑO



DIC PROPIEDADES

4-799-9581

[dic@citec.com.ar](mailto:dic@citec.com.ar)


Figura N° 8: Detalle de Oferta de alquiler de salón

## **ANEXO 5**

### **Análisis Financiero**

## Evolución de las fiestas por mes

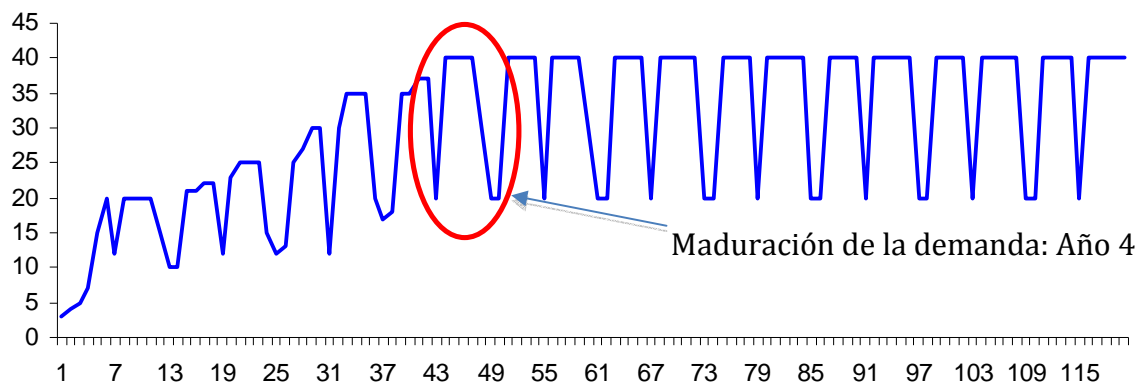


Figura N° 9: Evolución de la demanda

## Inversiones

	Inversión Inicial	por Año	Año 6
Pelotero	30,000	-	10,000
Muebles	10,000	-	10,000
Obras Generales	20,000	-	-
Cocina y Baños	10,000	-	-
Pintura	10,000	5,000	5,000
Materiales	10,000	5,000	10,000
Iluminación y Sonido	5,000	-	5,000
Aire / Calor	7,000	-	1,000
PC y sistema	3,000	-	3,000
Página Web	2,000	-	-
Lanzamiento	4,000	-	-
Llave de Negocio	15,000	-	-
Efectivo	10,000	-	-
<b>Inversión</b>	<b>136,000</b>	<b>10,000</b>	<b>44,000</b>

Figura N° 10: Inversión Inicial y mejoras

## Cantidad de eventos promedio por mes

En la semana	20
Sábado	12
Domingo	8
Fiestas por mes	40
<b>Precio Prom.</b>	<b>2,500</b>

Figura N° 11: Estimación de eventos

**Estado de Resultados**  
**Mediados año 4°**  
**Maduración de la demanda**  
**40 eventos por mes**

Facturación		100,000	
II.BB		(2,000)	
<b>Ingresos Netos</b>		<b>98,000</b>	
Comida adultos	200	(8,000)	-8.2%
Comida chicos	100	(4,000)	-4.1%
Cotillón y otros var.	100	(4,000)	-4.1%
Animación	500	(20,000)	-20.4%
Maquilladoras	100	(4,000)	-4.1%
<b>Margen Bruto</b>		<b>58,000</b>	<b>59.2%</b>
Alquiler		(7,000)	-7.1%
Birthday Planner	1	(4,000)	-4.1%
Planner Assistant	1	(2,000)	-2.0%
Asistente de Limpieza	1	(1,000)	-1.0%
Cargas Sociales		(2,800)	-2.9%
Seguros		(1,000)	-1.0%
Vigilancia		(500)	-0.5%
Amortizaciones		(2,267)	-2.3%
Varios		(1,500)	-1.5%
<b>Total fijos</b>		<b>(22,067)</b>	<b>-22.5%</b>
Publicidad gráfica (Revistas)		(2,800)	-2.9%
Promociones		(1,000)	-1.0%
Folletería (\$0.3 x 100 x 42)		(1,260)	-1.3%
<b>Publicidad</b>		<b>(5,060)</b>	<b>-5.2%</b>
<b>Resultado operativo</b>		<b>30,873</b>	<b>31.5%</b>
Imp. Ganancias		(10,806)	-11.0%
<b>Resultado Neto</b>		<b>20,068</b>	<b>20.5%</b>

Figura N° 12: Estado de Resultados



### Proyecto de Inversión

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fiestas x mes		13	19	25	32	34	35	35	35	35	35
Fiestas x años		161	231	304	389	410	420	420	420	420	420
Precio Promedio		2,200	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Facturación		354,200	577,500	760,000	972,500	1,025,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000	1,050,000
II.BB		(7,084)	(11,550)	(15,200)	(19,450)	(20,500)	(21,000)	(21,000)	(21,000)	(21,000)	(21,000)
<b>Ingresos Netos</b>		<b>347,116</b>	<b>565,950</b>	<b>744,800</b>	<b>953,050</b>	<b>1,004,500</b>	<b>1,029,000</b>	<b>1,029,000</b>	<b>1,029,000</b>	<b>1,029,000</b>	<b>1,029,000</b>
Comida adultos	200	(32,200)	(46,200)	(60,800)	(77,800)	(82,000)	(84,000)	(84,000)	(84,000)	(84,000)	(84,000)
Comida chicos	100	(16,100)	(23,100)	(30,400)	(38,900)	(41,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)
Cotillón y otros var.	100	(16,100)	(23,100)	(30,400)	(38,900)	(41,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)
Animación	500	(80,500)	(115,500)	(152,000)	(194,500)	(205,000)	(210,000)	(210,000)	(210,000)	(210,000)	(210,000)
Maquilladoras	100	(16,100)	(23,100)	(30,400)	(38,900)	(41,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)	(42,000)
<b>Margen Bruto</b>		<b>186,116</b>	<b>334,950</b>	<b>440,800</b>	<b>564,050</b>	<b>594,500</b>	<b>609,000</b>	<b>609,000</b>	<b>609,000</b>	<b>609,000</b>	<b>609,000</b>
<b>% s/vtas.</b>		<b>53.6%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>	<b>59.2%</b>
<b>Gastos Fijos</b>		<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>	<b>(264,800)</b>
<b>% s/vtas.</b>		<b>-76.3%</b>	<b>-46.8%</b>	<b>-35.6%</b>	<b>-27.8%</b>	<b>-26.4%</b>	<b>-25.7%</b>	<b>-25.7%</b>	<b>-25.7%</b>	<b>-25.7%</b>	<b>-25.7%</b>
Publicidad gráfica		(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)	(33,600)
Promociones		(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)	(12,000)
Marketing		(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)	(15,120)
<b>Publicidad</b>		<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>	<b>(60,720)</b>
<b>% s/vtas.</b>		<b>-17.5%</b>	<b>-10.7%</b>	<b>-8.2%</b>	<b>-6.4%</b>	<b>-6.0%</b>	<b>-5.9%</b>	<b>-5.9%</b>	<b>-5.9%</b>	<b>-5.9%</b>	<b>-5.9%</b>
(-) Imp. Ganancias		0	(3,301)	(40,348)	(83,486)	(94,143)	(99,218)	(99,218)	(99,218)	(99,218)	(99,218)
<b>Resultados Neto</b>		<b>(139,404)</b>	<b>6,130</b>	<b>74,932</b>	<b>155,045</b>	<b>174,837</b>	<b>184,262</b>	<b>184,262</b>	<b>184,262</b>	<b>184,262</b>	<b>184,262</b>
<b>% s/vtas.</b>		<b>-40.2%</b>	<b>1.1%</b>	<b>10.1%</b>	<b>16.3%</b>	<b>17.4%</b>	<b>17.9%</b>	<b>17.9%</b>	<b>17.9%</b>	<b>17.9%</b>	<b>17.9%</b>
(+) Amortizaciones		27,200	27,200	27,200	27,200	27,200	27,200	27,200	27,200	27,200	27,200
(-) Inversiones	(136,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(44,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(136,000)</b>	<b>(122,204)</b>	<b>23,330</b>	<b>92,132</b>	<b>172,245</b>	<b>192,037</b>	<b>167,462</b>	<b>201,462</b>	<b>201,462</b>	<b>201,462</b>	<b>201,462</b>
<b>% s/vtas.</b>		<b>-35.2%</b>	<b>4.1%</b>	<b>12.4%</b>	<b>18.1%</b>	<b>19.1%</b>	<b>16.3%</b>	<b>19.6%</b>	<b>19.6%</b>	<b>19.6%</b>	<b>19.6%</b>
<b>Free Cash Flow Descontado</b>	<b>(136,000)</b>	<b>(103,563)</b>	<b>16,755</b>	<b>56,074</b>	<b>88,842</b>	<b>83,941</b>	<b>62,033</b>	<b>63,244</b>	<b>53,597</b>	<b>45,421</b>	<b>38,492</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>18%</b>										
<b>VNA a 5 años @ 18%</b>	<b>6,049</b>										
<b>VNA a 10 años @ 18%</b>	<b>268,836</b>										
	<b>Tir</b>										
	<b>18.8%</b>										
	<b>36.5%</b>										

Figura N° 13: Flujo de Fondos Descontados



## Bibliografía

1. Wikipedia, “Emprendedor”, online, <http://es.wikipedia.org/wiki/Emprendedor> (Octubre 2009)
2. Ludwig Von Mises Institute, “The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon (1680-1734)”, online, <http://mises.org/about/3252>, by MARK THORNTON, Octubre 2009
3. Library of Economics and Liberty, “The Concise Encyclopedia Of Economics”, online, <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html> (Octubre 2009)
4. Clarin online, “Salones de fiestas infantiles: dicen que la mitad no tiene habilitación”, online, <http://www.clarin.com/diario/2007/03/31/laciudad/h-06001.htm>, Mario Jaidar. Fundador de CASAFEI, Marzo 2007.
5. Wikipedia, “Bungee Language”, online, [http://en.wikipedia.org/wiki/Bungee\\_language](http://en.wikipedia.org/wiki/Bungee_language), Agosto 2009.
6. Libro: Santesmases Mestre Miguel, (1999): “Marketing: conceptos y estrategias”, 2da ed., Prentice- Hall Hispanoamericana, México.
7. Merton R.K. and Kendall P., “The Focused Interview, a manual of problems and procedures” , USA, 1ra Edición, 1956, Pág 81.
8. Pertierra Cánepa F, Pavia MC. Cátedra entrepreneurship. “Preparación y redacción de un trabajo académico científico” . UCEMA. MADE. 2009
9. Ricardo Pérez, “Los Focus Group y el conocimiento”. Sociología UCV. Caracas. 11-01-2008.
10. Página Web: <http://www.scielo.sld.cu/scielo.php>
11. Aigner M., “La Técnica De Recolección De Información Mediante Los Grupos Focales” Publicado en CEO, Revista Electrónica no. 7, <http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>
12. “La Investigación Cualitativa mediante la Técnica de Focus Groups, Lineamientos” Básicos. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 1999, online, <http://www.apeim.com.pe/>



13. Timmons J., Spinelli S., “New Venture Creation, Entrepreneurship for The21st Century”, McGraw Hill, 6ta Edición, 2003.
14. Albert Humphrey, Stanford Research Institute, 1970.
15. Revista Planetario, “Suplemento Fiestas y Eventos”, online, [www.revistaplanetario.com.ar](http://www.revistaplanetario.com.ar) (Agosto 2009)
16. La Nación Online, “Por la crisis, hay más locales comerciales céntricos vacíos”, online, [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1084910](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1084910) (28/12/08),  
Cronista.com, “Alquileres comerciales, para abajo”, online, <http://www.cronista.com/notas/185228-alquileres-comerciales-abajo> (23/04/09),  
Clarín.com, “Bajan hasta 20% los precios de alquileres de locales”, online, <http://www.clarin.com/diario/2009/08/24/elpais/p-01984356.htm> (24/08/09)
17. DIC Propiedades, online, <http://www.dicpropiedades.com.ar/> (15/10/09)
18. Timmons J., Zacharakis A., Spinelli S. Business plan that works: a guide for small business. McGraw Hill, 2004.