

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Cambio del modelo de negocio a través de la digitalización del servicio
de fiestas infantiles en Lima Moderna en la actualidad.**
Caso: Celebra La Vida

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

ALFARO MIRANDA, Milagros
SANCHEZ GARCIA, Maria Stefanie

Asesoradas por: Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, febrero del 2021

La tesis

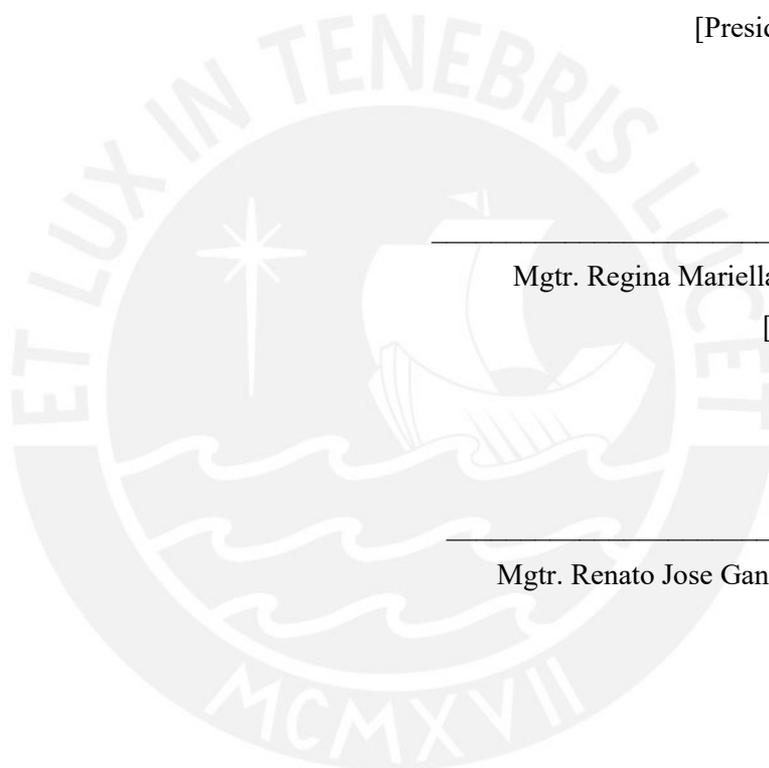
Cambio del modelo de negocio a través de la digitalización del servicio de fiestas infantiles en Lima Moderna en la actualidad. Caso: Celebra La Vida.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Presidente del jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesora Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]



A Dios, por guiarme y haberme regalado el apoyo más bonito e incondicional: Fabiola, Edgar y Gared, quienes me han acompañado durante todo este camino y apoyado siempre. A mi familia en Andahuaylas por siempre haber creído en mí y a mi novio, quien ha sido mi soporte durante todo este camino. También a mi compañera de tesis y de vida universitaria. Finalmente, a mis abuelos, quienes se fueron antes de tiempo, pero a quienes siempre tengo presentes.

Milagros Alfaro

Quiero agradecer a Dios por ser la guía en mi camino. A mis padres quienes permitieron que el sueño de ser universitario se cumpla. A mis hermanas, quienes me vieron crecer y me acompañan fielmente en las buenas y en las malas. También a mi compañera de tesis y mejor amiga, por estar siempre juntas y apoyarnos desde el primer día en la universidad

Stefanie Sanchez



Queremos agradecer a todas aquellas personas que nos acompañaron durante este camino, especialmente a nuestra asesora, Regina Soriano, quien ha sido nuestra guía en esta etapa final, gracias por la paciencia y apoyo. También, a todos los profesores que nos regalaron un poco de su tiempo para atender nuestras consultas durante este proceso. Finalmente, a los dueños de las organizaciones de fiestas infantiles, quienes nos han brindado su apoyo para el desarrollo de la tesis.



ÍNDICE DE CONTENIDO

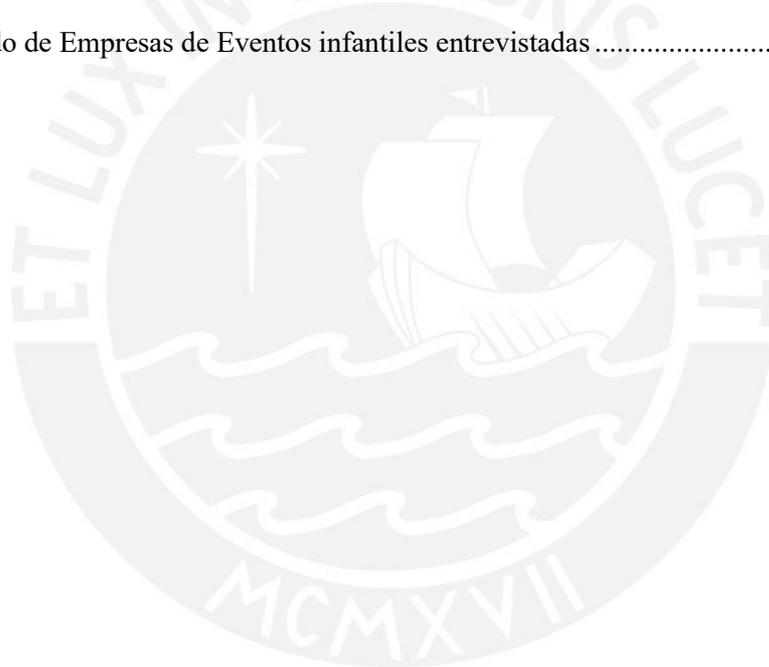
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Preguntas de investigación.....	7
2.1. Pregunta general.....	7
2.2. Preguntas específicas.....	7
3. Objetivos	7
3.1. Objetivo General	7
3.2. Objetivos Específicos.....	7
4. Justificación.....	8
4.1. Justificación social	8
4.2. Justificación académica.....	9
4.3. Justificación organizacional	9
5. Alcance.....	10
6. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Estado del Arte.....	11
2. Modelo de negocio	13
2.1. Modelo de negocio digital.....	17
2.2. Modelo de negocio digital en el sector entretenimiento.....	23
3. Mypes en el Perú.....	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Industria creativa y del entretenimiento en el mundo	32
1.1. Industria del entretenimiento y rubro de fiestas infantiles en Latinoamérica.....	34
2. Cliente/ Usuario del servicio	36
3. Análisis del sector	37

3.1.	Análisis PESTE	38
3.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	44
4.	Análisis interno	47
4.1.	Criterios de excelencia Malcom Baldrige	47
4.2.	Análisis FODA.....	51
5.	Modelo CANVAS.....	53
5.1.	Segmentos de mercado.....	54
5.2.	Propuesta de valor	54
5.3.	Canales	54
5.4.	Relación con el cliente	54
5.5.	Fuentes de ingresos	55
5.6.	Recursos clave.....	55
5.7.	Actividades clave	55
5.8.	Aliados clave.....	56
5.9.	Estructura de costos.....	56
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		57
1.	Esquema Metodológico.....	57
2.	Diseño Metodológico	58
2.1.	Alcance de la investigación.....	58
2.2.	Enfoque y diseño metodológico.....	59
2.3.	Selección Muestral	60
3.	Técnicas de recolección y análisis de información	62
3.1.	Técnicas de recolección de información primaria.....	62
3.2.	Técnicas de recolección de información secundaria	63
3.3.	Técnicas de análisis de la información.....	64
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS		66
1.	Hallazgos.....	67

1.1.	Descripción del entorno y contexto de las mypes de eventos infantiles	67
1.2.	Elementos del modelo de negocio y factores digitales para el negocio de eventos infantiles.....	73
1.3.	Identificación de las principales restricciones y facilidades en la implementación del nuevo modelo de negocio digital	88
1.4.	Factores para garantizar la sostenibilidad económica del nuevo modelo de negocio digital.....	91
2.	Análisis.....	94
2.1.	Análisis del entorno y contexto en las mypes de eventos infantiles.....	94
2.2.	Análisis de los elementos del modelo de negocio y digitales para el negocio de eventos infantiles.....	96
2.3.	Análisis de principales restricciones y facilidades en la implementación del nuevo modelo de negocio digital	99
2.4.	Análisis de los factores para garantizar la sostenibilidad económica del nuevo modelo de negocio digital	102
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA.....		105
1.	Propuesta de Mejora: Canvas digital.....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		111
1.	Conclusiones	111
2.	Recomendaciones.....	114
ANEXO A: Resultados de búsqueda en scopus.....		116
ANEXO B: Matriz de consistencia teórica metodológica.....		124
ANEXO C: Guía de entrevistas a emprendedor/dueño negocio		126
ANEXO D: Guía de entrevistas a expertos		130
ANEXO E: Consentimiento informado para entrevistas a participantes		133
ANEXO F: Resumen de las entrevistas a dueños de empresas.....		135
ANEXO G: Resumen de entrevistas a expertos.....		142
ANEXO H: Resumen de Focus Group		145

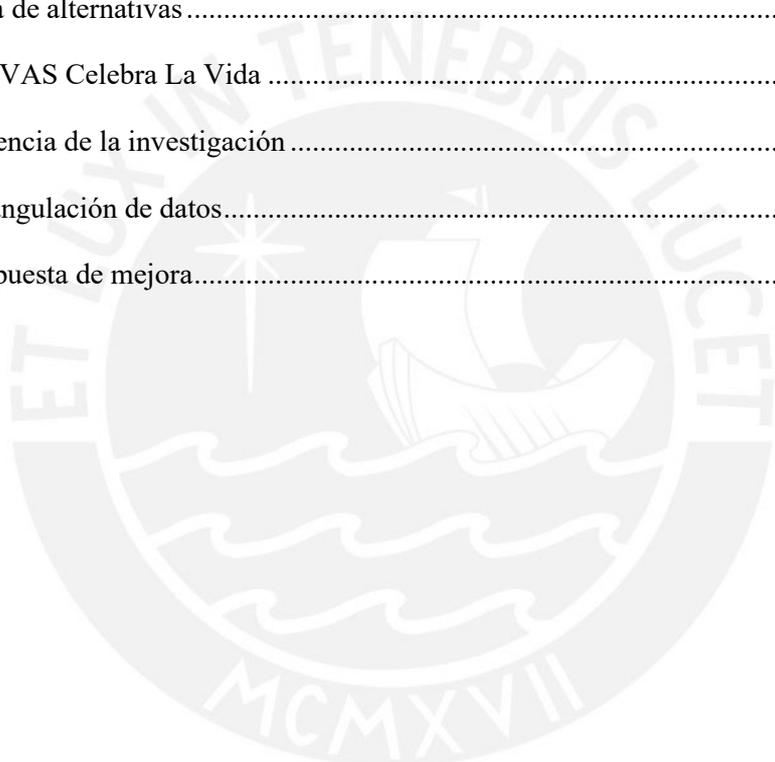
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Conceptos y definiciones de modelo de negocio	14
Tabla 2: Modelos de negocio según marco teórico del MIT.....	16
Tabla 3: Modelos de Negocio Digital	18
Tabla 4: El modelo de capacidad digital	21
Tabla 5: Modelos de Negocio con transformación digital	25
Tabla 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	46
Tabla 7: Análisis sistémico según criterios de Malcom Baldrige.	49
Tabla 8: Resumen de Metodología aplicada en la investigación	57
Tabla 9: Listado de Empresas de Eventos infantiles entrevistadas	67



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de Componentes del Modelo de Osterwalder.....	17
Figura 2: El Modelo de Capacidad Digital - Esquema de Mega-Capacidad.....	21
Figura 3: Pasos para el Digital Transformation Canvas.....	22
Figura 4: Digital Transformation Canvas.....	23
Figura 5: Perú: Empresas formales, según segmento empresarial, 2018.	30
Figura 6: Contribución económica mundial de la economía naranja.....	33
Figura 7: Mapa de alternativas.....	45
Figura 8: CANVAS Celebra La Vida.....	56
Figura 9: Secuencia de la investigación.....	65
Figura 10: Triangulación de datos.....	66
Figura 11: Propuesta de mejora.....	106



RESUMEN EJECUTIVO

La industria del entretenimiento representa uno de los primeros gastos a nivel de canasta básica en el Perú según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los eventos infantiles, dentro de este sector, se les destina tiempo y montos considerables para el entretenimiento de los pequeños del hogar. Sin embargo, este sector se ha visto afectado por las restricciones sobre el distanciamiento social ocasionado por la pandemia generada por el COVID-19. En dicho contexto, muchos de estos negocios se encontraron obligados a cerrar sus operaciones y servicios. Es así como el rubro de eventos infantiles tuvo que rediseñar su modelo de negocio, soportando de herramientas digitales con la finalidad de poder conservar su oferta al público.

Frente a las restricciones sociales y la necesidad de poder sostener el negocio, la presente investigación propone identificar y describir cuáles fueron los factores claves para el cambio de modelo de negocio a través de la digitalización para el rubro de eventos infantiles en Lima Moderna, rubro que se ha demostrado en constante crecimiento a través de las Mypes. La información obtenida busca generar mayor conocimiento sobre el rubro, su modelo de negocio anterior y cuál es la nueva propuesta construida a través de un soporte digital guiado de las herramientas que la teoría del modelo de negocio ofrece.

La presente investigación aplicó una metodología cualitativa, de acuerdo con ello se realizaron ocho entrevistas semi estructuradas a diversos empresarios del rubro de eventos infantiles que han modificado su propuesta hacia un servicio digital, para ello se empleó una guía de preguntas que se puede visualizar en el Anexo C. Así también se llevaron a cabo dos focus group de entre cinco a diez padres de familia que hayan contratado el servicio de fiestas infantiles online para conocer más de la demanda y las nuevas necesidades; así como, entrevistas a dos expertos en Mypes y un experto en el rubro.

Finalmente, con los hallazgos obtenidos se logró identificar una propuesta de mejora para el cambio de modelo de negocio digital de una Mype de fiestas infantiles, Celebra La Vida, sujeto de estudio, enmarcados en los elementos del Business Model Canvas y el digital transformation canvas. Se obtuvo que los dos elementos más resaltantes del Canvas fueron propuesta de valor y recursos claves para la nueva propuesta digital y, así mismo, se logró identificar oportunidades tales como la incorporación del modelo streaming como un servicio complementario; así como, la adopción del elemento nube de datos para poder tener almacenada información relevante de preferencias de los clientes.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, busca describir el cambio del modelo de negocio a través de la digitalización del servicio de fiestas infantiles, de Lima Moderna, en la actualidad. Esto debido a que, con el brote de la pandemia de coronavirus, que llegó a nuestro país a inicios del año 2020, las actividades económicas y sociales se vieron afectadas considerablemente. Para ello, se recabó información importante del sector, a través de entrevistas a los empresarios dueños de este tipo de organizaciones, expertos en el rubro, no solo de fiestas infantiles sino de Mypes y también a los padres de familia; con la finalidad de poder plasmar una propuesta de mejora para Celebra La Vida y así buscar la sostenibilidad de este cambio del modelo de negocio.

El documento se encuentra dividido en siete capítulos, el primer capítulo describe el problema de investigación, tomando principalmente el contexto en el cual ubica la pandemia a este tipo de organizaciones y sus modelos de negocio. De la misma manera, se plantean los objetivos, justificación y la viabilidad.

En el segundo capítulo contiene la redacción del marco teórico, en el cual se toman y desarrollan conceptos teóricos relacionados con el sujeto de estudio y también con el cambio de modelo de negocio. Dentro de estos se encuentran dos principales conceptos: el primer concepto es modelo de negocio donde se precisan los conceptos: modelo de negocio digital, digitalización, modelos de negocio con digitalización en el sector entretenimiento, y el segundo concepto es sobre las Mypes, donde se precisa el concepto de las mismas.

Para el tercer capítulo se presenta la redacción del marco contextual, en el que se presentan las características del sector, tanto en el mundo, América latina y Perú. Para ello, se han usado algunas herramientas para el análisis externo, como PESTE y las 5 fuerzas de Porter. En cuanto al análisis interno de Celebra La Vida, se han usado herramientas como, los criterios de excelencia de Malcom Baldrige, análisis FODA (fortalezas y debilidades) y, finalmente el Canvas.

De igual forma se ha desarrollado el cuarto capítulo donde se encuentra la redacción del diseño metodológico, tomando en cuenta el alcance y la selección muestral para la investigación. Cabe resaltar que el alcance es exploratorio y descriptivo, el diseño es cualitativo y la selección muestral es por conveniencia; ya que, el sector de fiestas infantiles no posee mucha información estadística, ni histórica, debido a que no se han realizado muchos estudios en cuanto al tema. En este capítulo también se desarrollan las técnicas de recolección de datos, tanto primarios como secundarios.

Posteriormente, en el capítulo cinco se ubica la redacción de los hallazgos la cual presenta una estructura que busca responder los cuatro objetivos secundarios. Así mismo, se presenta el análisis, siguiendo la misma secuencia de los objetivos, para los elementos encontrados después de realizado el trabajo de campo. Para el análisis de los datos se realizó un proceso de codificación y, finalmente, se realizó el proceso de triangulación en el que los hallazgos de las entrevistas se contrastaron con la opinión de los especialistas y la literatura.

En el capítulo seis, se presenta la redacción propuesta de mejora para Celebra La Vida, tomando en consideración los hallazgos y análisis del capítulo previo, cabe mencionar que se tomó como estructura a los elementos del Canvas digital, de esta forma se buscó que la nueva propuesta digital pueda ser más estructurada y con ello más sostenible en el tiempo. Finalmente, se presenta el capítulo siete, en el que se presenta la redacción de las conclusiones y recomendaciones para la investigación, dichas conclusiones fueron separadas respondiendo a cada uno de los objetivos planteados en el trabajo, misma estructura del capítulo anterior.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se presenta el problema de investigación en torno al cambio de modelo de negocio con digitalización, las preguntas formuladas; así como, los objetivos planteados, tanto el principal como los secundarios. También, se desarrollan la justificación, alcance y limitaciones de la presente investigación.

1. Problema de investigación

Para la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2019) las familias de Lima Moderna destinan uno de los mayores gastos a actividades de esparcimiento, servicios de diversión, servicios culturales y de enseñanza. Las actividades de entretenimiento encabezan la lista de actividades recurrentes en internet, con un 85% en promedio de uso entre los niveles socioeconómicos de Perú (APEIM, 2020). Por otro lado, resulta importante tomar en cuenta que, “El comercio de servicios creativos crece 70% más rápido que el de bienes creativos y estas transacciones ocurren de manera creciente a través de internet” (Buitrago & Duque, 2013, p.19). De esta manera, se identifica un posicionamiento del sector de entretenimiento a lo largo de estos años, no solo a nivel mundial, sino también en el contexto peruano. Sin embargo, dicho crecimiento ha ido experimentando cambios debido a la pandemia del coronavirus, pues según Patricia Salinas, socia de auditoría de EY Perú, este sector fue el primero en cerrar y probablemente sea el último en volver (Salinas, 2020).

El concepto de servicios creativos, mencionado anteriormente, está relacionado con el enfoque de la industria del entretenimiento y le pone especial atención a los bienes, servicios y actividades de contenido cultural y/o artístico, cuyo origen es la creatividad humana (Lebrún, 2014). Esta tendencia denominada Economía Naranja, “comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual como, por ejemplo, las artes visuales y escénicas, cine, diseño, investigación y desarrollo, moda, música, entre otros” (Salinas, 2020, párr.1). Es aquí donde el rubro de eventos infantiles cobra un papel importante dentro del sector entretenimiento, por su predominante presencia de contenido cultural y/o artístico del servicio, aunque no toda la oferta se fundamente en la propiedad intelectual, la mayoría de contenido creativo dentro de las puestas en escena guardan relación con la Economía Naranja.

Sin embargo, la demanda por servicios de entretenimiento se ha visto afectada durante el año 2020, pues se encuentra ante una gran cantidad de cambios del entorno provocados por la pandemia. De acuerdo con lo mencionado por el Instituto Peruano de Economía [IPE] en su informe sobre el Impacto de Covid -19 en la economía peruana, indica que, durante la cuarentena,

menos del 60% de empresas del sector formal no están permitidas de realizar sus actividades laborales, lo cual ha afectado a 1.7 millones de trabajadores formales, pronosticando una caída del PBI en 15.8%, lo que conlleva a la quiebra de muchas empresas (Instituto Peruano de Economía, 2020).

Es importante precisar que todas las organizaciones (sin importar el tamaño o sector) se encuentran expuestas a entornos volátiles y cambiantes que empujan a las organizaciones a transformarse en busca de su supervivencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo (Digital Thinking, 2020). De acuerdo con lo mencionado por Digital Thinking, en un entorno de alta volatilidad e incertidumbre, muchas empresas y negocios se ven incapaces de prever las reacciones tanto del comportamiento de los consumidores y la propia reacción del mercado, con la rapidez del entorno cambiante, vienen relacionadas otras características como la “volatilidad, la ambigüedad, la incertidumbre y la complejidad” (Digital Thinking, 2020, p. 219).

Sumado a ello y como mencionó el ex premier Vicente Zaballos, los negocios van a tener muchas limitaciones para seguir ofreciendo los productos y servicios que tenían dentro de su oferta, pues las actividades sociales que congreguen una cantidad considerable de personas quedarían suspendidas durante lo que resta del año, debido a la pandemia del coronavirus (“Reportan incremento”, 2020c). Por lo expuesto, el contexto de la pandemia se podría definir como un entorno de alta volatilidad e incertidumbre, que podría arrastrar al negocio a su extinción; ya que, ante la suspensión de la mayoría de las actividades económicas, hay una existente disminución de ingresos familiares y un alto consumo relacionado con la canasta básica de alimentos y salud coronavirus (“Reportan incremento”, 2020c). Ante dicho riesgo y entorno cambiante, el autor Agustí sugiere que los negocios están casi en la obligación de adaptar su modelo de negocio frente a los entornos inciertos, pues de no ser así, no podrían garantizar su supervivencia, ni su continuidad en adelante (Agustí, 2016).

Para poder gestionar un cambio en el momento que las organizaciones lo requieran, ya sea, por cualquier aspecto que las afecte, deben mirar sus cimientos y los recursos con los que cuenta, ya sean internos o externos para así poder redefinir su modelo de negocio y llevarlo a uno diferente (Bastidas, Concha, Herrera & López, 2016). En el contexto actual fomentado por el nuevo entorno generado por el Covid -19, se identifica la necesidad de un cambio de modelo de negocio y/o oferta de cara a la supervivencia del negocio. Frente a dicho cambio, el autor Bastidas Vila sugiere que el emprendedor debería ofrecer alternativas diferentes a las convencionales, teniendo en cuenta que el futuro del entretenimiento está relacionado directamente con las nuevas tecnologías, las cuales van de la mano con los nuevos comportamientos de los consumidores, quienes son personas más informadas y cuyas expectativas son más altas, demandan un servicio

de entretenimiento innovador de negocio y llevarlo a uno diferente (Bastidas, Concha, Herrera & López, 2016). Con este input y con la llegada del coronavirus, estos cambios se vuelven cruciales y toman una posición primordial de cara a la continuidad del negocio.

Ahora pues, desde el punto de vista del Marketing e Innovación de negocios digitales afirman que el acceso a nuevas tecnologías ha dejado de ser una excepción para las personas que están emprendiendo un negocio, y que, actualmente, el 77.1% de la población hace uso de dispositivos tecnológicos; por lo que, las empresas se están transformando, ya que los diferentes avances tecnológicos y los cambios en el entorno provocan cambios que deben ser aprovechados (Villaseca, 2016). Es así como también, Meffert y Mendonça (2017) mencionan que “la digitalización está cambiando nuestro mundo asombrosamente y deprisa, e implica irremediamente una renovación completa de las empresas para adaptarlas a una nueva realidad” (p.3). Y es que, con el paso de los años, muchos negocios se han visto en la obligación de reinventarse ante la revolución digital (Meffert & Mendonça, 2017), de esta manera pueden tener mayor posibilidad a la supervivencia y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Entonces, considerando los conceptos de innovación y tecnología mencionados, se logra identificar que ante la necesidad de un cambio y la integración de la digitalización como parte de la renovación o reinvención de la oferta, las empresas podrían desarrollar una oportunidad de un nuevo modelo de negocio digital. Se resalta que incluso antes de pandemia, estos cambios ya se venían dando, lo cierto es que la ventaja competitiva que genera la fusión entre las nuevas tecnologías como las nuevas ideas de negocio presentadas por los emprendimientos generan una gran presencia de oportunidades de éxito, y es que los mejores emprendedores son capaces de aprender, gestionar el riesgo y salir adelante con el proyecto incluso dentro de un entorno tan difícil de comprender e interpretar (Somalo Pecina, 2020).

Por lo expuesto, el cambio dentro de las organizaciones y en el comportamiento de los usuarios ha venido desarrollándose a lo largo de los años, acentuándose durante la pandemia y haciéndolo más visible y rápido. En suma a ello, es necesario establecer una base de conocimiento para la evaluación del cambio de modelo de negocio a través de la digitalización que podría contribuir con la sostenibilidad del sector de fiestas infantiles en los próximos años. Es importante resaltar que, se toma el término de digitalización; ya que, el término de transformación contempla una mirada más holística dentro de la organización, mientras que la digitalización es la incorporación de herramientas digitales dentro de la organización. Como se ha mencionado, las dinámicas empresariales se encuentran en constante cambio, por lo que los negocios tienden a adaptarse a las nuevas exigencias competitivas (Díaz & García, 2019). En la actualidad, esa

dinámica ha cambiado radicalmente por los efectos del Covid - 19, por lo que los negocios se ven impulsados al cambio con la finalidad de conservar su sostenibilidad.

El estudio del cambio de modelo de negocio se torna relevante en esta situación, debido a que conformarse con un “statu quo” podría arrastrar el negocio a la desaparición. Es así como los autores vienen proponiendo que, ante una necesidad de cambio, los negocios necesitarán identificar nuevas oportunidades dentro de sus propias estructuras internas o en colaboración con otras organizaciones digitales, para ir transformándose con nuevas ideas, técnicas, productos y servicios (Díaz & García, 2019). Frente a la situación de la pandemia, estos estudios toman relevancia pues marcan una pauta de necesidad de cambio y transformación de nuevas ideas y productos especialmente para las ofertas presenciales. La digitalización forma parte de dicho cambio, ya que al suspenderse todos los servicios presenciales, el canal digital se convierte en protagonista de la transformación.

Particularmente, para el rubro de fiestas infantiles, que como parte del sector entretenimiento, viene en crecimiento a lo largo de los últimos años (“La rentabilidad de los show”, 2017), y como todos los negocios al estar frente a este entorno de incertidumbre y las restricciones provocadas por el Covid-19, se encuentra oportuno y necesaria la investigación de la digitalización del servicio de fiestas infantiles con la finalidad de poder brindar sostenibilidad y evitar la desaparición del negocio al adaptarse a esta nueva realidad. Se toma como referencia lo mencionado por Meffert & Mendoza quienes sugieren que un negocio tan tradicional y presencial, podría apalancar su digitalización con todas las posibilidades que brinda la tecnología para mejorar o ampliar su modelo de negocio (Meffert & Mendonça, 2017). Estos autores consideran que la tecnología podría encaminar un cambio de un modelo de negocio tradicional y presencial como lo es el servicio de fiestas infantiles, ante el contexto descrito, esta introducción al cambio a través de una digitalización del servicio resulta pertinente y podría ser ajustado al rubro.

En ese sentido, tomando en cuenta lo mencionado por las diversas fuentes citadas anteriormente, podemos observar que el cambio ya se venía dando; sin embargo, la pandemia hizo que den de forma más acelerada y obligatoria. Por ello, la presente investigación tiene como finalidad poder identificar los elementos presentes dentro del cambio de modelo de negocio que se dio a partir de la digitalización del servicio del rubro de eventos infantiles de Lima Moderna. De esta manera, se espera alcanzar información relevante del sector de entretenimiento, así como, de modelos de negocio que vienen implementando la digitalización de sus servicios satisfactoriamente en el sector, con la finalidad de evaluar la factibilidad de establecer un modelo

de negocio con servicios digitalizados para el rubro de eventos infantiles que pueda soportar la sobrevivencia de este.

2. Preguntas de investigación

En línea con esta necesidad de atender la continuidad operativa y brindar la sostenibilidad de una Mype del rubro de fiestas infantiles, se presentan las siguientes preguntas de investigación.

2.1. Pregunta general

¿Cuáles son los elementos presentes en un cambio de modelo de negocio orientado a la digitalización dentro del rubro de fiestas infantiles en la actualidad?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el entorno externo y el contexto en el que se desarrollan las micro empresas dentro del rubro de fiestas infantiles?
- ¿Cuáles son las variables vinculadas a la digitalización que puedan ser aplicadas al cambio del modelo de negocio de fiestas infantiles?
- ¿Cuál es la situación actual que tiene el negocio dentro del rubro de fiestas infantiles en miras de implementar su nuevo modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los factores claves que se deben tener en cuenta para garantizar la sostenibilidad de la implementación del nuevo modelo de negocio digital?

3. Objetivos

Con la finalidad de poder responder las preguntas de investigación, se plantean los siguientes objetivos, general y específicos.

3.1. Objetivo General

Identificar y describir los elementos que estuvieron presentes en la implementación del nuevo modelo de negocio basado en la digitalización del servicio de fiestas infantiles en la actualidad.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar y describir el entorno externo y el contexto sobre el cual se desenvuelven las micro empresas del rubro de fiestas infantiles en Lima Moderna.
- Identificar y describir cuales son las variables vinculadas con la digitalización para un modelo de negocio dentro el sector de entretenimiento desde una perspectiva teórica y empírica.

- Identificar cuáles son las principales restricciones y facilidades (aspectos positivos, negativos, externos e internos) que se tiene para implementar su nuevo modelo de negocio.
- Identificar cuáles son los factores económicos que se deben tener en cuenta para garantizar la sostenibilidad económica de la implementación de un nuevo modelo de negocio digital.

4. Justificación

En la siguiente sección, se mencionan las justificaciones para la presente investigación, las cuales guardan relación con el porqué del estudio en el cambio de modelo de negocio para el rubro de eventos infantiles.

4.1. Justificación social

La presente investigación se encuentra orientada a la descripción del cambio del modelo de negocio a través de la digitalización de una empresa de eventos infantiles; por lo que, se encuentran dos aspectos sociales importantes a tomar en cuenta: la necesidad de esparcimiento de los niños como parte de un crecimiento saludable y, por otro lado, garantizar la operatividad estos negocios pues impactan en la economía de muchas personas.

En primer lugar, los niños tienen una necesidad fisiológica que es la de movimiento y además de ello es una de las principales características de la infancia (Chávez, 2020). La celebración de las fiestas de cumpleaños no sólo estimula el movimiento (bailan, realizan juegos, etc.), sino también les aumenta la autoestima, pues los niños sienten que es un día especial porque llegaron al mundo y se sienten queridos (Roldán, 2018). Sin embargo, un factor importante a tener en cuenta es que los padres, generalmente, “no poseen el tiempo suficiente para organizar la fiesta infantil de sus pequeños hijos o desean que alguien más se ocupe de la organización, por lo que requieren contratar servicios de organización total de fiestas infantiles, en orden de satisfacer la necesidad de recreación infantil” (Chau, Díaz, Tomasto &Valdivia, 2019, p.2).

En segundo lugar, tomando en consideración la demanda de eventos infantiles recreativos, las empresas que ofrecen los servicios de eventos infantiles deberían modificar su propuesta continuamente en busca de mantener su sostenibilidad económica. Con el texto de la pandemia, se sabe que un 48% de peruanos ha reducido sus ingresos, 30% ha perdido su empleo y 18% sigue en las mismas condiciones que cuando empezó el aislamiento social (Perú Retail, 2020). El impacto en la economía de todas las personas que operan en el rubro sería significativo, por lo que el cambio del modelo de negocio resultaría beneficioso para garantizar la continuidad de la operativa de dichas empresas.

Es así como, se encuentra relevante la investigación del rubro, ya que estos eventos y la organización de los mismos, incentivan la recreación infantil y promueven el desarrollo integral de los niños, cubriendo el nicho del mercado creado por los padres de familia. Así pues, el cambio de modelo de negocio dentro del rubro de fiestas infantiles abre la posibilidad de continuar celebrando dichas fiestas usando herramientas digitales esté disponible para todos y, de esta forma, los niños continúen teniendo un canal de recreación.

4.2. Justificación académica

Se considera que el presente trabajo tiene relevancia académica; ya que, se abordarán temas relacionados con las ciencias de la gestión; tales como modelos de negocio y sus variantes con implementación de digitalización. La determinación de un modelo de negocio a través del soporte de metodologías ágiles como: brainstorming, análisis del micro y macroentorno o la elaboración del Business Model Canvas que acarrearán beneficios directos a la organización, pues se consigue conocer mejor el proyecto, así como, brindar soporte al negocio a tener una mejor estructura y base de planteamiento.

Así mismo, ante la aparición de negocios digitales, su estudio se vuelve más imperativo. Se encuentra en la búsqueda de “aportar una visión más amplia sobre las múltiples oportunidades que ofrecen los nuevos modelos de negocio en la era digital y despejar dudas o prejuicios sobre los mismos” (Rojas, Yuste, Vázquez & Celaya, 2014, p.6). En suma a ello, se espera que pueda servirles para reflexionar y tener idea de cómo pueden empezar a integrar e implementar herramientas de las ciencias de la gestión en su estrategia empresarial; ya que, al tratarse de emprendimientos y debido a que la necesidad que presentan es diferente a la de otras organizaciones, el acceso a información puede ser limitado, pues los recursos literarios que se encuentran disponibles están dirigidos más a organizaciones grandes que a pequeñas empresas.

4.3. Justificación organizacional

En cuanto al aspecto organizacional se considera relevante la presente investigación; ya que, se evaluará el cambio del modelo de negocio teniendo como base la digitalización, lo que podrá permitir medir el impacto de la aplicación de esta herramienta importante dentro de la organización. El rubro de fiestas infantiles es altamente demandado por ser un servicio presencial, pero para garantizar su sostenibilidad económica y mantener un flujo de ingresos, la incorporación de herramientas digitales (que permitan evolucionar el servicio) resulta muy relevante; ya que, podría acarrear beneficios para el negocio. Para ello, se identificaron variables y elementos críticos que favorecen o desfavorecen al nuevo modelo de negocio. Estos elementos tuvieron relación con la capacidad que tiene la organización para adaptarse a las nuevas preferencias de

los usuarios y nuevos canales de comunicación; ya que, la transformación digital se está produciendo de manera progresiva y rápida (Observatorio.Digital, Comunica web.com. & Naranjo, 2017). Los resultados obtenidos de la presente investigación contribuirán a Celebra la Vida, sujeto de estudio, a poder realizar análisis y tomar decisiones en cuanto al servicio ofrecido a través del canal digital.

5. Alcance

El alcance de la presente investigación se encuentra orientado a las empresas de eventos infantiles que operan en Lima Moderna, por lo que se entrevistaron a ocho de estas empresas dentro del trabajo de campo. Así mismo, se realizaron grupos focales a padres de familia que hayan adquirido el servicio de fiestas infantiles a través de canales digitales en la actualidad, fueron entre 5 a 10 padres por grupo.

Para poder visualizar el cronograma de actividades propuesto para el desarrollo del presente trabajo, revisar el Anexo A.

6. Limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación, se encontraron diversas limitaciones detalladas a continuación. En primer lugar, no fue posible realizar entrevistas ni los focus group de manera presencial a los empresarios de eventos infantiles ni a los padres de familia, debido a la cuarentena por el Covid-19, por la cual se pusieron medidas de inmovilización y distanciamiento social. Esto ocasionó que el contacto para las entrevistas se torne complicado de conseguir y de realizar por lo impersonal de la comunicación, conocer los insights de las entrevistas fueron de mayor dificultad.

En segundo lugar, se presentaron limitaciones en la obtención de la literatura, debido a que no fue posible la asistencia a bibliotecas o libros académicos, lo cual generó que la información sea más limitada o de paga. En tercer lugar, dicha coyuntura generó un contexto cambiante, por lo que los empresarios del rubro iban constantemente modificando detalles de la propuesta; por lo que, tuvimos que recurrir a ellos en repetidas ocasiones en busca de ir afinando los detalles, las respuestas no siempre llegaban en el tiempo deseado.

Por último, cabe señalar que la presente investigación se realizó con un método de muestreo no probabilístico, por lo que no fue posible realizar correlaciones ni inferir los resultados para toda la población.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En la presente investigación, el marco teórico incluye una recopilación de información relevante respecto a dos ejes temáticos: modelo de negocio y Mypes, permitiendo la comprensión de una base teórica necesaria para su desarrollo.

En esa línea, el presente capítulo se divide en dos principales apartados: En primer lugar, se desarrolla el concepto de modelo de negocio el cual, incluye elementos específicos presentes en el Business Model Canvas; por consiguiente, se definirá el modelo de negocio digital y los aspectos necesarios para su entendimiento; y se culmina con el desarrollo del concepto de modelo de negocio digital en el sector entretenimiento, enfocado a su desarrollo en las organizaciones. En segundo lugar, se describe a las Mypes como sujeto de estudio y se explica la relación con el modelo de negocio, en la cual se detalla los factores que influyen en cada una de las partes.

1. Estado del Arte

El objetivo de la presente investigación es identificar y describir los elementos presentes dentro del cambio de modelo de negocio con digitalización para el rubro de fiestas infantiles en Lima Moderna. A raíz de ello, la revisión de investigaciones relacionadas al objeto y sujeto de estudio actual, permite constatar que, si bien existen múltiples estudios relacionados con la descripción del modelo de negocio y el desarrollo de este, solo una pequeña parte se enfocan al cambio del modelo utilizando el canal digital. Así también, las investigaciones sobre empresas del rubro de fiestas infantiles se presentan en cantidad limitada, y sumado a ello, las escasas o inexistentes investigaciones de estas en relación con el cambio hacia el modelo de negocio digital, referenciado en el Anexo B. Debido a ello, se establece como base de conocimiento los estudios relacionados al cambio de modelos de negocio digitales en el sector entretenimiento; ya que, nos brinda un enfoque general para poder abordar la investigación.

Por lo expuesto, el presente estado del arte está enfocado a la descripción del proceso cambio de modelo de negocio en el sector entretenimiento. Así que se considera el libro “Nuevas tecnologías en la industria del ocio y el entretenimiento en España” del autor Coronado Castillo, quien describe el cambio de negocios en el sector de entretenimiento a través de la implementación de nuevas tecnologías. Lo que el autor desarrolla es como el uso del internet en estos sectores ha transformado los modelos de negocio hacia un nuevo canal el cual denomina ocio digital versus el ocio tradicional. “Esta obra plasma el cambio producido por las nuevas tecnologías en una industria con fuertes perspectivas de crecimiento...lo que permite descubrir oportunidades de negocio en un entorno tan cambiante” (Castillo & Esteban, 2008, p.8).

Así también se tiene la revista académica de Marcin Kotorba para la Universidad Tecnológica de Varsovia, Polonia, “Digital Transformation of Business Models”, el cual habla como los cambios morfológicos de los modelos de negocios, enmarcado en el concepto de “transformación digital”. El objetivo de este artículo es presentar los impactos importantes de la transformación digital en el modelo de negocio de una organización. Es una visión práctica sobre el diagnóstico de la situación actual y los factores que impulsan los cambios en el modelo de negocio (Kotarba, 2018).

En adición, se presenta el libro “Plataformas Digitales de entretenimiento” Lilia Solórzano, editorial Kamikaze Lab, quien describe como las plataformas digitales se han convertido en nuevos modelos de negocios disruptivos a los tradicionales para el sector entretenimiento. Menciona brevemente cómo los modelos antiguos han evolucionado en relación con el avance de la tecnología, “la industria del entretenimiento ha apostado a la evolución de sus productos, bajando los costos de apoyo a los modelos tradicionales, y ofreciendo al usuario productos más accesibles en cuanto a disponibilidad y costo, para asegurar la rentabilidad sostenida de su negocio” (Solórzano, 2016).

Por otro lado, se considera el libro “Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable” de los autores John Mullins y Randy Komisar quienes narran cómo el modelo de negocio se transforma para mantener su sostenibilidad y busca su adaptabilidad en un plan B de negocio que mantenga los elementos que lo componen. Este libro “ofrece lecciones claras y prácticas para los emprendedores. Casos reales de conocidas empresas. Tanto si se trata de una nueva empresa o que ya esté en funcionamiento este libro ayuda a mejorar el modelo de negocio para el éxito” (Mullins & Komisar, 2010, p. 2). Aunque el libro no especifica el sector de entretenimiento, sí ofrece algunos ejemplos de negocios del rubro.

Así mismo, se toma en consideración el libro “Fabricación digital: Nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades” por parte de Fundación Telefónica, el cual describe cómo las nuevas oportunidades tecnológicas promueven el cambio o la generación de nuevas oportunidades de negocio. El libro está enfocado en poder identificar que la oferta de productos digitales y cómo esta influye en los negocios fomentando el cambio hacia un modelo de fabricación digital. “La combinación de factores facilitará la actividad de nuevos negocios, que podrán utilizar estos conceptos en negocios que ya existen actualmente y ofrecer nuevas presentaciones...” (Fundación Telefónica, 2014, p.15). El libro, aunque no habla del sector entretenimiento, sí ofrece base sobre el fenómeno en estudio.

Así también, el autor Alberto Delgado en su libro “Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa” el cual describe el proceso de digitalización para el negocio y como se ha desarrollado

una economía digital a través del marketing, de las redes sociales, la analítica y el comercio digital, que apertura el cambio a una organización digital y con ella su modelo de negocio. “Las empresas tienen ante sí a la vez un gran desafío: aprovechar las nuevas oportunidades digitales evitando sucumbir a la disrupción que la digitalización va a traer a muchos sectores” (Delgado, 2016, p.2). Nuevamente, aunque el libro no especifica el sector de entretenimiento, sí ofrece algunos ejemplos de negocios del rubro.

Por último, se considera a la publicación “Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital” desarrollado por la revista *dosdoce.com* el cual analiza las tendencias transversales que afectan a los modelos de negocios y cómo estos se van transformando influenciados por la era digital. El autor hace referencia a varios ejemplos de empresas en sus modelos tradicionales y como su unión con la era digital provocó un cambio hacia nuevos modelos de negocio digitales. La revista no hace referencia a sectores, pero sí a empresas del sector entretenimiento como Spotify y Youtube.

Por lo expuesto, establecemos la base de conocimiento para la investigación de los estudios sobre la descripción del cambio de modelo de negocio a través de las herramientas digitales, que no solo promueven el cambio sino también apertura posibilidades de generación de nuevos negocios digitales; es así como, la presente investigación eligió al rubro de entretenimiento guiado por la afinidad con el sujeto de estudio, que aunque no ha sido estudiado a profundidad, se identifica un potencial para la descripción del cambio de modelo de negocio con digitalización, específicamente para el rubro de fiestas infantiles y tomando como contexto el entorno del presente año. Para poder visualizar los resultados de la búsqueda, revisar Anexo B, informe bibliométrico.

2. Modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio es uno de los más leídos y usados dentro de las organizaciones. Desde 1995 se han publicado 1.177 artículos en revistas académicas en las que se aborda la noción de modelo de negocio (Zott & Amit, 2007). Para lograr los objetivos de la presente investigación, se encuentra necesario poder definir modelos de negocio e identificar sus diferentes tipos. Se encuentran diversos significados o definiciones del término, por lo que en la Tabla 1 se presentarán algunos a modo resumen.

Tabla 1: Conceptos y definiciones de modelo de negocio

Autor - Año	Definición
Timmers (1998)	"Una arquitectura del producto, servicio y flujos de información, que incluye una descripción de los diferentes actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los actores del negocio; una descripción de las fuentes de ingreso" (Amit & Zott, 2001, p. 2)
Amit & Zott (2001)	El modelo de negocio describe "el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio" (Amit & Zott, 2001, p. 511).
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	El modelo de negocio es la "lógica heurística que relaciona el potencial técnico con la realización del valor económico" (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 529).
Magretta (2002)	Los modelos de negocio son "historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el Cliente?, ¿Qué es lo que hace el valor para el cliente? También responde las preguntas: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo entregar valor a los clientes al costo apropiado?" (Magretta, 2002, p. 4).
Morris et al. (2005)	Un modelo de negocio es una "representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia, arquitectura y economía son dirigidas para crear ventajas competitivas sostenibles en mercados definidos". Tiene seis componentes fundamentales: Propuesta de Valor, Cliente, Competencias / Procesos Internos, Posicionamiento Externo, Modelo Económico y Factores Personales y de Inversión (Morris et al., 2005, p. 727).
Casadesus- Masanell & Ricart (2010)	Los modelos de negocio "consisten en cuatro elementos entrelazados, que, tomadas en conjunto, crean y entregan valor" (p. 52): la propuesta de valor al cliente, la fórmula de ganancias, recursos clave y procesos clave (Johnson et al., 2008). "Un modelo de negocio es [...] un reflejo de la estrategia realizada" (Casadesus -Masanell & Ricart, 2010, p. 195).
Teece (2010)	"Un modelo de negocio articula la lógica, la data y otras evidencias que soportan una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costos para que la empresa entregue valor" (Teece, 2010, p. 179).
Osterwalder & Pigneur (2010)	"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14)

Adaptada de Zott y Amit (2007)

Como se observa el término ha venido evolucionado con el tiempo, y es que las empresas se han visto en la necesidad de adaptarse al mercado de acuerdo con los diversos contextos presentados, es así como los modelos de negocios han evolucionado para ser mucho más dinámicos, creativos y más adaptables (Corona, 2015). El término nace para identificar y mostrar la estructura del negocio, mostrar la oferta o los productos seleccionados para la venta y se transforma en una herramienta que busca proporcionar valor para el cliente manteniendo su eficacia de flujo de dinero.

El uso generalizado del término “modelo de negocio” surgió durante el boom del Internet a fines de los años noventa (Magretta, 2002). Este se define como un sistema de actividades interdependientes, que brinda a las empresas la facultad de crear una propuesta de valor apropiada a través de la oferta de sus productos (Zott & Amit, 2007). Para Malone et al. (2011), una propuesta de modelo que consta de dos elementos: lo que el negocio hace, y cómo el negocio genera el dinero. Así también se describe como una herramienta que describe la interacción entre los socios, los proveedores y clientes que son representados en una lógica de negocio simplificada (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Observando todas las definiciones mencionadas se podría concluir que los modelos de negocio enfatizan en la creación de valor a los clientes. Por ello, para la presente investigación se considerará el concepto de modelo de negocio definido de la siguiente forma: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14). La elección de este concepto gira en torno a la sencillez de poder definir que un modelo de negocio es básicamente la herramienta que brinda claridad respecto a la oferta de la empresa al mercado. Se busca la adaptabilidad del término, que este pueda transformarse y adaptarse a cualquier cambio que pueda tener el negocio.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta los principales elementos en relación con los modelos de negocios, como: los segmentos de mercado, fuentes de ingresos, propuestas de valor, relaciones con los clientes, canales, recursos y actividades clave, asociaciones claves y estructuras de costes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta herramienta propuesta por el autor es utilizada para identificar los principales elementos se caracteriza por ser muy visual y así poder facilitar su manejo y comprensión. La herramienta suele ser utilizada para estructurar las acciones clave para desarrollar una idea de negocio y generar de esta manera una propuesta de valor, con la finalidad de poder contar con un modelo sostenible y que genere valor a todas las partes involucradas.

Así también, se identificó un estudio por parte del autor Weill (citado en Malone et al., 2011), en donde se propone una tipología de modelos de negocios para categorizarlas de acuerdo con dos dimensiones: la primera dimensión, sobre el origen del modelo de negocio básico: Creador, Distribuidor, Propietario y Corredor; la segunda dimensión, qué tipo de activos están involucrados: Físicos, Financieros, Intangibles y Humano. A este tipo de modelo de negocio se le conoce como el MIT Business Model Archetypes (BMAs). En la Tabla 2, se evidencia una breve esquematización del modelo:

Tabla 2: Modelos de negocio según marco teórico del MIT

	Activo			
	Financiero	Físico	Intangible	Humano
Creador	Creador de Activos Financieros	Manufactura	Inventor	X
Distribuidor	Distribuidor de Activos Financieros	Mayoristas y Minoristas	Distribuidor de Propiedad Intelectual	X
Propietario	Propietario de Activos Financieros	Propietario Físico	Dueño de Propiedad intelectual	Contratista
Corredor	Corredor de Activos Financieros	Corredor Físico	Corredor de Propiedad Intelectual	Corredor de Activos Humanos

Adaptado de Malone et al. (2011)

Esta tipología considera a las empresas tipo “Creador” quienes compran materia prima o componentes de proveedores y luego los transforma o los ensambla para crear un producto que vende a los compradores. Por otro lado, las empresas tipo “Distribuidor” compran un producto y luego venden el mismo producto a alguien más. Así también las empresas tipo “Propietario” venden el derecho a usar, pero no la propiedad, un activo por un periodo específico de tiempo. Finalmente, las empresas tipo “Corredor” que facilitan las ventas al vincular potenciales compradores con vendedores. A diferencia de un Distribuidor, un Corredor no se apropia del producto que está siendo vendido (Malone et al., 2011).

En resumen, para la presente investigación se considerará la definición de modelo de negocio ya antes mencionada; así como, la herramienta de modelo de negocio (Canvas) descrita por el autor Osterwalder y Pigneur (2010), pues este establece una relación lógica entre cada uno de los componentes de una empresa y aquellos factores que influyen en el desempeño del negocio. Es por ello por lo que, a través de esta estructura, no solo se describe la idea del negocio, sino también los diversos factores que influyen en el momento de ponerla en marcha, como, por ejemplo: la relación de la marca o producto con su mercado objetivo, los ingresos y egresos que influyen en el funcionamiento y los factores directos o indirectos que merman el desempeño de la producción. En la Figura 1 se mostrará la herramienta Canvas del autor Osterwalder:

Figura 1: Estructura de Componentes del Modelo de Osterwalder



Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010)

Es así como, el análisis del modelo implica un tratamiento más complejo que el simple examen de los ingresos o gastos involucra también estudiar los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales, la relación con los clientes, el esquema de ingresos, los recursos, las actividades, los socios comerciales y la estructura de costos que pueden ser abordadas, tanto individualmente como conjuntamente examinando la interrelación entre ellas. Esta herramienta va en relación con el objetivo de la investigación, pues para describir el cambio del modelo de negocio se considera pertinente tener mapeados los factores influyentes para el modelo, por lo que el uso de la herramienta Canvas formará parte de la propuesta de mejora.

2.1. Modelo de negocio digital

Con la revisión de la literatura y la evolución del término Modelo de Negocio, explicando anteriormente, se identifica que se vienen desarrollando diversos fenómenos de interés tales como: 1) e-business y el uso de tecnología de la información en organizaciones; 2) cuestiones estratégicas, como creación de valor, ventaja competitiva y desempeño empresarial; y 3) innovación y gestión de tecnología (Zott & Amit, 2007). Es así como, muchas empresas identifican a la tecnología como un peligro importante para sus respectivos modelos de negocio, ya que es un factor de riesgo y de oportunidad a la vez, ignorarlo podría ocasionar el quiebre de la empresa (Méndez & Rivera, 2017).

Así pues, a raíz de la revolución digital y el uso de internet, la accesibilidad que tienen las personas a este ha creado nuevas necesidades y ha impulsado a que los modelos de negocio se adapten a su uso, pues resulta ser uno de los principales elementos relacionados con la evolución de los modelos de negocio. Por ello, académicos centrados en el comercio electrónico, dentro del área de investigación sobre modelos de negocio, han estado principalmente interesados en comprender el cómo es que las empresas adoptan nuevas formas de hacer negocios basadas en Internet, y las nuevas funciones que estas empresas juegan en sus respectivos entornos (Zott & Amit, 2007).

Por ello, es importante precisar que el modelo de negocio digital es aquel el cual opera dentro de un entorno digital (Somalo, 2020). El autor menciona cuáles son los principales modelos de negocio dentro del ámbito digital, presentados en la Tabla 3.

Tabla 3: Modelos de Negocio Digital

Modelo de Negocio Digital	Descripción
Publicidad	Se trata de un modelo de negocio tradicional que consiste en generar contenidos atractivos para el público (audiencia) y monetizarlos a través de ingresos generados por marcas
Venta e-tail de productos, servicios o contenidos	Equivalente digital al modelo del comercio minorista o retail, es decir tiendas online para consumidores
Marketplace	Espacio virtual de interacción donde se pone a disposición de compradores y vendedores. Es un modelo equivalente al de un mall, pero digital
Servicios a otros vendedores	La empresa pone a disposición de otros vendedores, incluso competidores directos. Por ejemplo: tecnología, logística o marketing
Economía colaborativa	Plataforma en que las personas y empresas pueden comercializar sus recursos mal aprovechados: Casa, espacios en el coche, etc.
Afiliación	El afiliado actúa de comisionista ayudando al vendedor a conseguir clientes. Es decir, el afiliado actúa como si fuese un agente comercial.
Suscripción	El cliente paga una cantidad fija a cambio de un determinado producto o servicio que recibe o puede utilizar con regularidad
Venta de información	La monetización se obtiene de comercialización de datos que se generan tras interactuar con el cliente, es como inteligencia de mercado
Freepremium	Se trata de un servicio de un modelo donde se presta un servicio básico de forma gratuita y universal
Servicios de la comunidad	Actividades digitales que se hacen sostenibles por donativos de la comunidad que desea que sigan existiendo sin ser explotados por una empresa. Ejm. Wikipedia

Adaptado de Somalo (2020)

Como se puede visualizar en la Tabla 3, dentro del entorno digital, resulta bastante habitual que un mismo producto o servicio sea explotado a través de diferentes modelos de negocio. Los modelos de negocio digitales también se les identifica características o dimensiones tales como Ingresos, Clientes, Relaciones, Precios y Canales. Estas dimensiones también están incluidas dentro del business canvas model de Alexander Osterwalder, previamente descrito, pues permite modelizar posibles negocios centrándose en aspectos esenciales para el proceso de creación de valor, ya sea en el modelo tradicional o digital (Somalo, 2020).

Por otro lado, tenemos el concepto de transformación digital que, para Meffert y Mendonça (2017):

La transformación digital apalanca las posibilidades que ofrece la tecnología, desde TI, la tecnología de sensores, la analítica avanzada y la robótica hasta la impresión 3D, para seguir desarrollando un negocio, esta transformación afecta a todo el ecosistema de la empresa: colaboradores, clientes, proveedores y socios (p.3).

A diferencia del concepto de digitalización, el término de transformación digital contempla una mirada holística dentro de la organización, en donde todo el ecosistema de esta se ve involucrado hacia una transformación no solo del cambio en tecnología, sino en mindset cultural. Por ello, es importante precisar que el término elegido para el desarrollo de la presente investigación es el de digitalización, el cual se centra en aplicar e incorporar herramientas digitales dentro del modelo de negocio.

Es así como, los autores mencionan que la digitalización dentro de una empresa puede contribuir en la mejora del modelo de negocio y los procesos internos, esta mejora podría ampliar la cantidad de clientes potenciales, o crear nuevas propuestas de valor y alcanzar un nuevo nivel (Meffert & Mendonça, 2017). Es evidente que la digitalización puede cambiar por completo la estructura del negocio, por lo que en adelante se complementarán los conceptos de: Modelo de Negocio y Digitalización, para combinarlos y desarrollar cuál ha sido la evolución de estos, esto con la finalidad de poder ir rescatando información y trabajarla para poder desarrollar la investigación. En el caso específico del rubro en cuestión, la digitalización del servicio forja un camino de cambio en el modelo de negocio impulsando al modelo a migrar hacia uno digital.

Uno de los primeros en desarrollar nuevas teorías explicativas del cambio negocio digital fue Chris Anderson, este demostró cuantitativamente que las reglas de juego comerciales del retail tradicional no funcionan en el comercio electrónico, generando así la teoría del *long tail* (largo cola) la cual explica que la suma de muchos productos con muy pocas ventas cada uno de ellos llega a generar ventas totales muy elevadas, la cual es muy relevante para comercio electrónico versus el retail, cuando la teoría se llevó a la práctica y demostró una aplicación muy superior a

la inicialmente pensada, se evidenció que también se aplica para audiencias offline, pues sitios minoritarias forman grandes grupos de seguidores, que se adapta a la forma de trabajar y lo hace más eficaz y eficiente para su gestión (Somalo, 2020).

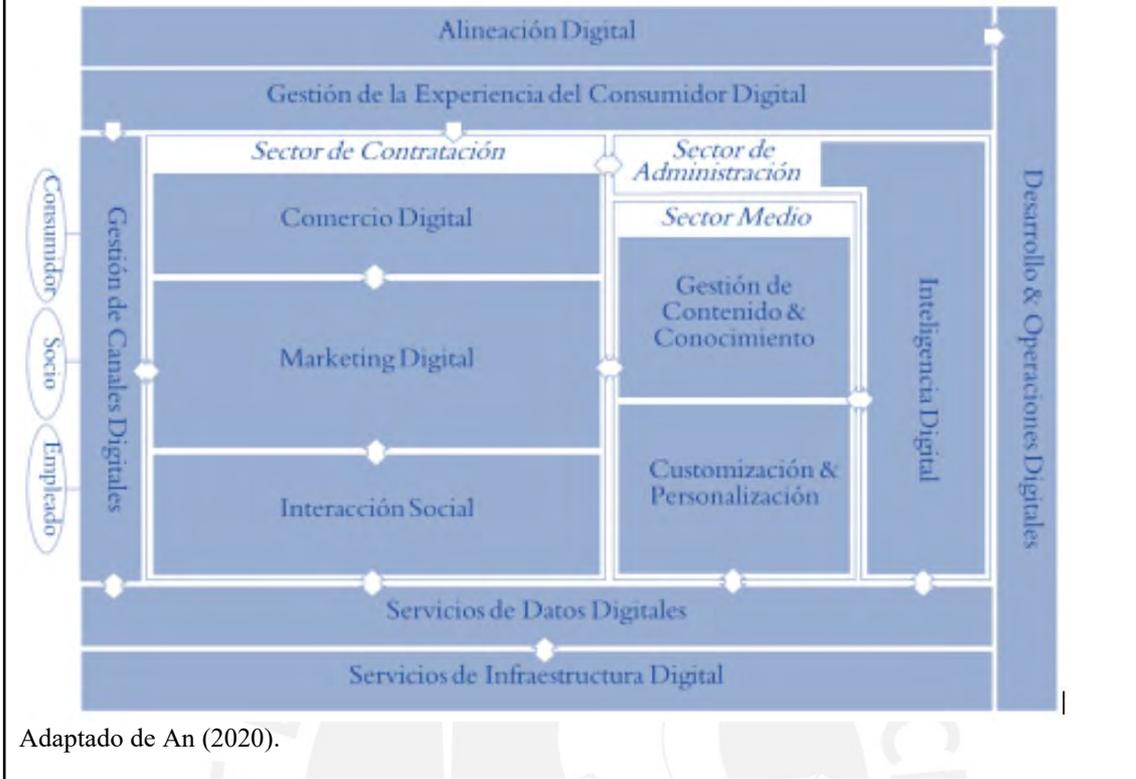
Así también, una de las primeras víctimas importantes de la digitalización se dio en 1996 con Michael Dell, de 31 años, quien inició con las ventas directas de PC por internet sin ninguna tienda física. Su modelo de negocio causó revolución, pues no solo se limitaba a atender pedidos; sino que, los clientes de Dell podrían configurar sus PC de forma personalizada a través de su página web (Meffert & Mendonça, 2017). El concepto de modelo de negocio digital lo se encuentra desde finales de los años noventa y hasta la actualidad, cada negocio digital tuvo participación en diferentes mercados y se desarrolló a diferentes velocidades.

Así mismo, es importante precisar que el modelo de negocio digital tiene algunos facilitadores importantes a tomar en consideración:

En primer lugar, se cuenta con un entorno de medio digital que permite un rápido acceso universal a todo el contenido disponible para cualquier usuario con un mínimo esfuerzo. En segundo lugar, todos los que ofrecen el mismo producto pueden ingresar con la misma facilidad, lo que provoca la reacción de la competencia y adaptan la oferta con la finalidad de hacerla competitiva al bajar o subir precios. Finalmente, las barreras de entrada disminuyen notablemente respecto a las nuevas empresas que puedan ofrecer nuevos productos o ampliar su catálogo, ya que al no requerir fuertes inversiones detectan nuevas oportunidades de negocio; y por último, al consumidor informarse y comprar le resulta muy sencillo, rápido y poco costoso, los clientes están a un clic de toda la competencia; por ello, la competencia online es más intensa y complicada; es decir, mantener un negocio online rentable y sostenible en el medio y largo plazo se hace también más difícil (Somalo, 2020).

En adición a ello, es importante ahondar en los criterios para implementar o llevar a cabo un modelo de negocio digital, es así como Jace An, menciona un Modelo de Capacidad Digital, el cual es un modelo de referencia utilizado para diagnosticar y organizar capacidades de diseño que el negocio digital requiere para un funcionamiento óptimo. Este modelo está basado en 77 prácticas globales; así como, capacidades digitales para mejorar las prácticas digitales de las organizaciones; así como, centrarse en la Gestión de la Experiencia del cliente digital (An, 2020). En la Figura 2, se presentará el modelo de capacidad digital y los grados de madurez sobre las capacidades digitales del modelo.

Figura 2: El Modelo de Capacidad Digital - Esquema de Mega-Capacidad



A continuación, en la Tabla 4, se presentan los niveles de madurez de acuerdo a las capacidades digitales.

Tabla 4: El modelo de capacidad digital

Nivel de Madurez	Descripción
Nivel 0 - No existente	Existe una capacidad digital nula; ni el proceso de la capacidad o la persona que lo realiza pueden manejar totalmente las herramientas
Nivel 1 - Ad hoc	Existe baja demanda, o forma táctica. No está dirigido en forma digital, sino por presión externa o cuestiones internas urgentes
Nivel 2 - Básico	Existe mejora constante para nivelar las oportunidades que surjan, o lidiar con la competencia; no es para superar competidores sino para sobrevivir
Nivel 3 - Definido	Existe porque se considera algo necesario para el nivel estratégico; y algo nuclear para las operaciones y estrategias del negocio digital
Nivel 4 - Optimizado	Existe un nivel estratégico que optimiza constantemente, permitiendo lidiar exitosamente con la competencia
Nivel 5 - Continuo	Nivel de capacidad integrado con otras capacidades digitales de modo que genera sinergia y supera expectativas

Adaptado de An (2020).

En este modelo se identifica cómo se lleva mucho a la práctica y brinda un grado de madurez para las capacidades digitales de una organización, las capacidades identificadas son: Gestión de la experiencia del cliente digital, interacción social, marketing digital, comercio digital, gestión de canal digital, gestión de conocimiento y contenido, customización y personalización, inteligencia digital, gestión de datos digitales, gestión de infraestructura digital, alineación digital, y desarrollo y operaciones digitales (An, 2020). La elección de este modelo está relacionada con el sujeto de estudio, ya que al pertenecer a un grupo de empresas pequeñas un modelo con variables escalables se logró ajustar mejor. Es así cómo se considerarán estas variables y grados de digitalización en el trabajo de campo para verificar si nuestro sujeto de estudio posee o no las capacidades digitales para poder implementar su modelo de negocio digital.

En adición a ello, es necesario precisar, alineados con la implementación de Business Model Canvas anteriormente descrito, que existe una herramienta descrita por Marc K Peter llamada “Digital Transformation Canvas-The 7 Action Fields of Transformation”, aunque la herramienta nos habla de transformación digital, término que no se utiliza para la presente investigación, al ser una herramienta enfocada a lo digital si nos da resulta beneficiosa, pues los elementos mostrados requieren un análisis del mercado, los clientes y las nuevas tecnologías, así como los valores, procesos y recursos internos (Peter, 2018). El autor nos sugiere una serie de pasos para poder desarrollar la herramienta para una determinada empresa. se presentará el Digital Transformation Canvas centrado en nuestro sujeto de estudio como parte de la propuesta al finalizar la investigación, posterior al trabajo de campo.

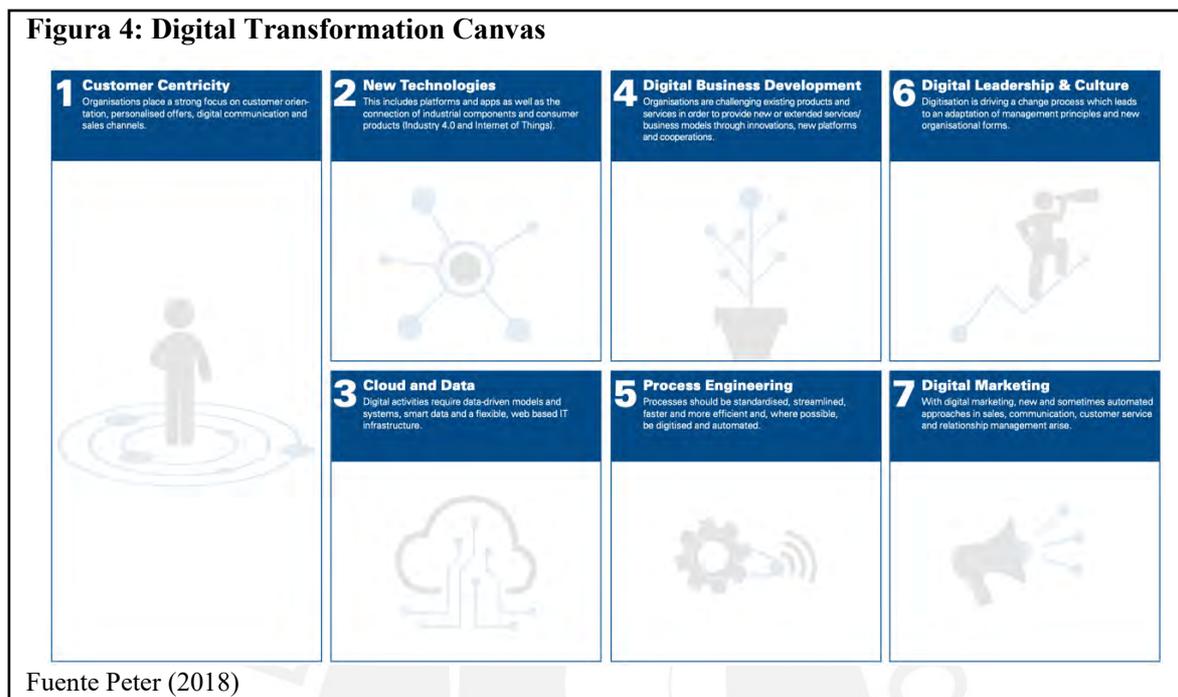
A continuación, en la Figura 3, se señalan los pasos que el autor considera para la elaboración del Digital Trasnformation Canvas.

Figura 3: Pasos para el Digital Transformation Canvas.



Adaptado de Peter (2018)

Posterior a la identificación de los pasos para la elaboración de dicho Canvas, se presenta en la Figura 4 la estructura del esquema a dicho lienzo.



Finalmente, se toma en consideración lo mencionado por Meffert y Mendoza (2017), “La revolución digital ha llegado para quedarse y ningún sector puede hacer oídos sordos a sus efectos. La buena noticia es que cualquier empresa, ya sea grande y pequeña tiene oportunidad” (p.2). La revolución digital abre la posibilidad de expansión hacia negocios como el de eventos infantiles.

La digitalización y su aplicación en la organización se viene transformando a lo largo de los años; es así como, la evolución del concepto de modelo de negocio digital presenta como principal factor el uso y acceso a internet, así también contar con dispositivos que permitan dicha conexión. El complemento de estos dos elementos ha dado pie a la aparición de nuevos modelos de negocios que buscan satisfacer las nuevas necesidades de la sociedad. Estas nuevas necesidades van cambiando de acuerdo con factores externos y en relación mencionado por Rojas et al. (2014), “en los próximos años viviremos nuevos tiempos, con un acceso nunca visto a cantidades inmensas de información y conocimiento generadas por los propios usuarios, lo que conlleva una reorganización del sector cultural” (p.4).

2.2. Modelo de negocio digital en el sector entretenimiento

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la disrupción digital ha cambiado drásticamente el pensamiento de la reformulación de modelos de negocio, pues se observa continuamente la aparición de nuevas startups o emprendimientos que no sólo innovan en la

creación de nuevos productos, sino que van mucho más allá, diseñan e iteran nuevas formas de convertir productos en actividades que generen flujos de ingresos. Por ello, es conveniente entender cómo funcionan y se han venido desarrollando los modelos de negocios digitales en una sociedad donde la tecnología ha convertido a la comunicación en universal, interactiva y accesible a todo el mundo; es por ello por lo que, las reglas del juego empresarial cambian en múltiples aspectos (Somalo, 2020).

En relación con los avances de la tecnología, el Instituto de Economía Digital (ICEMD, 2017) menciona lo siguiente:

Durante esta última década, hemos visto nacer grandes empresas con modelos de negocio digitales muy diferentes: Google, Amazon, Facebook, Cabify, Spotify, Privalia, Airbnb, Wallapop etc, y es que las nuevas tecnologías han dado paso a nuevos modelos de negocios que sólo habrían podido originarse en la era digital.

Es así como, en línea con el tema de investigación, enmarcados con el cambio de modelo de negocio con digitalización, se presentarán a continuación estudios previos o casos de éxitos de nuevos modelos en la era digital dentro del sector entretenimiento. Es así como se verá cómo dichos modelos han ido naciendo y transformándose a lo largo del tiempo, con la finalidad de poder evidenciar la posibilidad de establecer un modelo de negocio digital para el rubro de fiestas infantiles. Los modelos de negocio digitales más resaltantes en el sector de entretenimiento se clasifican en los siguientes: Streaming, Pear to pear (en adelante P2P), suscripción y open access. En la Tabla 5, se presentará a manera de resumen cada uno de ellos.

Tabla 5: Modelos de Negocio con transformación digital

Clasificación	Descripción del modelo	Modelo precedente (pequeña descripción)	Evolución del modelo: Ejemplo	Impacto o posibilidad de impacto del modelo de negocio en el entretenimiento
Streaming	Modalidad de retransmisión en directo, difusión o descarga continuas, reproducción en tiempo real.	Antes del año 2000, se daba a través de una red de servidor - cliente, a través de una solicitud de descarga. Compra directa de un archivo de música para poder reproducirlo.	Spotify, la muy conocida aplicación, es conocida como una verdadera revolución, ya que sacudió y creó controversia en la industria del entretenimiento musical.	El sector de artes escénicas ha permitido obtener grabaciones de las representaciones en auditorios y teatros mostrándose a través de un nuevo producto mediante el streaming.
Pear to pear (P2P)	Conexión que permite el intercambio de archivos entre computadores sin que medie la acción de un tercero. Permite la comercialización directa de productos y servicios: cliente-comprador.	Compra física del contenido	Napster, plataforma que permite a computadores conectados intercambiar música a costo \$0. Los usuarios dejaron de comprar álbumes musicales, para descargar música.	Modelo de negocio digital formulado para que permita la comercialización directa de productos y servicios: cliente-comprador, usando la tecnología como plataforma de intermediación.
Suscripción	Pago por suscripción para contenido de interés. El cliente paga una cantidad fija a cambio de un determinado producto o servicio que recibe.	Plataformas online de transmisión de contenido gratuito sin pagar derechos de autor, ejemplo: Cuevana.	Empresas como Amazon, Netflix que ofrecen paquetes de suscripción a sus usuarios	Ventaja de trabajar con una base de clientes fija en un tiempo concreto (semanal, mensual, anual) y, por tanto, contar con un flujo de ingresos también fijo, es decir, positivo, ya que los suscriptores pagan por adelantado
Open Access	Acceso a información de forma ilimitada. Todo tipo de acceso sin necesidad de suscripción previa o pago.	Limitado acceso a información, pago por contenido físico o virtual.	Plataformas colaborativas como Bibliotecas virtuales, revistas de acceso gratuito o Wikipedia.	Modelo ayuda a combatir las barreras de acceso a las informaciones, aliviando costos y cubriendo los gastos de publicación, mayor circulación de las ideas, crecimiento del conocimiento y la consecuente reducción de la división cultural

En primer lugar, tenemos al modelo de negocio Streaming, para complementar la información brindada se identificaron dos tipos o métodos de streaming: Streaming Tradicional, el cual se da a través de la descarga y reproducción mediante un URL; y Live Streaming, en donde el usuario puede comenzar a visualizar el video inmediatamente después de iniciar la descarga ya que el archivo se envía, o se intenta enviar, con una tasa de transmisión constante. Es importante mencionar que los dispositivos utilizados para transmisiones usando Streaming se analizan de acuerdo con el mercado en el que se desarrollan, pero en general son: plataformas móviles, Smart TV/OTT (Over-the- Top Content o contenido cuya distribución no es controlada por un operador) y ordenadores.

De la misma forma, se precisa que los “tipos de contenido incluyendo objetos web, objetos para descargar (archivos multimedia, software, documentos), aplicaciones, medios de comunicación en tiempo real y otros componentes de entrega de Internet (DNS, rutas y consultas de base de datos)” (Intriago, 2016 p. 24). La precisión de términos técnicos podrá darnos un alcance del grado de dificultad que podría acarrear la implementación de un modelo de negocio con base de streaming, y es que la digitalización que llevó al éxito de Spotify demandó mucho trabajo técnico de programación, que de aplicar un modelo de negocio similar debería tener en consideración la cantidad de recursos a implementar.

En segundo lugar, para profundizar el concepto técnico del P2P de este modelo de negocio digital se sabe que es un sistema de conexión directamente entre ordenadores, es decir, ordenador a ordenador, lo que permite la conexión vertical entre particulares a través de la red, sin necesidad de utilizar servidores fijos. Lo que en un principio servía para compartir de manera rápida y eficaces documentos en el trabajo, se convirtió en un método popular para compartir todo tipo de archivos entre personas de todo el mundo a través de los denominados programas P2p. Un dato para tener en cuenta es que, en realidad, tan sólo unos pocos de los usuarios de las redes P2P son los que suben el 67% del contenido que se oferta y realizan el 75% de las descargas, mientras que el resto son consumidores pasivos (Rojas et al., 2014)

De acuerdo con el estudio de Fundación Telefónica, existe una nueva fuerte forma de consumir publicaciones electrónicas desde el 2010, a través del P2P; sin embargo, sobre la “gestión de contenidos culturales en la red, queda demostrado que los usuarios de estas redes no leen mucho: tan solo un 0.2% del contenido descargado es de libros, lo que incluye tanto textos como audiolibros y cómics” (Fundación Telefónica, 2014, p.30). Es aquí donde las plataformas digitales y la transformación del modelo de negocio cambia a través de la interacción del usuario con personajes destacados invitando a la redacción y comentarios más directos; así también, las

herramientas tecnológicas permiten recomendar y orientar los contenidos a los usuarios de acuerdo con gustos y preferencias.

En tercer lugar, tenemos al modelo de negocio digital Suscripción, las organizaciones buscan ser flexibles en los productos y servicios que ofrecen, ya que ahora las personas buscan aquellos servicios que se adecuen a sus gustos y preferencias. El modelo de negocio con base de suscripción como su nombre lo menciona permite armar una comunidad de clientes asociados al servicio que brinde el negocio. Parte dicho crecimiento y evolución de modelos de negocios digitales que toma en cuenta la participación del modelo suscripción como un sistema que incluye una variedad de indicadores y una estrategia sólida que aplica conjugar adecuadamente una amplia gama de factores comerciales, editoriales y tecnológicos

Por último, tenemos el desarrollo del modelo de negocio de acceso abierto o gratuito a los datos. Esta modelo concreta lo siguiente:

[la posibilidad de] que esta idea se realice a gran escala, gracias a una revolución digital, que parece haber finalmente alcanzado conciencia de su propia potencialidad. Internet ha cambiado la modalidad de negocio: hoy, por ejemplo, los periódicos son online y ofrecen navegaciones sofisticadas, enlaces y servicios interactivos a costos reducidos (Gatti, 2018, p.1).

Después de haber profundizado en los modelos de negocios con transformación digital a lo largo del siglo XXI, es preciso saber qué características son las más resaltantes para llevar a cabo la transición del cambio modelo de negocio con digitalización, en una primera instancia se descarta la implementación del modelo de negocio digital Open Access, porque estos modelos de negocio, y debido a las facilidades del acceso tecnológico, las barreras de entrada son muy bajas; por lo que, habría exposición a tener competencia al tener la oferta abierta al público general sin ningún beneficio económico, lo que también impactaría directamente al flujo de ingresos, este tipo de modelo de negocio se ajustaría más a organizaciones sin fines de lucro que exponen información y marginan con la publicidad, y no tanto a organizaciones que buscan mantener su flujo de ingresos.

Por otro lado, una de las características resaltantes del modelo de negocio digital de suscripción, es el nivel de fidelización que se logra tener entre el negocio con sus clientes logrando tener un grupo con consumidores constantes del producto, y una uniformidad de ingresos mensuales por la cantidad de suscritos, para el sector de entretenimiento esto es beneficioso, pues garantiza un grupo de usuarios fijos mensuales.

También, se considera que por el contexto que se desarrolla la presente investigación, el cual especificaremos en el siguiente capítulo, el aislamiento social cobra un papel importante, pues da la posibilidad de desarrollo para el modelo de negocio streaming y de esta forma mantener la oferta por parte del negocio a través de la presentación de contenido online y en vivo a través de plataformas digitales, tales como la página web o redes sociales. Así pues, se identifica que una posible fusión de estos dos modelos de negocios (streaming y suscripción) podría garantizar la sostenibilidad económica y supervivencia del negocio ante una caída en ventas, se requiere garantizar un flujo de ingreso continuo que será soportado por la suscripción de los clientes a una plataforma virtual que a través del streaming presente un contenido adaptado a la oferta del negocio, adecuado a la necesidad del cliente sin dejar el valor agregado habitual que brinde el negocio.

En síntesis, en todo este apartado, se ha profundizado el concepto de modelo de negocio, el cual se vio por conveniente el uso de la definición planteada por el autor Osterwalder; así como, las herramientas Canvas para la descripción de los elementos del modelo. Dado que la investigación toma en consideración la digitalización del servicio de fiestas infantiles como parte del cambio de modelo de negocio, se consideró la precisión teórica del modelo de negocio digital; así como, la herramienta del Digital Transformation Canvas para la descripción de los elementos de dicho modelo. Finalmente se precisaron algunos modelos de negocios digitales que tienen presencia en el sector entretenimiento tales como el streaming y suscripción, ajustables al rubro de eventos infantiles.

3. Mypes en el Perú

Después de describir el entorno digital y su relación con el modelo de negocio, es importante precisar que emprendedores y empresarios buscan nuevas formas de hacer negocio, así también, buscan como guía a grandes empresas que también buscan transformar digitalmente sus modelos (Villaseca, 2016). Y es que, es de indiscutible relevancia de la Mypes, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican (Avolio, 2011)

Por ello, es necesario poder precisar las definiciones que consideraremos para el término, que de acuerdo con la legislación peruana, la Ley 28015 define a la Mype (Micro y Pequeña empresa) como: “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”. Así pues, las características de la misma son que, con respecto a su número de trabajadores, va de 1 a 10 personas, y con respecto a sus

ventas anuales se consideran hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.

Así mismo, de acuerdo con el Boletín de Economía Laboral (BEL) No 20, dentro de las microempresas, existe una clasificación según el criterio de los niveles de acumulación. El primer nivel hace referencia a la obtención de ingresos, en donde las empresas cuyo nivel de ingresos es menor que sus egresos son denominadas empresas de sobrevivencia y aquellas que logran equiparar ingresos con egresos son denominadas empresas de subsistencia. El segundo nivel corresponde a empresas hace referencia a la obtención de ganancias, dentro de ellas se encuentran empresas de acumulación o desarrollo.

Así también, según el Ministerio de producción, existen más de 2 millones de Mipymes formales que operan en el mercado peruano; este segmento empresarial representa el 99.6% del total de empresas formales en la economía peruana; de las cuales el 95.9% pertenecen al sector micro, el 3.6% son pequeñas y el 0.1% medianas empresas (2018). Por otro lado, los sectores de comercio y servicios concentran aproximadamente el 86.1% de las Mipymes, además han presentado un crecimiento del 2.4% y 4.6% respectivamente.

En adición a ello, y según lo mencionado por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2020):

De acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), elaborada por el Instituto de Estadística e Informática (INEI), en 2019, las micro y pequeñas empresas (Mype) representaron el 95% de las empresas peruanas y emplearon a un 47.7% de la población económicamente activa (PEA), lo que equivale a un crecimiento del 4% en el empleo. Las Mype registran ventas anuales en constante crecimiento y equivalen a un 19.3% del PBI, con un monto un 6% mayor al registrado en 2018.

Sin embargo, este crecimiento se ha visto afectado por la pandemia del coronavirus, estableciendo un nuevo reto para este tipo de organizaciones. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, en la Figura 5, se presenta el número de empresas formales según el segmento empresarial, si bien muestra información del año 2018, ayuda a tener un panorama sobre estas empresas.

Figura 5: Perú: Empresas formales, según segmento empresarial, 2018.

Estrato Empresarial	Nº de empresas	%
Microempresa	2 130 127	95,9
Pequeña Empresa	79 143	3,6
Mediana empresa	2 711	0,1
Total mipyme	2 211 981	99,6
Gran Empresa	9 182	0,4
Total de empresas	2 221 163	100,0

Adaptado de: Ministerio de la Producción (PRODUCE, s.f.)

Por lo mencionado, se podría colocar en evidencia el rol que desempeñan las Mypes tanto a nivel económico como institucional, ya que son las unidades que mayor generación de empleo a nivel de América Latina (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015); sin embargo, también existen dificultades que limitan el crecimiento de estas, tales como la informalidad, la dificultad de acceso al crédito, el bajo nivel de productividad, entre otros obstáculos. Una de las grandes dificultades identificadas el presente año es la pandemia provocada por el Covid-19.

En esa línea, según se indica en Economía verde (2020):

Las micro y pequeñas empresas (mypes) ante este nuevo escenario son las más afectadas. El estado de emergencia y el aislamiento obligatorio han hecho que la demanda de sus productos caiga notoriamente. Las medidas de restricción les impiden contar con la mano de obra necesaria para trabajar con normalidad, lo cual ocasiona un grave inconveniente considerando que muchas de ellas están vinculadas con los sectores manufacturero y de servicios (Economía verde, 2020).

También y de acuerdo a lo mencionado por CEPAL quien estima que antes de finales de 2020 podrían cerrar 2,7 millones de empresas, equivalentes al 19% de todas las firmas formales de la región. Esta crisis, como menciona, afecta a todas las empresas, particularmente a las MIPYME que, por su peso en la estructura empresarial de la región, adquiere una mayor relevancia. Esto puede traducirse en el cierre de numerosas empresas y en la pérdida de una gran cantidad de puestos de empleo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Finalmente, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, Celebra La Vida, el sujeto de estudio, se clasifica como una Mype, tanto por su número de trabajadores como su nivel de ingresos, registrada por SUNAT. Cabe resaltar que se encontraría considerada como

microempresa dentro de la clasificación de Mype, pues de acuerdo a la clasificación realizada por el portal Mypes.pe, las microempresas son aquellas cuyas ventas anuales no exceden 150 UIT, a diferencia de la pequeña y mediana empresa cuyas ventas anuales no exceden las 1700 UIT y 2300 UIT, respectivamente (Mypes.pe, s.f.). Es importante también mencionar, que no se ha considerado otro término; por ejemplo: emprendimiento, debido al número de trabajadores e ingresos que registra Celebra La Vida. Su categorización es pertinente para poder describir su entorno y el contexto en el presente año será desarrollado a mayor profundidad en el Marco Contextual, en donde se describe los impactos, beneficios y dificultades de este.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se realiza una breve descripción del contexto en el cual se viene desarrollando las mypes del rubro de eventos infantiles en el Perú, además de tener un acercamiento a la industria creativa y de entretenimiento en el mundo, pero principalmente en América Latina y nuestro país. Para realizar este análisis se han utilizado diversas herramientas como: Las cinco fuerzas de Porter, PESTE, FODA y Canvas. Con la ayuda de estas, se ha podido identificar aquellos factores que facilitan o limitan el cambio del modelo de negocio; ya que, a raíz de la pandemia estos se han modificado de manera considerable. A continuación, se desarrollarán cada uno de los aspectos mencionados.

1. Industria creativa y del entretenimiento en el mundo

En principio, es importante tener en cuenta que “Las industrias culturales y creativas, son aquellas que combinan la creación, la producción y comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural” (UNESCO 2013 citado en Buitrago & Duque, 2013, p.37). Este tipo de industrias tienen como principal característica que el bien o servicio ofrecido tiene como base la propiedad intelectual; por ejemplo: Artes visuales y escénicas, cine, moda, música, publicidad, software, entre otros (Howkins 2007 citado en Buitrago & Duque, 2013). Estas industrias están relacionadas con la economía naranja o economía creativa, que según Ana María Lebrún “Se refiere al ciclo de la creación, la producción, y la distribución de estos bienes y servicios que utilizan el conocimiento, la creatividad y el capital intelectual como recursos productivos primarios” (Lebrún Aspillaga, 2014, p.4).

En adición a lo mencionado anteriormente, según Buitrago y Duque (2013), esta economía cuenta con ciertas características dentro de las cuales se encuentran las siguientes: 1. Creatividad, artes y cultura como materia prima, 2. Relación con los derechos de propiedad intelectual, en particular con el derecho de autor y, finalmente, 3. Función directa en una cadena de valor creativa. Además, “Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual (Buitrago y Duque, 2013, p.40). De acuerdo a las características mencionadas por Buitrago y Duque, el sector de fiestas infantiles se relacionaría con la economía naranja; ya que, tiene como principal materia prima la creatividad, arte y cultura, siendo la más importante la creatividad, pues es el principal insumo para el desarrollo de los shows y de acuerdo con la investigación de Chau, Díaz y otros (2019), estas empresas integran la decoración, entretenimiento y repostería, y de esta manera combinan la creatividad con el conocimiento como recursos para ofrecer los servicios de fiestas infantiles. Por otro lado, se relaciona con los derechos de la propiedad y el derecho de autor, pues se utiliza música y también

la figura de los personajes de Disney, entre otros, con los permisos necesarios. Finalmente, existe una cadena de valor creativa que va desde los dueños de las empresas del sector, los que desarrollan los shows, hasta los niños, pueden desarrollar destrezas a través de los shows.

De modo similar, “El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad” (Buitrago y Duque, 2013, p.40). Dentro de las áreas de soporte se encuentran las siguientes: Investigación, Desarrollo e Innovación, formación técnica especializada en actividades creativas, gobernanza (institucionalidad) y Derechos de Propiedad Intelectual y Educación profesional creativa. Las empresas del sector, también se relacionan con estas actividades de soporte, pues tienen en sus servicios elementos de investigación e innovación, además de formación técnica especializada; ya que, se encuentran en constantes capacitaciones (como se desarrollará más adelante).

Por otro lado, según menciona Aguilar en la revista para ESAN, “La industria de entretenimiento genera a nivel mundial ingresos aproximadamente por 1.74 trillones de dólares” (Aguilar, 2016, párr. 5). Esto se debería a la gran cantidad de actividades que involucra este sector por lo que, la industria del entretenimiento tiene una gran importancia a nivel mundial, no solo por los ingresos que se pueden generar a través de ella, sino también por la naturaleza de los bienes y servicios que son ofrecidos y demandados en ella. A continuación, se muestra, en la Figura 6, la contribución de la economía naranja a la economía mundial:

Figura 6: Contribución económica mundial de la economía naranja



Adaptado de Buitrago y Duque (2013)

1.1. Industria del entretenimiento y rubro de fiestas infantiles en Latinoamérica

Por un lado, se toma en cuenta el desarrollo de la economía naranja en América Latina, que según Buitrago y Duque (2013), se encuentra entre “las siete economías más grandes de Latinoamérica y el Caribe”. En países como Colombia, Brasil y México, generan en promedio 44, 000 millones de dólares y en Perú, aproximadamente 4,72 miles de millones, lo que hace un promedio de 2.7% de contribución a la economía de estos países. En Colombia, por ejemplo, el sector del entretenimiento es uno de los rubros que genera más flujo de caja y que según “estimaciones de los líderes de la industria cultural, la economía creativa puede llegar a alcanzar dos o tres puntos del Producto Interno Bruto (PIB), un aproximado de \$20 billones anualmente” (Romero, 2017, párr. 1). En el caso de México, “El sector del entretenimiento y medios se ha desarrollado a un paso acelerado en los últimos años y se espera que la tendencia continúe por el mismo camino en los próximos años. Según recoge el Global Entertainment & Media Outlook (GE&MO) 2019–2023 de PwC, la industria crecerá a una tasa anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) de 4.3% hasta 2023” (PriceWaterhouseCoopers, 2019).

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, esta economía se caracteriza porque los bienes y servicios tienen base en la propiedad intelectual, por ejemplo: “las artes visuales y escénicas, cine, diseño, investigación y desarrollo, moda, música, entre otros” (Salinas, 2020, párr.1) y entre las varias actividades que agrupa se puede resaltar las relacionadas a las artes escénicas y visuales, y es con estas actividades que los shows infantiles se relacionan, pues contempla la creatividad para el desarrollo del servicio de fiestas infantiles y la elaboración de los guiones que se seguirán dentro de dicho servicio. En el Perú, la producción de fiestas infantiles se ubica en el tercer lugar de negocios más rentables, tomando en cuenta una inversión pequeña (El Comercio 2019 citado en Chau et al., 2019). Las fiestas infantiles se han desarrollado a lo largo del tiempo, pues es una tradición que se sigue no sólo en nuestro país, sino también alrededor del mundo; sin embargo, esta también ha ido cambiando y adaptándose de acuerdo, no sólo a las necesidades de los clientes y consumidores; sino también de las nuevas tendencias de celebración que se han ido dando dentro de este rubro.

También, es importante mencionar que las celebraciones pueden ir desde realizarlas en los hogares, hasta alquilar un local grande que albergue un aforo considerable de personas. Debido a ello, han surgido empresas que han visto en esta creciente tendencia la posibilidad de invertir y generar ingresos, ofreciendo el servicio de catering, decoración y animación infantil. El catering consiste en que un proveedor se encargue de los bocaditos, pueden ser fríos o calientes y la torta; dentro de la decoración, estas tienen temáticas y pueden incluir el diseño de la mesa principal, entrada, decoración de sillas, entre otros, y finalmente, la animación que, en la mayoría de las

veces está a cargo de uno o varios animadores que se encargan de realizar juegos con los niños, show de títeres, burbujas, bailes y demás actividades acordes a las preferencias del cliente.

En suma, a lo mencionado anteriormente, existe un elemento también especial e importante que es la fotografía y video, pues las familias desean inmortalizar la celebración en fotos y videos. Cabe mencionar que estos servicios pueden ser contratados por separado; no obstante, la mayoría de los emprendimientos y empresas dedicadas a este rubro ofrecen los elementos antes mencionados juntos, a modo de paquetes, con variación de precios dependiendo del número de invitados. Sin embargo, debido a la coyuntura, esta forma de celebrar las fiestas infantiles ha dado un giro, pues ahora se realizan de forma virtual, debido al distanciamiento social.

Según se indica, este rubro ha crecido en un 130% y 140% desde el año 2002, además en una entrevista realizada a Augusto Javes, realizada por el mismo diario, un emprendimiento de este tipo se podría ganar entre 5, 000 y 15,000 soles mensuales (“La rentabilidad de los show”, 2017), pues el ticket promedio de consumo por persona en estos eventos estaría en promedio alrededor de 30 y 40 dólares por cada uno de los invitados, tal como menciona Clet Laborde, docente de Le Cordon Bleu Perú en una entrevista brindada al diario Gestión (Alvarado, 2014). Según APEIM (2019), el ingreso promedio por familia es de 4,012 soles mensuales, de los cuales se destina aproximadamente el 10.3% (413 soles mensuales) a esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza, mientras que su gasto mensual total está aproximadamente en 3,115 soles, destinando un 31.3% principalmente a alimentos.

También, es importante resaltar que debido a la coyuntura actual y la pandemia del COVID - 19, los ingresos y también las preferencias de los clientes del servicio están cambiando, esto afecta a las organizaciones, grandes y pequeñas, de los diferentes sectores y rubros, pero más al de fiestas infantiles, pues las nuevas normas de convivencia ciudadana limitan el servicio, es por ello por lo que resulta prioritario y urgente el cambio en el modelo de negocio, y así buscar sostenibilidad en los próximos meses, pues según menciona según Patricia Salinas, socia de auditoría de EY Perú, este sector fue el primero en cerrar y probablemente sea el último en volver (Salinas, 2020).

Además de ello, los peruanos han cambiado sus hábitos de consumo debido a que la gran mayoría se ha visto afectado económicamente por la pandemia, ahora el gasto destinado a alimentos es de 29% (Perú Retail, 2020). Además, según el BBVA (2020), los consumidores estarían recortando sus gastos hasta en un 50%, pues esto se relaciona también con que el 79% de un total de 450 hogares peruanos, encuestados por Amcham News (2020), han reducido sus ingresos durante la crisis sanitaria. A pesar de ello, el 36% gasta más en entretenimiento y media

desde que inició la pandemia (El comercio, 2020), esto se relaciona con lo mencionado en un artículo publicado por Sosa (2021), en el portal Conexión Esan, en el que se indica que el consumo de internet ha crecido, tomando en cuenta el número de personas conectadas y el tiempo de navegación. Dentro de “Las plataformas más beneficiadas con tráfico en los primeros meses de la cuarentena como medio de información (Facebook, Twitter, Google y LinkedIn) perdieron parte de lo ganado en los siguientes meses, mientras que otras plataformas de comunicación y entretenimiento (Zoom, TikTok, Pinterest y Spotify) (Sosa, 2021).

Finalmente, precisar que para el análisis de este apartado no se contó con experiencias de proyectos similares a los de Celebra La Vida en la región; ya que, al momento de realizar la búsqueda no se encontró negocios del rubro que ya habían implementado la digitalización del servicio de fiestas infantiles, a pesar de que ya habían cambiado sus servicios.

2. Cliente/ Usuario del servicio

Para poder entender un poco más al cliente es importante rescatar cuál es el papel de la población infantil para la toma de decisión durante la compra o la adquisición de servicios, Según Ruiz (1996):

[aunque] la población infantil haya decrecido en cantidad, en cuanto a la consideración como receptor económico ha aumentado, debido a su mayor papel protagonista y a que los padres quieren darles -materialmente- muchas más cosas, además de que deben ser las mejores, que en muchas ocasiones se traduce en tener de todo (p. 195).

Esta acción del niño-consumidor “se limita primero a lo que les concierne directamente (juegos, alimentación, ropa...) para pasar, poco a poco, a una influencia en todos los bienes corrientes de la familia,, siendo esta ya realmente efectiva a partir de la adolescencia" (Ruiz, 1996, p.195). También se menciona que "Los niños también son consumidores. Siempre lo han sido; sin embargo, el cambio que presentan en la actualidad es radical: hoy en día podemos hablar de ellos como verdaderos agentes económicos" (Ruiz, 1996, p.195).

De acuerdo con lo expuesto por Martha Ruiz, sabemos que los niños cobran un papel como agente económico, teniendo una fuerte influencia en los padres al momento de la decisión de compra, aunque el padre sea el que tome la decisión al final, en sus primeros años de vida, va a primar la elección del niño. Pero, además, como señalan Victoria Tu e Irene Soler, "El incremento del poder adquisitivo de las familias sirvió de acicate “para que las empresas sacaran al mercado numerosos productos nuevos para niños, con el objetivo de despertar su deseo” (Mendoza, 2010, p.42); ya que, los niños pueden influir en las decisiones del hogar, más aún si se trata de su entretenimiento personal (Mendoza, 2010).

Por otro lado, se considera importante realizar hincapié entre la diferencia del usuario y el cliente de este servicio, pues si bien es cierto las fiestas infantiles son para y por los niños, los clientes de estas vendrían a ser los padres, pues son “quienes nos dicen que debemos hacer” (Valdes, 2010, p.60). Como ya se ha mencionado, el poder adquisitivo recae en el padre, mientras que el deseo y una tentativa decisión se genera a través del niño. Por lo que se considera importante mencionar también que existen algunos tipos de clientes, entre los cuales se encuentran: el cliente decisor; como su nombre lo dice es el que decide y, luego se encuentra, el cliente decisor, pero tomando en cuenta también el factor económico: la decisión depende de su nivel económico también (Valdes, 2010).

Después de lo mencionado, concluimos que los padres son los clientes principales del servicio, pues la decisión y poder adquisitivo, en términos económicos recaen en él, y de esta manera se tomará a los niños como clientes secundarios, esto debido a su fuerte influencia para la decisión de compra final.

3. Análisis del sector

En primer lugar, para poder identificar los elementos clave que permitan el cambio de modelo de negocio es importante reconocer que ante una oportunidad de negocio y se debe desarrollar un análisis del sector a mayor profundidad y detalle. Por ello, se utilizó la herramienta de análisis PESTE. Según la Fundación Universidades Castilla y León –(FunivcyL, 2014) “El análisis del entorno PEST o PESTEL consiste en analizar varios aspectos fundamentales del entorno que te rodea y evaluar la influencia que pueden llegar a tener en el desarrollo de tu idea” (p.37). Esta herramienta, podrá ayudar a conocer la madurez y solidez del sector en el cual se quiere trabajar. De acuerdo con ello, se podrá validar si es verdaderamente una oportunidad, si se podrá desarrollar la idea de negocio y así construir la propuesta de mejora final. Por otro lado, cabe resaltar que el presente trabajo se centra en el servicio de fiestas infantiles dentro de Lima Moderna que incluye los siguientes distritos: Magdalena del mar, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María y Lince.

En segundo lugar, se considera relevante mencionar el contexto actual por el cual se está atravesando y que ha afectado económicamente el desarrollo de la mayoría de las actividades no solo en Perú, sino alrededor del mundo. “El nuevo coronavirus se encuentra en alrededor de 126 países y con el aumento de casos en nuestro país las empresas vienen tomando acciones para proteger a sus trabajadores y la actividad productiva” (“5 acciones que las mypes”, 2020e). Esta situación ha impulsado la idea del cambio de modelo de negocio para Celebra La Vida, a través de la digitalización del servicio.

Cabe mencionar, también, que, para el desarrollo de los apartados dentro de este capítulo, se ha utilizado fuentes secundarias y primarias: entrevistas y focus group. Sin embargo, resaltar que debido a la naturaleza del sector no se cuenta con una amplia cantidad de expertos, por lo que se tomó solo a uno. Además, también, como se mencionó en el apartado del capítulo marco teórico, estado del arte, no se encuentran casos similares tanto en Perú como en la región, por lo que se usaron aquellas que tenían más acercamiento respecto al tema en estudio, en adición a ello, se puede visualizar la búsqueda realizada en el portal Scopus (ver Anexo A).

A continuación, se realizará el desarrollo del análisis PESTE.

3.1. Análisis PESTE

Como se mencionó anteriormente, el análisis PESTE es una herramienta que permite realizar un análisis completo respecto al contexto en el que se vienen desarrollando las mypes del rubro de fiestas infantiles, pues toma en cuenta factores importantes como: político - legal, económico, social, tecnológico y ecológico. Estos factores permiten tener una visión global del entorno y serán desarrollados a continuación.

3.1.1. Político-Legal

Como primer factor, se tiene el político - legal y para el análisis, se tomarán en cuenta aquellas leyes bajo las cuales se rigen las micro y pequeñas empresas, además de las nuevas leyes promulgadas debido al contexto provocado por la pandemia del coronavirus y los cambios políticos que podrían tomarse como oportunidad o dificultad para el desarrollo de la propuesta de mejora que se busca con la presente investigación.

En primer lugar, se encuentra la Ley N° 28015 - Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, que tiene como objetivo:

La promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

Esta ley impulsa a que las mypes se formalicen y además de ello facilitan el acceso a los mercados y a la información sobre las mypes.

En segundo lugar, se encuentra el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (2020), el cual declara al Perú como Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19; así también, la Resolución Ministerial N° 297-2020-IN (2020) publicada a través del diario, el día 13 de Marzo, en el cual

“suspenden otorgamiento de garantías inherentes al orden público para la realización de cualquier concentración pública que reúna a más de 300 personas mientras se mantenga vigente la emergencia sanitaria declarada mediante D. S. N° 008-2020-SA” (Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020) . A partir de estas restricciones han quedado suspendidas actividades sociales y se han cerrado algunos establecimientos como museos, bibliotecas, entre otros, pero principalmente las actividades sociales civiles que pongan en riesgo la salud e integridad pública. Además, según el decreto supremo Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, “Se encuentra prohibida la realización de todo tipo de evento masivo, tales como: desfiles, carnavales, fiestas patronales, fiestas costumbristas y actividades civiles, así como todo tipo de reunión, evento social, político, cultural u otros que impliquen concentración o aglomeración de personas. Asimismo, las reuniones sociales, incluyendo las que se realizan en los domicilios y visitas familiares, se encuentran prohibidas, por razones de salud y a efecto de evitar el incremento de los contagios a consecuencia de la COVID-19” (Decreto Supremo N° 083, 2021).

En línea con lo mencionado anteriormente y los decretos supremos que obligan al aislamiento social, afectan de forma directa a las organizaciones por las restricciones para operar, en el caso particular del rubro de eventos infantiles, la restricción de concentración pública para reuniones, afecta directamente al servicio; ya que, de acuerdo a la investigación de Chau y otros (2019), uno de los recursos indispensables para ejecutar este modelo de negocio es contar con el mobiliario, local y menaje necesario. Al paralizarse toda actividad económica, se verá afectado directamente el rubro, pues el flujo de producción se ve afectado, además de ello, es importante tener en cuenta que los protocolos de bioseguridad hacen que se incurran en costos que antes no se tenían mapeados.

3.1.2. Económico

El factor económico también resulta de suma importancia dentro del análisis; ya que, permite identificar aquellos elementos que afectan en términos económicos el negocio. Al igual que los factores políticos y legales, este aspecto también se ha visto afectado por la aparición del Covid - 19.

En primer lugar, las pymes que se concentran en Lima Metropolitana representan el 46,8% del total de micro y pequeñas empresas que se encuentran en todo el Perú (Gomero, 2015), “Las Mipymes aportaron el 31% del valor agregado nacional y generaron el 89% del empleo en el sector privado en el 2017” (PRODUCE, 2020). De acuerdo a ello, se puede ver que las pymes representan un gran número y resulta importante que puedan adaptarse a los cambios que se vienen dando, debido a la pandemia del coronavirus, con la finalidad de tener sostenibilidad

económica en los próximos meses y años, pues según un artículo publicado por el portal Conexión Esan (2020):

Las PYMES han sido las más golpeadas por la COVID-19. Según el informe especial Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2.6 millones de pequeñas empresas formales de la región podrían cerrar debido a las pérdidas económicas provocadas por la pandemia (párr. 1).

En segundo lugar, tomando en cuenta lo mencionado por los entrevistados, dueños de empresas del sector de fiestas infantiles, el emprender en un negocio de fiestas infantiles resulta interesante debido a las ganancias que se pueden obtener con la inversión de un capital que no es tan elevado; sin embargo, debido a las consecuencias que trajo el brote del coronavirus a nivel mundial, el factor económico resulta ser relevante, pues “el mayor porcentaje de mypes existentes estará en riesgo de cierre luego de la crisis del coronavirus”(Guerra-Garcia, 2020). Además de ello, el PBI de nuestro país cayó 16.3%, y es la primera contracción desde julio del año 2009 (“La PEA ocupada”, 2020b). Esto se debería a la cuarentena y a que la gran parte de la población y las empresas vieron sus actividades paralizadas, lo que se refleja en las siguientes cifras porcentuales: “En Manufactura la PEA ocupada cayó 56.3%; en el sector Servicios bajó 45.8% lo que implica que cerca de 1’305,400 dejaron de trabajar en esta actividad productiva y en Comercio retrocedió 44.6%” (“La PEA ocupada”, 2020b).

En adición a ello, un 48% de peruanos ha reducido sus ingresos, 30% ha perdido su empleo y 18% sigue en las mismas condiciones que cuando empezó el aislamiento social (Perú Retail, 2020). Además de ello, “El 77% de peruanos afirma que estaría dispuesto a cambiar de actividad económica y que no están temerosos de esto. Cabe resaltar que, de este porcentaje, el 84% que respondieron son del NSE D-E y el 82% son jóvenes” (Perú Retail, 2020). Esto ha afectado al gasto que se destinaba a los diferentes rubros, como: Educación, alimentación, educación, entre otros, pues la tasa de desempleo ha subido a 8,8% en los meses de abril y junio (Agencia EFE, 2020).

Por otro lado, según el Cenergía (2020), “El escenario de confinamiento ha significado una oportunidad para el incremento del comercio electrónico en el país” pues según la empresa Niubiz el valor promedio de ventas digitales “se incrementó en 49% durante las dos primeras semanas de aislamiento, en comparación con los días previos. Además, su participación del total del consumo privado pasó del 25% durante las primeras semanas de marzo a 50% en abril” (Cenergía, 2020). Esto representa una oportunidad; ya que, esta tendencia está yendo en alza,

además de que PRODUCE, ha flexibilizado los criterios para el reparto de productos a través del servicio prestado por terceros (Cenergia, 2020).

Finalmente, se ha creado el programa Reactiva Perú, que según COFIDE (s.f.), consiste en un crédito otorgado por el estado a empresas que requieren garantizar una cadena de pagos o que tienen obligaciones financieras. “Se trata de un fondo de hasta S/60 mil millones destinados a garantizar nuevos créditos, otorgados por las Entidades del Sistema Financiero (ESF) y cuyas garantías son administradas por COFIDE. Gracias a este programa, las empresas elegibles podrán solicitar créditos, a las entidades del sistema financiero que hayan firmado el acuerdo con COFIDE, a un plazo de hasta 36 meses con un periodo de gracia de 12 meses” (COFIDE, s.f.).

Entonces, se puede ver que uno de los principales ámbitos afectados ha sido el económico, pues muchas personas se han quedado sin empleo o simplemente han dejado de percibir ingresos; sin embargo, para el sector de las mypes surge una oportunidad debido a la opción de reactiva Perú, que puede proporcionarles el capital, según lo requieran, y poder continuar con sus actividades.

3.1.3. Social

Por un lado, es importante mencionar que la celebración de las fiestas infantiles es una tradición alrededor del mundo y que puede celebrarse de diversas formas dependiendo del país. Existen diferentes costumbres; por ejemplo, abrir los regalos, soplar las velas del pastel, pedir deseos, la piñata, entre otros (Gossain, 2017). Estas costumbres vienen desde hace mucho tiempo y se han mantenido a lo largo del tiempo.

Por otro lado, para el ámbito social y de acuerdo, Marco Orbezo, Socio Líder de Estrategia e Innovación en EY Perú, (Orbezo 2020, citado en “Cuatro comportamientos del consumidor”, 2020a) indica se vienen dando cambios en las preferencias de los consumidores y es importante estar atentos a estas tendencias, pues generarán cambios profundos en los patrones de compra y uso de productos y servicios. “Esto representará una gran oportunidad para las empresas que se transformen para aprovecharlas o 'startups' que aparezcan, pero podrá ser el fin de sus empresas para aquellos que solo las vean ocurrir, sin cambiar estructuralmente sus modelos de negocio” (“Cuatro comportamientos del consumidor”, 2020a).

De acuerdo con los cambios en los patrones de consumo, por el lado de la calidad y sanitización de los productos, y según el diario Gestión, existen cuatro mega tendencias que vendrán con fuerza en el consumidor post Covid 19: La búsqueda por la salud y bienestar, consumo digital e hiper conectividad, consumidores más exigentes y conciencia social (“Cuatro comportamientos del consumidor”, 2020a). Estas mega tendencias alineadas a los cambios en los

patrones de consumo, podrían a formar parte de los lineamientos que deben seguir las empresas dentro de su transformación de la oferta.

En adición a ello, se ha extendido el estado de emergencia en el “D.S. N° 116-2020-PCM que fijó las medidas que debe observar la ciudadanía en la nueva convivencia social y la prórroga del estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación por el coronavirus” (Agencia Peruana de Noticias, 2020, párr. 3). Dentro de las normas para la nueva convivencia se toma en cuenta que las reuniones familiares quedan suspendidas y prohibidas, y que los niños, niñas y adolescentes menores de 14 años deben permanecer en sus domicilios a excepción de realizar paseos por un máximo de 30 minutos y a una distancia no mayor a 500 metros. Es por ello, que este es un factor importante, pues la celebración de las fiestas infantiles, a través de una plataforma digital, permite que los niños y niñas tengan interacción no solo con los demás miembros de su familia, sino también con sus amigos y compañeros, además de que el riesgo de exposición se reduce, tal como comentan los entrevistados, dueños de empresas del sector.

También, es importante tomar en cuenta que, según Gestión, el aumento de los casos de niños infectados con Covid - 19 ha aumentado en las últimas semanas del mes de julio, de 500 a más de 800, un 75% respecto de la primera semana de ese mes (“Reporte de incremento”, 2020c). Dante Cersso, jefe de la Unidad de Inteligencia y Análisis de Datos de EsSalud, indicó que “tras el final de la cuarentena en Lima, se reporta un incremento del tránsito vehicular, especialmente durante los fines de semana y que los almuerzos familiares y otras reuniones podrían favorecer el contagio de niños” y que al ser principalmente asintomáticos o presentan síntomas leves facilita el contagio a otras personas (“Reportan incremento”, 2020c).

Finalmente, resulta importante mencionar que, a pesar del estado de emergencia, se han venido realizando celebraciones, cumpleaños, fiestas infantiles, baby shower, entre otros. Según el diario Gestión, en lo que va del estado de emergencia se han intervenido más de 320 reuniones clandestinas, esto debido a un trabajo de inteligencia que realizan a través de las redes sociales que es por donde se promocionan o difunden este tipo de reuniones. Según el general PNP José Caya, los distritos donde más se vienen realizando este tipo de reuniones con más frecuencia son los siguientes: Comas, Independencia, Los Olivos, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Lurigancho, Manchay y Huaycán (“Fiestas covid”, 2020f).

3.1.4. Tecnológico

En primer lugar, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), en el segundo trimestre del 2020, por cada 100 hogares, en 99 existe al menos una Tecnología de Información y Comunicación (TIC), mientras que, en el año 2019, en el mismo trimestre, solo 94

hogares tenían acceso a esta. En cuanto al acceso de los hogares a computadoras, internet y tv por cable, el 60% cuenta con servicio de internet en Lima Metropolitana y un 49,1% cuenta con al menos una computadora en comparación con el año pasado, pues ha disminuido 2,9 puntos porcentuales. Por otro lado, de los hogares que cuentan con al menos una computadora, el 94% le da un uso exclusivo del hogar (actividades académicas, profesionales o de estudio), el 5,7% combina su uso para el hogar y el trabajo y el 0,4% lo usa exclusivamente para el trabajo (INEI, 2020). En relación con el acceso a internet, “el 64,8% de la población de 6 y más años del país accede a Internet. Respecto a similar trimestre de 2019, se observa un aumento de 5,6 puntos porcentuales al pasar de 59,2% a 64,8%” (INEI, 2020). y en Lima Metropolitana el 81,1% tiene acceso a internet.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, y a la actual coyuntura provocada por la pandemia del coronavirus, se puede visualizar que el aumento de la tecnología ha ido en aumento. Esto se debería a que, principalmente, las personas pasan la gran parte del tiempo dentro de sus hogares cumpliendo con la ley del aislamiento social obligatorio. Según Datum Internacional (2020) dentro de las categorías que más crecen dentro del comportamiento online debido al COVID - 19, se encuentran streaming con un 48% y entretenimiento con 24%. Esto es un factor importante porque ahora las personas se están adaptando a esta nueva realidad y buscando opciones que estén dentro de su alcance y sin afectar su salud.

En adición a ello, dentro del ámbito tecnológico tenemos, que la mayoría de las personas cuenta con un dispositivo que le permita conectarse a internet y esto ha llevado a que el uso de este tenga una tendencia creciente y como mencionó, en una entrevista, Willy Zamudio, gerente general de Tecnologías de la información de SENATI, “La coyuntura del país está haciendo que los procesos de transformación digital empiecen a cambiar de manera acelerada” (Conexión Senati, 2020). Esto hace que de alguna manera las personas se vean expuestas a recibir algún tipo de ataque en la red por lo que “se recomienda actualizar en lo posible el sistema operativo de los dispositivos (celular, laptop, Ipads, entre otros) y siempre reforzar la seguridad con un antivirus” (Conexión Senati, 2020). Esto con la finalidad de que la experiencia de compra o navegación en internet sea buena y confiable.

3.1.5. Ecológico

Si bien es cierto, la celebración de las fiestas infantiles resulta ser un evento importante dentro de las familias, cabe resaltar que existe una gran cantidad de residuos sólidos que se generan, dentro de los que se encuentran: envases, botellas de plástico, globos, entre otros. Esto contribuía con la contaminación ambiental; sin embargo, el hecho de que la celebración se traslade y ahora sea de manera virtual reduce la generación de residuos en una gran cantidad.

Además de ello, a finales del año 2018 se aprobó la nueva ley de plásticos en nuestro país que regula el uso de envases de un solo uso, pues estos son usados durante 10 minutos aproximadamente, pero tardan cientos de años en degradarse (Solano, 2018).

Por otro lado, estos implementos resultan ser necesarios para la celebración, pero existe una tendencia al uso de materiales que sean eco amigables, biodegradables o que puedan ser reciclados. Actualmente existen alrededor de 300 empresas que han firmado el “Acuerdo Global de la Nueva Economía del Plástico —liderado por la Fundación Ellen MacArthur en colaboración con la ONU Medio Ambiente— donde se comprometen a eliminar la contaminación por plástico e innovar en empaques reutilizables o reciclables para el 2025” (El comercio, 2019, p.1).

Además de ello, se considera que la huella de carbono (que viene a ser la emisión de gases del efecto invernadero producida por las diversas actividades humanas y económicas) (Rondón, s.f.), se ha reducido considerablemente, pues la contaminación generada por los desechos de las fiestas infantiles (globos, envases plásticos de un solo uso, piñata, ha disminuido debido a las nuevas normas de convivencia social, según Solano (2018) Perú ha logrado cifras históricas en la emisión de CO₂ por cuarentena.

Finalmente, se puede concluir que, de acuerdo a lo detallado en el análisis PESTE, existen factores que afectan de manera considerable a las empresas del sector de fiestas infantiles, la mayoría de ellos, relacionados con el brote de la pandemia del coronavirus a inicios del año 2020, siendo uno de los más resaltantes, los efectos generados por el aislamiento social.

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Después de haber realizado el análisis PESTE y haber identificado aquellos factores relevantes, se considera importante realizar, también, la definición de la industria para posteriormente llevar a cabo el análisis Porter.

En ese sentido, en la Figura 7 se muestra un mapa de alternativas de competidores/sustitutos, que permitirá definir la industria de servicio de fiestas infantiles, en Lima Moderna, en la que se encuentra el negocio de Celebra La Vida.

Figura 7: Mapa de alternativas



Para realizar la definición de la industria se ha tomado aquellas mypes u organizaciones que ofrecen servicios parecidos o iguales a los que ofrece Celebra La Vida, además aquellos que ya se encuentran ofreciendo sus servicios de manera virtual. Para continuar con el análisis del sector se desarrollarán cada uno de los componentes del análisis Porter que según Martínez y Milla (2012), es una herramienta que nos permite realizar un análisis del entorno competitivo y tiene como principales componentes los siguientes: Rivalidad entre competidores, negociación de clientes, negociación de proveedores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos (ver Tabla 6).

Tabla 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

<p>1. Rivalidad entre los competidores (Alto)</p> <p>Se ha determinado que la rivalidad entre los competidores es alta tomando en cuenta los siguientes criterios de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existe una gran cantidad de competidores, pues además de aquellos que trabajan formalmente, se encuentran los informales. ● Las barreras de ingreso son débiles; ya que, la información del sector está al alcance de todos y no se necesita mucho capital para incursionar en el rubro. ● Respecto a la diferenciación, no hay mucha porque se ofrecen los mismos servicios. ● Los costos fijos, no son elevados; ya que, no se necesita, por ejemplo, un local o el pago de servicios. ● Existen competidores diversos. 	<p>2. Poder de negociación de los clientes (Medio)</p> <p>Se considera que el poder de negociación con los clientes es medio; tomando en cuenta los siguientes criterios de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El producto/servicio no es diferenciado. ● Cuentan con información sobre las otras alternativas para realizar fiestas infantiles (a través de redes sociales principalmente). ● Cambiar de proveedor no les representa ningún costo. ● Los clientes del servicio no compran en grandes volúmenes (1 o 2 fiestas anualmente). ● Se encuentran protegidos por las leyes de protección al consumidor; sin embargo, no se encuentran organizados. 	<p>3. Poder de Negociación de los proveedores (Alto)</p> <p>El poder de negociación con los proveedores es alto, tomando en cuenta los siguientes criterios de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las empresas del sector son importantes para los proveedores. ● Sin embargo, si hay sustitutos para ellos. ● Ofrecen productos/servicios importantes para la celebración de fiestas infantiles. ● Los proveedores están concentrados y son elegidos por la calidad de sus productos, lo cual hace que se diferencien de los demás. Además de ello no se encuentran organizados. ● No hay amenaza de integración hacia adelante; ya que, los proveedores ofrecen solo un servicio (video, bocaditos, decoración, show, etc.).
<p>4. Amenaza de nuevos entrantes (Medio)</p> <p>Se considera medio tomando en cuenta los siguientes criterios de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las barreras de ingreso son bajas y el capital requerido es accesible (5000 soles aproximadamente). ● Respecto al precio, la mayoría de las organizaciones del rubro se encuentra dentro de un rango de precio entre 500 y 2500 soles. ● La existencia de competencia informal puede afectar a las empresas del sector, haciendo que se vean en la necesidad de bajar sus precios. 	<p>5. Amenaza de productos sustitutos (Medio)</p> <p>Se considera medio tomando en cuenta los siguientes criterios de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El servicio de fiestas infantiles no cuenta con muchos servicios que puedan reemplazarlo o realizar la misma función; sin embargo, por la coyuntura, las familias deciden realizar la decoración, preparación de bocaditos, reunión zoom, por ellos mismo. Por ello, se considera como medio. 	

En suma, a lo descrito en la Tabla 6, la relación con las distintas fuerzas ha cambiado de acuerdo con el contexto actual, generado por la pandemia del coronavirus, además de que el número de empresas informales es bastante significativo; ya que al año 2017, estas representaban el 48.4% del total de microempresas registradas (3,617,163).

Cabe mencionar también que, la información presentada, fue recabada a partir de las entrevistas de los diferentes dueños de las empresas del sector y también de la dueña de Celebra La Vida. Como se puede observar, los factores descritos afectan a la industria, en este caso, la de fiestas infantiles y es importante resaltar que para el caso de Celebra La Vida, los aspectos encontrados resultan ser significativos también.

Por último, resaltar que en el presente apartado se desarrollan los elementos de las diferentes herramientas, que permiten poder identificar aquellos aspectos relevantes en el contexto externo.

4. Análisis interno

Para esta parte de la investigación, se realizó un análisis tomando en cuenta los criterios del modelo de excelencia de Malcom Baldrige.

4.1. Criterios de excelencia Malcom Baldrige

Los criterios que se toman en cuenta en este modelo son los siguientes: Liderazgo, planeamiento estratégico, orientación al cliente; medición, análisis, gestión del conocimiento; personas, procesos y resultados. Dichos criterios serán desarrollados para Celebra La Vida a continuación.

En primer lugar, respecto a las personas, Celebra La Vida es una organización pequeña y cuenta con 10 personas dentro de su equipo de colaboradores. Sin embargo, según nos comenta Karla Ruiz, dueña y representante de la mype, los valores se encuentran definidos y son compartidos no solo con las colaboradoras directas sino también con los proveedores y personas que trabajan con ellas, ya sea, directa o indirectamente (comunicación personal, 24 de octubre, 2020). Además de ello, tienen un profundo compromiso de responsabilidad social; ya que, buscan reducir el consumo de envases de un solo uso a lo más mínimo y orientan su trabajo hacia resultados; sin embargo, por ahora no tienen definidos indicadores que les permitan llevar un mejor control de las gestiones que se realizan.

En segundo lugar, el planeamiento estratégico no se encuentra desarrollado del todo; ya que, solo se cuentan con metas de corto y largo plazo, más no se sigue una estrategia organizacional.

En tercer lugar, se encuentra la orientación al cliente, en Celebra La Vida, este es uno de los puntos más importantes; ya que, se identifican las preferencias de los clientes y siempre están buscando las nuevas tendencias para poder satisfacer las exigencias de estos y del mercado. Esto se relaciona con la segmentación de los clientes; ya que, a partir de esto pueden ofrecer los paquetes personalizados y hacer diferencia en lo que contiene el servicio y el precio (comunicación personal, 24 de octubre, 2020). Además, buscan tener una relación cercana con cada uno de los clientes y así no solo fidelizarlos, con la finalidad de que vuelvan a contratar el servicio, sino generar satisfacción a partir del servicio brindado.

En cuarto lugar, tenemos la medición, análisis y gestión del conocimiento. Según comenta Karla Ruiz, este es uno de los puntos débiles dentro de la mype debido a que, como ya se mencionó anteriormente, no se cuenta con una estrategia definida lo que lleva a no poder definir algunos indicadores (comunicación personal, 24 de octubre, 2020). Debido a que es una organización pequeña, todavía no necesitan de un software que les permita realizar sus gestiones, pues cuentan solo con una pequeña base de datos en excel en donde tienen a sus clientes (nuevos y antiguos) y se realiza el envío de promociones a través de correo electrónico tomando en cuenta la información de la base.

En quinto lugar, tenemos el criterio de personas. Al ser una mype y tener pocos colaboradores, es fácil mantener la motivación, según cuenta la dueña, y el ambiente de trabajo resulta ser cómodo para ellas, no se maneja un sistema de incentivos, pero si hay una especie de reconocimiento en caso haya un desempeño excepcional. Por otro lado, antes de que empiece la pandemia, se tenía un plan para poder incluir nuevas o nuevos colaboradores; ya que, los eventos iban en aumento; sin embargo, estos planes se han visto paralizados a causa del Covid-19 (comunicación personal, 24 de octubre, 2020).

En sexto lugar, los procesos dentro de la mype son siempre monitoreados con la finalidad de poder mejorarlos; sin embargo, no cuentan con una definición de sus procesos clave; ya que, buscan que todos tengan una alta calidad para poder satisfacer a sus clientes. Respecto a los proveedores, son seleccionados de acuerdo con la calidad de cada uno de los productos o servicios que ofrecen, como ya se mencionó, estos siempre pasan por un seguimiento y control de calidad y así garantizar un buen trabajo. De encontrarse algún percance, se procede con el cambio de proveedor, el cual pasa por diferentes pruebas antes de ser elegido (comunicación personal, 24 de octubre, 2020).

Finalmente, de acuerdo con la experiencia con cada uno de los clientes se ha logrado tener buenos resultados lo que ha hecho que tengan más clientes, pues según Karla Ruiz, la herramienta más poderosa que tienen es la recomendación boca a boca y así, han logrado aumentar la cantidad

de sus seguidores en redes y por ende el número de servicios que ofrecen (comunicación personal, 24 de octubre, 2020). En esta parte de la investigación, consideramos que resulta importante mencionar y resaltar que antes de la pandemia, Celebra la Vida ofrecía ciertos servicios y contaba con un Canvas (ver Figura 8), pero con la llegada del coronavirus, Karla Ruiz, se vio en la necesidad de cambiar el servicio y llevarlo, de uno presencial a uno digital, es aquí donde surge uno nuevo que aún no está definido, debido a los cambios que aún se vienen dando. Finalmente, con el término de la investigación se busca realizar una propuesta de mejora, que daría lugar a un nuevo Canvas, teniendo en cuenta lo obtenido a lo largo del trabajo de campo y los elementos del Canvas digital. A continuación, se presenta la Tabla 7 con el análisis sistémico de los criterios desarrollados anteriormente:

Tabla 7: Análisis sistémico según criterios de Malcom Baldrige.

Criterio	Puntaje
1.Liderazgo	100
Liderazgo de la Alta Dirección	40
Buen Gobierno y Responsabilidad Social	60
2. Planeamiento Estratégico	10
Desarrollo de las Estrategias	5
Despliegue de las estrategias	5
3.Orientación hacia el cliente y el mercado	85
Conocimiento del Cliente y del Mercado	40
Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45
4.Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	15
Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	5
Gestión de la Información y del Conocimiento	10
5.Orientación hacia las Personas	60
Sistemas de Trabajo	20
Aprendizaje y Motivación de las Personas	20
Bienestar y Satisfacción de las Personas	20
6. Gestión de Procesos	65
Procesos de Creación de Valor	45
Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	20
7.Resultados	280
Resultados de Productos y Servicios	100
Resultados de Orientación hacia el Cliente	60
Resultados Financieros y de Mercado	30
Resultados de la Orientación hacia las Personas	30
Resultados de la Eficacia Organizacional	30
Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	30
TOTAL	615

De acuerdo a lo presentado en la tabla anterior se debe tener en cuenta que el mayor porcentaje total a obtener puede ser de 1000 puntos. Los puntajes asignados para Celebra La Vida, han sido obtenidos de las entrevistas sostenidas con Carla Ruiz, dueña de dicha empresa. Para el criterio de liderazgo, Celebra La Vida obtuvo un puntaje de 100 puntos, de un total de 120, pues se considera que el liderazgo dentro de la organización (a pesar de ser pequeña) es promovido al igual que la responsabilidad social.

Para el criterio planeamiento estratégico, la organización obtuvo un puntaje de 10 de un total de 85 puntos, se considera que este es uno de los aspectos más críticos; ya que, según lo mencionado por Karla Ruiz (comunicación personal, 9 de junio, 2020), no cuentan con un planeamiento a largo plazo y tampoco se han establecido estrategias de acuerdo a los objetivos de la organización. En el criterio de Orientación hacia el cliente y el mercado, obtuvo 85 puntos (el puntaje total que se podría asignar dentro de este criterio), pues según Karla Ruiz (comunicación personal, 9 de junio, 2020), conocen el mercado y también a sus clientes, por lo que tratan de ofrecerles los productos y servicios de acuerdo a sus preferencias, de esta manera se crean relaciones con el cliente y se busca fidelizarlos.

Por otro lado, para el cuarto criterio: Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, se tiene un puntaje de 15 de un total de 90. Este es otro de los puntos críticos identificados en el presente análisis; ya que, no se han establecido indicadores para la medición y el seguimiento de los objetivos establecidos, además que la gestión de la información y el conocimiento no viene siendo la óptima (K. Ruiz, comunicación personal, 9 de junio, 2020).

El quinto criterio es: Orientación hacia las Personas, aquí Celebra La Vida ha obtenido 60 puntos de 85, lo que sugiere que exista la posibilidad de poder gestionar de mejor forma los aspectos que se encuentran de este criterio. Para el criterio: Gestión de Procesos el total de puntaje máximo a obtener es 85 y se obtuvo 65, teniendo como menor puntaje el aspecto de Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo (20 puntos), debido a que, como menciona Karla Ruiz (comunicación personal, 9 de junio, 2020) no se cuenta con un planeamiento operativo que les pueda brindar soporte.

Finalmente, para el último criterio que es el de resultados, se obtuvo 280 puntos de un total de 450, un poco más del 50%, que guarda relación con el puntaje total obtenido de 615 puntos (de un total de 1000), lo que refleja que existen aspectos en Celebra La Vida que requieren especial atención e implementación de acciones para tener un mejor control de calidad en cuanto a los procesos internos y los productos y servicios ofrecidos.

4.2. Análisis FODA

Para poder identificar aquellos elementos que resultan relevantes a tomar en cuenta dentro de los negocios del rubro de fiestas infantiles, se considera que es importante identificarlos a través de una herramienta que facilite el mapeo de estos. Por ello, se eligió realizar un FODA, pues esta herramienta “permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico” (Dvoskin, 2004, p.178). Este análisis preliminar se realizará con la información brindada en la entrevista a Karla Ruiz, representante y dueña de Celebra La Vida y poder identificar los elementos de este para el negocio dentro del sector de fiestas infantiles. Comentar también que la guía de entrevista utilizada en las reuniones con la dueña, fue la guía de entrevistas utilizada para los dueños de las empresas del sector. A continuación, el desarrollo de cada uno de los componentes.

4.2.1. Fortalezas

En primer lugar, de acuerdo con lo mencionado por la representante de Celebra La Vida (comunicación personal, 9 de junio, 2020), una de las primeras fortalezas sería el servicio integral de fiestas infantiles ofrecido por dicho negocio; ya que, no solo brinda la opción de decoración, sino que también ofrece packs que incluyen decoración, fotos y videos, show infantil, etc.

La oferta de los servicios completos se formuló gracias a sus alianzas estratégicas con diversos proveedores del rubro, de manera que puedan cumplir con la demanda del rubro y aumentar su participación en el mercado. Así también, otra de las fortalezas mencionadas es que cuenta con una buena red de contactos y referencias para cartera de clientes, esto se debe a sus casi 3 años en el rubro y las especializaciones educativas que ha tenido a lo largo de estos años. Si bien es cierto, la mype nace a través de una afición, con el paso del tiempo, la especialización técnica y práctica, se han logrado gracias a la inscripción a cursos, talleres y seminarios del rubro.

Por último, se considera como fortaleza contar con un personal calificado y creativo; así como una presencia de Responsabilidad Social Empresarial, aunque el staff oficial solo está conformado por 10 personas, todos ellos, de acuerdo con la experiencia de la fundadora, están calificados para poder cumplir con el nivel de servicio establecido y ofrecido. Respecto a la Responsabilidad Social, nos refuerza que, en su mayoría, trata de incluir dentro del staff a mujeres y hombres que buscan una dependencia económica y buscan reforzar sus habilidades creativas para que, a un futuro, puedan formar sus propios negocios. Además, se encuentran altamente comprometidos con el cuidado del medio ambiente; ya que, buscan la reducción del uso de materiales que no sean reciclables y reutilizar aquellos utensilios que se presten para ello. (Comunicación personal, 24 de octubre, 2020).

4.2.2. Oportunidades

“Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana a nivel mundial” (“Perú es el tercer país”, 2018). Esto representa una de las oportunidades; ya que, el rubro de los emprendimientos se encuentra en constante crecimiento, pues Perú ocupa el cuarto lugar dentro del ranking con un 7,4 % (“Perú es el tercer país”, 2018).

Por otro lado, según menciona Karla Ruiz, una de las oportunidades que ella considera importante es que cuenta con una alianza estratégica con sus proveedores lo que le permite ofrecer productos de primera calidad en los eventos que organiza, garantizando así la satisfacción del cliente (comunicación personal, 9 de junio, 2020).

Finalmente, una de las oportunidades es el incremento del uso de internet, pues esto facilitaría el desarrollo del nuevo modelo de negocio, a través de la digitalización, pues dentro de las categorías que más crecen dentro del comportamiento online debido al COVID - 19, se encuentran streaming con un 48% y entretenimiento con 24% (Datum Internacional, 2020). Además de ello, ahora se han flexibilizado las medidas de la nueva convivencia social, lo que ayudaría a Celebra La Vida a brindar un mejor servicio.

Además, las pymes cuentan con acceso al programa de reactiva Perú que ofrece créditos con plazo “de 36 meses, incluyendo un periodo de gracia de hasta 12 meses. Siendo el monto máximo del crédito por empresa beneficiaria de S/ 10 millones” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.). Esto podría beneficiar a Celebra La Vida para poder implementar este nuevo modelo de negocio en su totalidad; ya que, a pesar de que la organización ya ha implementado el servicio con digitalización, requiere de una inversión extra que le permita ofrecer y cumplir con los estándares de calidad que ahora exigen los usuarios y clientes (pantallas verdes, micrófonos, cámaras para la transmisión, buena conexión a internet, etc.), como mencionaron los padres de familia en lo focus group desarrollado.

4.2.3. Debilidades

La fundadora de Celebra la vida en una segunda entrevista (comunicación personal, 12 de junio, 2020) menciona que su principal debilidad es que no cuenta con una estrategia bien definida, esto se relaciona con el análisis de Malcom Baldrige por lo que resulta necesario poder ayudar con la definición de una y así el cambio de modelo de negocio sea más sostenible económicamente , apoyado de su estrategia, lo que también permitiría establecer indicadores que les permitan llevar un mejor seguimiento de las gestiones que vienen realizando.

4.2.4. Amenazas

Según nos menciona Karla Ruiz, una de las principales amenazas es que existen varios competidores dentro del sector de fiestas infantiles y la mayoría de ellos ofrecen los servicios muy similares, por lo que, busca siempre diferenciar el servicio que ella brinda con un trato personalizado y tratando de darle a los padres de familia exactamente lo que ellos están buscando a un precio accesibles (comunicación personal, 9 de junio, 2020). Otra de las amenazas es que existe una gran cantidad de competidores informales, que ofrecen este servicio; sin embargo, no se encuentran trabajando de manera legal, o trabajan con proveedores que no cumplen con los estándares de calidad exigidos y necesarios para poder brindar el servicio. Esto hace que los precios de los paquetes ofrecidos al cliente sean más baratos a los precios del mercado, afectando así a los ingresos y la cartera de clientes con la que cuenta Celebra La Vida (comunicación personal, 9 de junio, 2020).

Además, las barreras de ingreso son débiles; ya que, además de necesitar poco capital, la información del mercado está al alcance de todos.

Finalmente, para este apartado y como ya se detalló anteriormente, se han descrito elementos internos identificados a partir de las entrevistas realizadas a Karla Ruíz, dueña de Celebra La Vida. Esto permitirá tener una visión de la organización para poder realizar una propuesta de mejora después de realizar el trabajo de campo.

5. Modelo CANVAS

Continuando con el desarrollo del marco contextual se realizará el análisis del modelo de negocio a través de la herramienta Canvas. Esta herramienta según mencionan Osterwalder y Pigneur (2010), podría convertirse en un lenguaje común para todas las organizaciones que permita gestionar modelos de negocio e implementar nuevas estrategias de manera rápida y fácil de entender.

“Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.15). De acuerdo con lo mencionado, se considera importante el uso de esta herramienta; ya que, nos permitirá conocer más a fondo los módulos dentro de los negocios del rubro de fiestas infantiles y de esta manera poder entender mejor la implementación del nuevo modelo de negocio a través de la digitalización.

Para esta parte del trabajo es importante mencionar que se ha realizado el Canvas sin tomar en cuenta el contexto del Covid - 19; ya que, a partir del cambio de modelo de negocio, se

elaborará un Canvas 2.0 tomando en cuenta también el modelo del Canvas digital y lo hallado en el trabajo de campo. A continuación, se desarrollarán los módulos anteriormente mencionados.

5.1. Segmentos de mercado

Los clientes son la base principal en los negocios, pues sin ellos, la organización no podría mantenerse a lo largo del tiempo, además se puede generar más satisfacción si son agrupados en segmentos dependiendo de sus preferencias, necesidades y atributos comunes (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de los negocios de fiestas infantiles, el segmento de clientes principales son padres de familia que tengan hijos entre 1 y 13 años; ya que, es en esta edad en la que realizan la mayor parte de fiestas infantiles. Según la entrevista realizada a Karla Ruiz, el nivel socioeconómico al que pertenecen sus principales clientes son del B y C; sin embargo, en algunas ocasiones tiene clientes de otros sectores.

5.2. Propuesta de valor

Se puede identificar que la propuesta de valor es ofrecer un servicio diferenciado y personalizado de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes (padres de familia). Además de ello, ofrece una cartera de precios accesibles que van acorde al mercado y el rubro de fiestas infantiles. Según menciona Karla Ruiz, dueña del negocio Celebra la Vida, se encuentra en constante capacitación para poder ofrecer novedades y que los padres de familia se encuentren satisfechos (comunicación personal, 9 de junio, 2020). Esto se encuentra relacionado con lo que mencionan Osterwalder y Pigneur (2010), que la finalidad de la propuesta de valor es que se pueda satisfacer la necesidad del cliente.

5.3. Canales

Respecto a los canales, estos pueden dividirse en directos e indirectos, dentro de los directos se encuentran; por ejemplo, equipo comercial y ventas por internet, mientras que para los indirectos están los canales mayoristas, tienda propia, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los canales “son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.26). Para el caso de los negocios dentro del rubro de fiestas infantiles, el canal es directo; ya que, las ventas se realizan por medio de las redes sociales con las que cuenta: Facebook e Instagram.

5.4. Relación con el cliente

Los negocios del rubro de fiestas infantiles ofrecen un servicio personalizado, por lo que la relación con los clientes es de atención personal también, pues el mismo hecho de que se realice

la coordinación de un evento infantil genera una relación cercana entre Karla Ruiz y cada uno de sus clientes.

En adición a ello, se cuenta con una pequeña base de datos para poder enviar información y promociones a aquellos clientes que ya han contratado algún servicio con Celebra La Vida, esto permite, según comenta Karla Ruíz, generar un lazo más cercano con el cliente, que en muchos casos termina fidelizándolos (comunicación personal, 24 de octubre, 2020).

5.5. Fuentes de ingresos

El emprendimiento tiene como principal y única fuente de ingreso la realización de fiestas infantiles, que según Osterwalder y Pigneur (2010) se definiría como ingresos puntuales por pago de los clientes.

5.6. Recursos clave

Uno de los principales recursos clave para los negocios del rubro de fiestas infantiles es el fundador, para el caso de Celebra La Vida es la dueña, a pesar de tener poco tiempo en el rubro, se ha especializado en la realización de los mismo y ha adquirido mucha experiencia trabajando de la mano de personas reconocidas dentro del mismo. De la misma forma, según nos comenta, ella considera como recurso clave poder contar con dinero en efectivo y también líneas de crédito, pues dice que a pesar de que las ventas hayan caído debido a la pandemia, cuenta con estos recursos que le permiten cambiar su modelo de negocio y contar con ingresos nuevamente (comunicación personal, 9 de junio, 2020).

5.7. Actividades clave

Las principales actividades que realizan los negocios de fiestas infantiles son las siguientes: Producción de eventos infantiles, promoción del servicio vía redes sociales y control de calidad. Según mencionan Osterwalder y Pigneur (2010), las actividades clave son muy importantes al igual que los recursos clave; ya que, ambos ayudan a generar valor para los clientes.

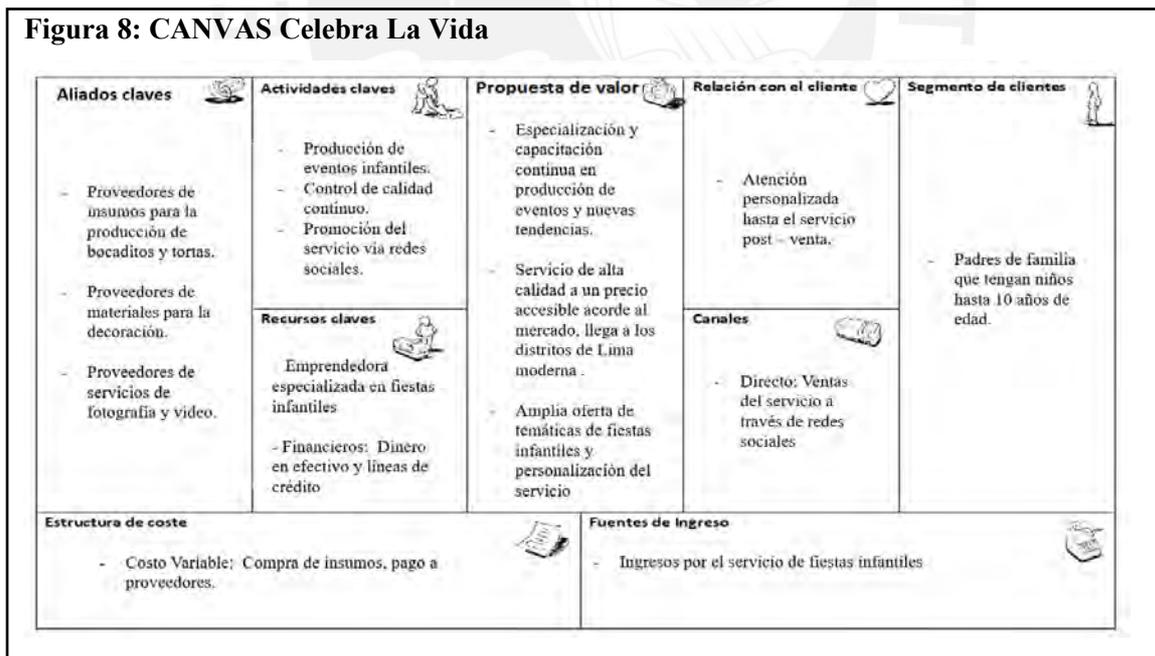
Karla Ruiz cuenta que las redes sociales se han convertido en su principal plataforma porque mediante esta puede dar a conocer su trabajo y eso hace que tenga muchos más clientes, por ello la promoción del servicio en las redes sociales considera una de las principales actividades clave (comunicación personal, 9 de junio, 2020). Sumado a esto, para ella también es importante garantizar la calidad no solo del servicio, sino de todos los insumos que se utilizan para la preparación de los bocaditos y la torta, por ello, se realiza una constante revisión y supervisión de la calidad, no solo internamente sino también a cada uno de los proveedores.

5.8. Aliados clave

Para los negocios del rubro de fiestas infantiles es importante contar con alianzas estratégicas con empresas no competidoras, pues ofrecen servicios de Fotografía y video, insumos para la producción de alimentos (bocaditos) y proveedores de insumos para la decoración. Karla menciona que ha seleccionado cada uno de estos aliados tomando en cuenta no solo el precio de los bienes o servicios que ofrecen sino, principalmente, la calidad (comunicación personal, 9 de junio, 2020). La relación con los aliados clave es win to win; ya que, estos también se hacen conocidos cuando se realiza algún evento; ya que, los logos de las diferentes marcas están visibles al público; y por el lado de Karla, los diferentes proveedores comparten las publicaciones que ella realiza y así tiene más llegada a más personas.

5.9. Estructura de costos

Respecto a la estructura de costes, debido a que los costos se generan por cada servicio, solo se cuenta con costos variables que dependen del número de eventos, pues no se cuentan con gastos fijos como: alquileres, pago a colaboradores entre otros. A continuación, como se puede ver en la Figura 8, se toma como ejemplo el emprendimiento Celebra La Vida para presentar en el Canvas con todos los elementos mencionados anteriormente.



Por último, se puede concluir que Celebra La Vida, tomando en consideración cada uno de los elementos del Canvas, cuenta con un segmento de clientes bien definido y se apoya en su propuesta de valor para poder ganar nuevos y fidelizar a los demás. Todos estos elementos se encuentran relacionados, buscando así la sostenibilidad económica.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se presenta, a modo de resumen, la metodología de la presente investigación, en la cual se utilizó metodología cualitativa; ya que, se llevaron a cabo entrevistas y grupos focales para la recolección de datos; se han tomado en cuenta a expertos, especialistas y consultores que tengan conocimiento sobre los temas abordados en la presente investigación para complementar la información sobre el sector. Otra fuente importante son los emprendedores o fundadores de Mypes del rubro de fiestas infantiles en Lima moderna, así como también, los padres de familia que tengan hijos pequeños y que hayan contratado el servicio. Finalmente, para el método de recolección, se realizarán entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

1. Esquema Metodológico

En la Tabla 8, se presenta a modo de resumen la metodología de la presente investigación, en la cual se utilizó metodología cualitativa; ya que, se llevaron a cabo entrevistas y grupos focales para la recolección de datos; se han tomado en cuenta a expertos, especialistas, consultores y académicos que tengan conocimiento sobre los temas abordados en la presente investigación para complementar la información sobre el sector. Otra fuente importante son los emprendedores o fundadores de Mypes del rubro de fiestas infantiles en Lima moderna, así como también, los padres de familia que tengan hijos pequeños y que hayan contratado el servicio. Finalmente, para el método de recolección, se realizarán entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Tabla 8: Resumen de Metodología aplicada en la investigación

	Negocios de eventos infantiles en Lima moderna	Expertos	Padres de familia
Etapa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa
Selección muestral	Muestreo por conveniencia Entrevistas tentativas: 7	Entrevistas: 3 a expertos	-Padres de familia que hayan contratado o participado en un evento infantil digital en Lima Moderna
Expectativa de Información que se espera recoger	Variables que determinan un modelo de negocio digital. Características del sector	Sobre el sector en general, comportamiento, proyecciones, experiencias previas, lecciones aprendidas, tendencias a digitalización	-Relación entre los elementos del modelo de negocio -Atributos valorados del modelo
Método de Recolección	a) Entrevistas semi estructurada	Entrevistas semi estructuradas	a) Grupo focal
Análisis de la Información	Codificación 1° y 2° nivel Transcripción y extracción de datos relevantes.	Transcripción y extracción de datos relevantes.	-Transcripción y extracción de datos relevantes, análisis de información y codificación.

2. Diseño Metodológico

A continuación, se presenta el alcance de la investigación, el tipo de diseño aplicado y la determinación de la muestra para el sujeto de estudio.

2.1. Alcance de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se ha identificado la necesidad de establecer un alcance exploratorio, pues como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014): “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91). En este caso, se tiene que después de la revisión de la literatura de modelos de negocios del sector de entretenimiento a nivel mundial, podemos saber que no se han profundizado estudios dentro del Perú, se mostrarán los resultados de la página web Scopus para soportar esta afirmación (ver Anexo B).

Luego se establece un alcance descriptivo; debido a que, según Hernández et al. (2014), “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). Así también, McDaniel y Gates (2016) señalan que los “estudios descriptivos se realizan para responder las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde y cómo” (p.54). La esencia de los estudios descriptivos es mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómenos, contexto o situación, por lo que el investigador debe ser capaz de definir qué medirá, sobre qué o quiénes recolectarán los datos (Hernández et al., 2014).

Así mismo, como ya se ha mencionado previamente, el proceso de digitalización del sector entretenimiento y específicamente el rubro de fiestas infantiles, no tiene investigaciones previas; por lo que, se definirá que la presente investigación también con un alcance.

Es entonces como la presente investigación combinará ambos alcances dentro del planteamiento metodológicos, de acuerdo con Hernández et al. (2014): “Los *estudios exploratorios* sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos” (p.90). La investigación se ajusta con el primer alcance, ya que se busca describir las características y elementos ya existentes de los modelos de negocios digitales en el sector entretenimiento para definir los factores que permitirán validar la factibilidad de implementar un modelo digital para el sector de fiestas infantiles en Lima Moderna. También, busca describir el entorno interno y externo en el cual se viene desarrollando el negocio del rubro de fiestas infantiles, el cual también validará la prosperidad de

la implementación de este nuevo modelo de negocio. Seguido por el alcance exploratorio que soporta la investigación por tener estudios previos.

2.2. Enfoque y diseño metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Así pues, los diseños cualitativos son seleccionados cuando el propósito de la investigación es conocer la forma en que los individuos experimentan los fenómenos de su entorno, desde un punto de vista descriptivo en interpretaciones y significados (Hernández et al., 2014, p.385). En relación con el objetivo principal de la investigación, describir el cambio de modelo de negocio a través de la transformación digital, se busca poder describir cómo el sujeto de estudio experimenta la transformación digital en su negocio; por lo mencionado, el enfoque cualitativo brinda soporte a la metodología, pues se utiliza la narración de variables cualitativas relevantes del modelo de negocio digital y examinar su aplicación para el rubro de fiestas infantiles. En complemento, de acuerdo con Marshall y Preissle (citados en Hernández et al., 2014) “el enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico” (p.358). con relación a ello, y como previamente se ha mencionado, el rubro de fiestas infantiles es un sector poco estudiado y más cuando de modelo de negocios se habla; por lo que, este enfoque calza aún más en la metodología.

Se ha profundizado en el concepto sobre el enfoque cualitativo, mencionando al autor Hernández et al. (2014) quien afirma que: “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas), van de lo particular a lo general” (p.8). Es por ello que, se encuentra pertinente utilizar las herramientas cualitativas con la finalidad de poder explorar e identificar las variables relevantes para el modelo de negocio digital del sector entretenimiento como perspectivas teóricas para poder aplicar en el caso particular del rubro de fiestas infantiles, en complemento, se dará un soporte con el análisis de datos a través de grupos focales a los padres de familia que ayudarán a la validación de este nuevo modelo de negocio; así como, la implementación de una encuesta a los mismo, para el mismo fin.

En cuanto al diseño metodológico, se considera un diseño no experimental, ya que se busca observar fenómenos y cómo estos se desarrollan en su contexto natural, para poder analizarlos (Hernández et al., 2014). Es decir, que observaremos la aplicación de modelos de negocios digitales en el sector de entretenimiento tal y como se desarrollan en su contexto natural sin modificar ni manipular variables de estudios, de acuerdo con lo mencionado por Hernández et al. (2014), “no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p.152).

Así también, es necesario precisar que para la investigación se ha optado por elegir el estudio de caso como estrategia de investigación, pues el estudio de caso consiste en la descripción y el análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística, es una aproximación de la evolución que han tenido los estudios de caso en los últimos años (Hernández et al., 2014, p.164). Esta estrategia permitirá poder analizar los elementos de los modelos de negocios digitales ya existentes y cómo estos se van desarrollando con el paso de los años. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este diseño es apropiado para diseños metodológicos descriptivos y exploratorios, como el de la presente investigación, cuyos objetivos buscan desarrollar un entendimiento profundo del fenómeno estudiado (p.152). Tomando en consideración los objetivos planteados en la investigación, el estudio se realizará a través de estudio de caso con el fin de poder determinar y describir la aplicación de la digitalización a través del análisis de la experiencia de un negocio dentro del rubro de eventos infantiles en Lima Moderna; para ello, se utilizaron y triangularon variadas fuentes de datos y entrevistas semiestructuradas.

Por último, la presente investigación será un estudio de corte transversal o transaccional, pues la recolección de datos se realizará en su solo momento o periodo de tiempo (Hernández, 2014). Y es que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede” (Hernández et al. 2014, p. 154), de este modo la investigación desarrollará, como se ha mencionado, el análisis de la implementación de un modelo de negocio digital para el sector de fiestas infantiles durante el año 2020-2.

2.3. Selección Muestral

Como ya se ha mencionado, el sector de fiestas infantiles no posee mucha información histórica ni estadística, esto se debe a las pocas investigaciones realizadas; por ello, se requiere, en una primera instancia, obtener información sobre el sector en general y temas relacionados al objetivo principal a través de entrevistas semiestructuradas a expertos, de acuerdo a lo mencionado por Hernández (2014), quien indica que la muestra a expertos, en estudios cualitativos y exploratorios.

Así pues, es importante precisar que la investigación se enfocará en desarrollar un muestreo no probabilístico por conveniencia, sobre ello McDaniel y Gates (2016) mencionan que “Es una muestra no probabilística basada en usar personas fácilmente accesibles [...] es un medio eficiente y efectivo de obtener la información requerida” (p.348). Así que, definen que las “muestras no probabilísticas son aquellas en las que elementos específicos de la población han sido seleccionados en forma no aleatoria” (McDaniel & Gates, 2016, p.316). Cabe resaltar que

nuestro muestreo, para el análisis exploratorio del sector, girará en torno a la experiencia de emprendedores del rubro de fiestas infantiles, debido a su alto nivel de involucramiento con el contexto analizado.

Así mismo, se desarrolló el muestreo no probabilístico por bola de nieve, ya que de acuerdo a lo mencionado por McDaniel y Gates (2016) para dichos muestreos; “Este procedimiento se emplea para muestrear poblaciones de baja incidencia o raras; es decir, poblaciones que componen un muy reducido porcentaje de la población total” (p.326), en el marco de nuestro sujeto de estudio, dentro del Perú, la población de negocios de fiestas infantiles es parte un porcentaje reducido dentro del sector de entretenimiento. Una de las principales ventajas de dicho muestreo es disminuir los esfuerzos y costos de la búsqueda de la población (McDaniel & Gates, 2016) alineados con el tiempo de desarrollo de la presente investigación, se considera pertinente el uso del muestreo por bola de nieve.

Como menciona Hernández et al. (2014), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). Alineado a un muestreo no probabilístico, los criterios para la selección de muestra o población se basarán en características identificadas que estén acorde al objetivo principal (Hernández et al., 2014). De acuerdo a ello se pudo identificar las características del entorno digital dentro del rubro de fiestas infantiles, se optó por seleccionar una muestra de emprendedores que vengan aplicando herramientas digitales en sus negocios en la actualidad.

En adición a lo mencionado líneas arriba, cabe mencionar que, además de las herramientas anteriores, también se usó la del benchmarking¹. Se buscó principalmente que las empresas ya hayan implementado sus servicios de forma digital, o al menos, el de fiestas infantiles, siendo un requisito indispensable para poder recoger información por parte de ellos, pues de acuerdo a lo desarrollado a lo largo del documento se busca empresas del sector que ya estén usando la digitalización en sus servicios.

Finalmente, dentro de la fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas; así como, grupos focales. La finalidad de poder realizar las entrevistas semi estructuradas es poder obtener información para identificar y describir los elementos que permitirán la aplicación de un modelo de negocio digital para el sector de fiestas infantiles dentro de Lima Moderna, en

¹ “El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas” (Espinoza, 2019).

particular para Celebra La Vida; así mismo, poder identificar las características demandadas por los padres de familia mediante los grupos focales para el nuevo servicio digital ofrecido.

3. Técnicas de recolección y análisis de información

3.1. Técnicas de recolección de información primaria

3.1.1. Entrevistas semiestructuradas

De acuerdo con lo mencionado líneas arriba, el presente trabajo tiene un alcance descriptivo, por lo que para poder identificar y entender las diferentes características y variables consideramos importante realizar entrevistas semiestructuradas a diferentes emprendedores o fundadores que pertenecen a este rubro, pero también a algunos expertos en temas relacionados dentro de la investigación.

La entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2014, p.403). Para poder conocer aquellos elementos clave y que diferencian los negocios de este sector, de los otros sectores, ya se han realizado algunas entrevistas a la representante del negocio de fiestas infantiles y decoración Celebra la Vida para el soporte teórico y también contextual. Además de ello se realizaron algunas entrevistas con expertos en los diferentes temas abordados dentro del trabajo para de esta manera poder validar aquellos conceptos que se fueron desarrollando y utilizando tanto para la determinación del tema como para el desarrollo del marco teórico.

Para el desarrollo de estas entrevistas se usaron y usarán entrevistas semiestructuradas; ya que, “Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández Sampieri et al., 2014, p.403). Se considera este tipo de entrevista, pues es importante obtener información que puede surgir de los diferentes temas planteados y que antes de ella no se pudieron tener en cuenta, pero resultan importantes y agregan valor a la información obtenida.

La estructura de la guía de entrevista tiene el orden que responde a los objetivos secundarios marcando dos momentos importantes: negocio antes del cambio y posterior al cambio al servicio digitalizado, con la información rescatada se fueron construyendo las estructuras de los modelos planteados dentro de los mismos objetivos. Para poder observar las guías de las entrevistas revisar el Anexo D, cabe mencionar que la guía de entrevistas fue validada por nuestra asesora de investigación; así como, profesores de la universidad con quienes se realizaron reuniones para validar el formato de las mismas.

3.1.2. Grupos Focales

Por otro lado, también se realizarán grupos focales, los cuales son parte de un método de recolección de datos para poder comprender experiencias; así como, emociones y sensaciones expresadas sobre un tema particular (Hernández et al., 2014). Se consideró tener como participantes tanto a emprendedores o fundadores como a padres de familia de Lima moderna que tengan niños y que hayan participado en alguna celebración virtual. Según Morgan y Barbour (citados en Hernández et al., 2014), a través de esta herramienta se busca generar y ver la participación e interacción que tienen los participantes de la dinámica.

Los grupos focales estarán compuestos por 6 - 8 padres de familia. Se propone utilizar una guía semiestructurada; ya que, se buscará “estimular la participación de todas las personas, evitar agresiones y lograr que todos tomen su turno para expresarse” (Hernández et al., 2014, p.410).

Es importante resaltar que la modalidad de grupo focal implementada para la presente investigación es en línea, de acuerdo a lo mencionado por McDaniel y Gates (2016), el grupo focal o de enfoque en línea está basado en video, el cual permite ver y oír a los moderadores lo cual no compromete el contexto de las respuestas de los participantes; así como, permite que haya participantes de diversas partes del mundo y, finalmente, permite al moderador mostrar múltiples formas de estímulo.

A través del uso de esta herramienta busca obtener información valiosa por parte de los padres de familia que han experimentado, contratado o participado en una fiesta infantil virtual. Así también, información referente al comportamiento, expectativas y necesidades; así como, factores valorados del servicio que ayudarán al negocio a mejorar su oferta digital.

3.2. Técnicas de recolección de información secundaria

3.2.1. Revisión Bibliográfica

Para la recolección de información secundaria se realizó una revisión de la literatura que “implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández et al., 2014, p.61). Esta técnica fue utilizada para poder delimitar el tema, así como para poder desarrollar el presente trabajo, principalmente el marco teórico y la triangulación de la información recogida.

Dentro del Marco Teórico, se revisaron temas como digitalización, modelos de negocio, Mype, modelos de negocio con digitalización en el sector entretenimiento, entre otros. Sin

embargo, al ser un tema poco desarrollado para el sector de entretenimiento, se están tomando más en cuenta las fuentes de información primaria, es decir la que fue recolectada mediante entrevistas y grupos focales, principalmente para el desarrollo del marco contextual, hallazgos y análisis. Los conceptos previamente mencionados fueron validados por profesores de la facultad de Gestión de la universidad, con la finalidad de poder comprobar la coherencia de los objetivos y la redacción del marco teórico.

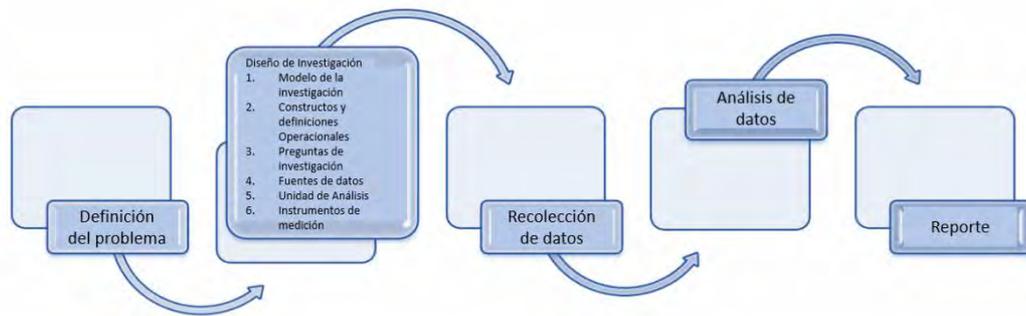
3.3. Técnicas de análisis de la información

3.3.1. Análisis Cualitativo

Dado el carácter cualitativo de la investigación, se han realizado entrevistas según conveniencia, tanto a emprendedores o dueños de negocios de fiestas infantiles, expertos en el sector y padres de familias que hayan contratado el servicio online de fiestas o hayan participado en alguna. Según Pasco y Ponce (2018), el análisis cualitativo no tiene procedimientos estandarizados, por lo que es decisión del investigador el método elegido para trasladar la información obtenida hacia un formato textual. Se llevó a cabo la transcripción textual de las entrevistas y focus group. Para la parte de la observación, se guardaron fotografías de la participación como invitados en fiestas infantiles virtuales, así como, anotaciones escritas para facilitar la recordación.

En ese sentido, después de recolectar y organizar la información se realizó la descripción de los hallazgos ordenados en base a los objetivos, para posteriormente proceder con el análisis. Con ello se buscó profundizar e identificar insights desde las empresas del rubro entrevistadas que sirvieron para complementar la propuesta de mejora presentada al final. Para ello, se utilizó la herramienta Atlas.ti y poder codificar para lograr un mejor análisis. Para el desarrollo de los hallazgos y del análisis de los datos encontrados a través de las entrevistas realizadas, estas han sido transcritas para de esta forma encontrar los datos más importantes y poder codificarlos, el resumen de las entrevistas y también del focus group se pueden encontrar en el Anexo G. Por último, se presenta la Figura 9 a modo de resumen de los mencionado anteriormente:

Figura 9: Secuencia de la investigación



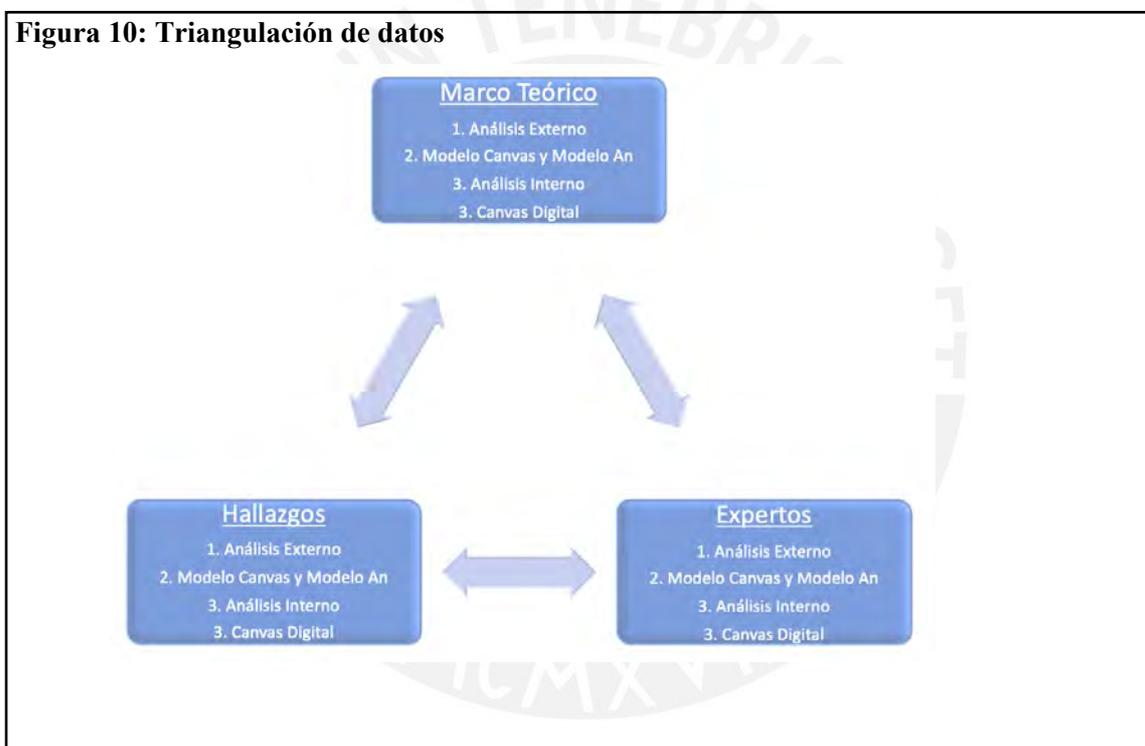
Adaptado de Yin (2003)



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se describen los hallazgos y resultados encontrados posterior a haber realizado el trabajo de campo, tomando en cuenta las diferentes técnicas de recolección para los datos cualitativos, dentro de las cuales se encuentran las siguientes: entrevistas semi estructuradas, grupos focales y observaciones participantes, cuyos resúmenes se encuentran en el Anexo G. El objetivo es poder recoger información primaria enmarcada de acuerdo al orden de los objetivos secundarios planteados para la investigación. Cabe mencionar que la metodología empleada en la investigación es cualitativa, con un alcance descriptivo, y esta fue detallada en el capítulo anterior. Para la recolección de datos se ha solicitado la autorización y conformidad de cada uno de los participantes a través del consentimiento informado (ver Anexo F).

Figura 10: Triangulación de datos



Como se resume en la Figura 10, para plasmar mejor los objetivos secundarios, el método de triangulación que se hizo, el capítulo se encuentra dividido en dos apartados principales: hallazgos y análisis. La primera parte está enfocada en plasmar todos aquellos hallazgos obtenidos del trabajo de campo y se subdivide de acuerdo a los objetivos secundarios: 1) descripción del entorno y contexto actual de la situación para las mypes del rubro de eventos infantiles, 2) descripción de elementos y factores digitales del modelo de negocio para el rubro de eventos infantiles, 3) descripción de elementos positivos, negativos, internos y externos que contribuyeron con el cambio de modelo de negocio y 5) la descripción de factores para garantizar la sostenibilidad del cambio de modelo de negocio. La segunda parte se enfoca en el análisis de los

hallazgos de dichos objetivos, considerando la triangulación con los conceptos teóricos y la información de los expertos, en la gráfica anterior explica lo previamente mencionado.

A continuación, en la Tabla 9 se muestra la lista de empresarios entrevistados, fuente de información cualitativa para la descripción de los hallazgos:

Tabla 9: Listado de Empresas de Eventos infantiles entrevistadas

Nombre Empresa	Nombre Representante	Cargo
Bailar, reír y jugar	Cindy Suárez	Dueño empresario
Principito Show	Giselle León	Dueño empresario
Show Infantil Eventos Lam	Marco	Dueño empresario
Gotita de Ilusión	Luisa	Dueño empresario
Eventos Infantiles Travesuras	Sonia Vallejo	Dueño empresario
Arcoiris Kids Show	Carla Martinez	Dueño empresario
Show Educativo Fantasy Colors	Magaly	Dueño empresario

1. Hallazgos

En esta parte de la investigación, se procederá con el desarrollo de los hallazgos tomando en cuenta cada una de las entrevistas realizadas a los empresarios de las siete empresas del rubro de eventos infantiles previamente listadas. Como se mencionó anteriormente, la estructura está orientada a los objetivos secundarios. A continuación, el desarrollo de cada uno de los aspectos mencionados.

1.1. Descripción del entorno y contexto de las mypes de eventos infantiles

En esta parte de la investigación se desarrollarán aquellos hallazgos relacionados con el primer objetivo secundario, el cual busca describir el entorno y el contexto de las mypes del sector entretenimiento, sobre todo del de fiestas infantiles. Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, el rubro de fiestas infantiles no posee mucha información estadística, ni histórica (ver Anexo B); por lo que se buscó obtener información primaria por parte de los dueños de empresas de eventos infantiles y también de algunos expertos en el rubro de las mypes, y así tener un mayor alcance del entorno y el contexto en el que desarrollan este tipo de organizaciones. Dichos hallazgos serán desarrollados en cuatro principales partes, que serán descritas a continuación.

En primer lugar, se desarrollarán los hallazgos que se encuentren relacionados con la industria creativa y del entretenimiento, no solo en Latinoamérica, sino también en el mundo. Como se mencionó anteriormente la industria creativa se encuentra relacionada con la economía naranja y aunque la mayoría de los dueños de las fiestas infantiles no se encuentran familiarizados

con el término comentan que la pandemia les ha permitido llegar a lugar que presencialmente no lo habría permitido “he dado shows a gente por ejemplo que sus mamás son peruanas, pero viven en Estados Unidos, viven en Colombia, viven en Chile, y eso es una oportunidad, ¿no? eso sí es una oportunidad, el poder hacerte conocida en otros países también es una forma de internacionalizarse sin salir, sin salir de casa” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). También, les ha permitido no solo capacitarse tomando cursos online de otros países, sino brindar estos cursos a público internacional “para mí era un poco difícil porque muchos me pedían en el tema de las escuelas online y para mí decía que era un poco imposible porque dictar clases por un celular o por una cámara era muy incómodo o no era como que genial. Cogí el método, cogí la idea, me gustó, comenzó a funcionar (Y. Santos, comunicación personal, 10 de noviembre, 2020)

Por otro lado, se mostrarán los hallazgos que se encuentren relacionados con el contexto actual para las Mypes del rubro de eventos infantiles y para ello se debe tomar en cuenta que al igual que la mayoría de los sectores, el de fiestas infantiles también se ha visto afectado a causa de la pandemia del coronavirus, lo que ha llevado a los empresarios de este rubro a cambiar sus modelos de negocios de forma rápida. De acuerdo con la entrevista realizada a Isabel Laura, consultora independiente de Mypes, no solo se ha modificado el mercado en el que se desarrollan este tipo de organizaciones, sino también los clientes, pues ahora con el acceso a la tecnología se encuentran más informados, más exigentes y al tener gran cantidad de ofertas comparan la oferta y servicios, el celular se ha vuelto su aliado clave (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

En contraste a ello, la crisis sanitaria provocó que muchos de los empresarios vean sus actividades económicas paralizadas y no puedan adaptarse rápidamente al cambio, tal como menciona Carla Martínez, dueña de Arcoiris Kids Show, pues ella no realizó ninguna actividad hasta el mes de agosto (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Al igual que ella, Giselle León, fundadora y dueña de Principito Show afirma que estuvo muy reacia a hacer shows por internet y comenta que “el show es para que el niño te abrace, te vea, te dé la mano, modelo Disney, o sea llegas das la mano, ¡ay qué lindo! lo abrazas, un besito, te canto tal canción, vamos a bailar, te escenifica el cuento de tal cosa, se ríen los niños, sale un personaje, salen los otros” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2020).

Tanto el cambio de sus modelos de negocio como la incertidumbre en la que se encuentra el país provocó que el elemento más afectado dentro de sus organizaciones sean los ingresos; ya que, han disminuido considerablemente pues, según comentan los entrevistados, estos disminuyeron entre un 50% y 70%. “Nosotros como propuesta, nosotros hemos bajado más del 50% el cobro”, menciona Cindy Suarez, dueña de Bailar, reír y jugar (comunicación personal, 8

de noviembre, 2020), a su vez la dueña de Gotita de Ilusión señala que se ha perdido hasta un 70 % (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Sin embargo, Giselle León, afirma que sus ingresos estarían dentro del 10% - 15% de lo que era normalmente (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

Por otro lado, es importante resaltar que la pandemia ha llevado a la gran parte de organizaciones a implementar procesos con digitalización. Según Gabriela Linares, manager de organización agile del BBVA, la crisis sanitaria ha empujado a gran parte de organizaciones, sean grandes o pequeñas a dar un salto hacia la digitalización, por lo que considera que el coronavirus se ha convertido en el mejor agile coach², pues ha llevado a los emprendedores, sobre todo, a dar solución a sus procesos y entrega de productos o servicios, tomando principalmente herramientas digitales para subsistir (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). Esto se relaciona, con lo mencionado por los dueños de estas organizaciones, quienes mencionan que han tenido que empezar a utilizar herramientas digitales, como es el caso de la herramienta Zoom, que es utilizada por el 100% de los entrevistados.

Siguiendo la línea de la digitalización como consecuencia de la crisis sanitaria, Carla Martínez comenta que existe una red en la que se pueden encontrar animadoras infantiles, se han creado grupos cerrados en Facebook, donde se ofrecen y comparten actividades o capacitación y que ello brinda bastante soporte (comunicación personal, 8 de noviembre). También, están innovando en dictar o llevar clases de animación virtual y cómo fortalecer las habilidades con el manejo de niños y personas, hay “talleres de locución, improvisación, de canto, de baile, esas técnicas tú necesitas para poder ser una buena animadora, más que carisma, y poder interactuar con la gente, pero si ahora hay talleres, hay personas que se están dedicando a hacer, y ahora más con el tema virtual” (C. Martínez, comunicación personal, 8 de noviembre 2020). Esto se relacionaría con que ya se encuentran en un primer nivel de digitalización, pues según menciona Gabriela Linares, esta se da por niveles y el primero de ellos implica el uso de herramientas básicas, como Facebook, WhatsApp, Excel, entre otros (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). No obstante, a pesar de que la pandemia ha acelerado que migren a la parte virtual hay muchas que se han quedado y no lo han logrado, principalmente por falta de recursos (I. Laura, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Es por ello que, podemos llegar a la conclusión de que efectivamente, es un sector que está innovando aún con las limitaciones propias de la pandemia y del distanciamiento social, pues han sabido adecuarse de manera rápida, aunque a algunos les haya tomado más tiempo, no solo

² Un Agile Coach es el profesional que se encarga de que una organización progrese en su implantación de métodos ágiles independientemente del punto en el que se encuentre. (Scrum México, 2018)

por el hecho de que no conocían del manejo de herramientas digitales, sino también por las restricciones económicas tomando en cuenta la disminución considerable de sus ingresos.

En segundo lugar, se desarrollarán los hallazgos relacionados con el entorno en el que se desenvuelven los eventos infantiles, que a su vez se relaciona con el objetivo secundario N° 1: Identificar y describir el entorno externo y el contexto sobre el cual se desenvuelven los negocios de fiestas infantiles en el contexto de Lima Moderna.

Por un lado, cabe mencionar que el rubro de fiestas infantiles se encuentra dentro de la industria creativa y el entretenimiento, que tiene diversos actores y stakeholders que influyen en el desarrollo de las actividades de este rubro. De acuerdo con la entrevista realizada a Isabel Laura, estos actores van desde el estado, los ministerios, distintas organizaciones; por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y diferentes ONG's que trabajan brindando apoyo a las mypes (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). Un elemento importante a tomar en cuenta es la competencia que existe dentro del rubro.

También, podemos encontrar a aquellos actores primarios tales como proveedores, clientes, usuarios, competidores, entre otros, sin embargo; la relación con los mismos se ha visto afectada por la pandemia, como es el caso de los proveedores y como menciona Yunko Do Santos, especialista en planificación y desarrollo de eventos, pues han tenido que cancelar la mayor parte de contratos, pues al no ser presencial, ya no se necesita contratar local, catering, Dj, entre otros (Comunicación personal, 10 de noviembre, 2020). En adición a ello, la competencia dentro de este rubro es mucha, según la dueña de Arcoiris Kids Show “hay una cantidad exorbitante de shows y de animadoras, porque también hay animadoras que trabajan con varias productoras, que son animadoras libres, cada vez hay más y también en el sector, cada vez hay más talleres para ir perfeccionando para capacitarse” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Sonia Vallejo, dueña de Eventos infantiles Travesuras, menciona que antes por la zona en la que ella trabajaba, en San Martín de Porres, solo habían 3 empresas pequeñas que se dedicaban a brindar el servicio, pero ahora hay 6 o más (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020), la dueña de Gotita de Ilusión, por su parte, menciona que cada vez hay más, más shows infantiles, más propuestas, y que esto es súper positivo también para el mercado porque los consumidores, finalmente, no todos buscan lo mismo y tienen más alternativas (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Además de ello, es importante resaltar, que la competencia dentro del sector se da no solamente con mypes u organizaciones, sino que ahora, hay también personas que ofrecen el servicio sin contar con un elenco o un grupo de colaboradores, tal y como menciona Giselle León, “hay un montón, una variedad de empresas o de shows digamos, porque no todas son empresas, a veces es una sola persona que lo hace ¿no? Entonces hay un montón de ofertas y a veces hay gente que

creo que es fácil ¿no?, me pongo esa ropita y ya salgo y cobro baratito (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

Sumado a ello, del total de los ocho entrevistados, el 100% menciona que el rubro de fiestas infantiles ha ido creciendo a lo largo del tiempo, lo que se relaciona también con lo anteriormente mencionado, sin embargo; no pueden brindar un porcentaje aproximado de crecimiento; ya que, no sabrían el número exacto o aproximado para poder definirlo. No obstante, con la pandemia este crecimiento se ha dado de forma más lenta, por ello se ha buscado la forma de seguir en el mercado y ahora se ofrecen alternativas para los dueños de las mypes; por ejemplo, “hay talleres de animación, talleres de animación virtual, talleres de herramientas para hacer los show e infinidades, talleres de cuenta cuentos, creo que eso también ha favorecido a que el rubro siga creciendo” (C. Suarez, comunicación personal, 8 de noviembre 2020).

En tercer lugar, se describirán los hallazgos relacionados con las características de la oferta, demanda y el comportamiento de los clientes, en este caso los padres de familia. También, cómo ha variado este comportamiento, teniendo en cuenta las celebraciones presenciales y ahora las online. Este apartado está relacionado con el objetivo específico N° 1, ya mencionado líneas arriba. Seguidamente, el desarrollo de los hallazgos.

A partir de la entrevista realizada a Carla Martínez, se puede identificar que las exigencias son distintas porque el servicio es distinto, completamente, pero sigue primando la presentación del show, sigue primando el tema también del vestuario, de cómo te ven los niños, de la puntualidad también (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020), además de ello, los padres comienzan a exigir la pantalla verde porque, no sé, lo veían más tecnológico, más virtual, más llamativo para los niños (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Relacionado con ello, Cindy Suarez menciona que la exigencia de los papás es encontrar propuestas a nivel virtual que puedan entretener a los chicos y tenerlos conectados (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020).

En cuanto a la oferta, los padres de familia buscan que hayan juegos entretenidos, que haya una buena calidad de conexión a internet y no se corte la transmisión, lo mismo con la calidad del video, tal como menciona Lisette Villar, madre de familia, pues asegura que la buena conexión es importante porque los niños se aburren muy rápido (comunicación personal, 17 de noviembre, 2020), sumado a ello, Carla Tejada, madre de familia también, comenta que los juegos sean accesibles, que no requieran de mucho peligro, es decir ir corriendo a buscar algún objeto y que puedan caerse en el intento de llegar rápido (comunicación personal, 17 de noviembre, 2020). Otro elemento valorado de la oferta es la puntualidad, como lo hace saber Sonia Vallejo, dueña de Eventos Infantiles Travesuras, quien menciona que los padres de familia buscan que se

empiece en la hora pactada, así los niños no están esperando mucho tiempo (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020).

Por otro lado, respecto a la demanda, el 100% de empresarios entrevistados comenta que esta ha disminuido de manera considerable, pues los padres de familia desean realizar estas celebraciones de forma presencial y prefieren esperar a cuando puedan realizarla. Sin embargo, la otra parte de ellos desea realizar la fiesta; ya que, consideran que es un momento que debe celebrarse, y no importa la forma, pero no están dispuestos a pagar las de 300 o 400 soles por el servicio. Diana Ruiz, madre de familia afirma pagaría por un show online máximo 200 soles, “un buen show infantil online, porque pienso que ya 300 soles te cobran por uno presencial” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2020). En contraste a ello, Lisette Villar, menciona que estaría dispuesta a pagar sobre todo entre 100 soles como mínimo y máximo pues 300 (comunicación personal, 17 de noviembre, 2020). Es así como se puede ver que el precio es un factor importante en cuanto a la demanda.

En adición a ello, otro elemento significativo relacionado a la demanda es el número de shows o eventos que se realizan por día comparados a los que se realizaban por día en un contexto sin pandemia. El hecho de cobrar menos les permite realizar más shows durante el día, pues la duración es menor, como comenta Carla Martínez, “puedes hacer varios shows seguiditos, ¿no? puedes empalmar en un día como Halloween que hice shows desde las 11 am hasta las 8 de la noche” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Además, el brindar shows online les ha permitido que puedan brindar el servicio no solo en el Perú, sino también en otras partes del mundo. “Es más, ahora podemos dar shows a otras partes del mundo, he dado shows a gente por ejemplo que sus mamás son peruanas, pero viven en Estados Unidos, viven en Colombia, viven en Chile, y eso es una oportunidad” (C. Martínez, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020) o como menciona otra de las emprendedoras “hemos estado atendiendo a provincias, también hemos estado atendiendo al extranjero, tenemos clientes en Miami que nos piden bastante shows infantiles, los hacemos de manera bilingüe porque son familias latinas” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Finalmente, y, en cuarto lugar, se detallarán los hallazgos relacionados con los actores externos al negocio del rubro de fiestas infantiles: proveedores, grupos de ayuda para el desarrollo del nuevo servicio, personas que ofrecen capacitaciones, entre otros.

Uno de los actores principales son los proveedores, tal como menciona Yunko Do Santos, experto en el rubro de fiestas infantiles y de entretenimiento en general, se busca que cuenten con altos estándares de calidad y además que sean responsables; ya que, son pieza clave para poder entregar el servicio al cliente tal cual lo requiere.

En el tema de mueblerías, en el tema de toldos, en el tema de luminotécnicos, en el tema de flores, en el tema de proveedores de catering y todo ello, en realidad, hoy en día, vengo trabajando con un grupo totalmente sólido que sé que no me puede quedar mal y van a hacer quedar totalmente bien a mis clientes, con mis clientes (Y. Santos, comunicación personal, 10 de noviembre, 2020).

Sin embargo, debido a la coyuntura, la cantidad o número de proveedores se ha reducido, pues según indica una de las emprendedoras debido a las restricciones de convivencia social se han dejado de ofrecer muchos servicios que incluía la oferta presencial. “Catering definitivamente también afectados. Inflables, los inflables también, nadie me ha pedido inflable en toda la pandemia, entonces mis proveedores de inflables me imagino que deben estar también con esta dificultad” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). “Después, los carritos snacks ¿no?, carrito pop corn, carrito de helados, todos los carritos de catering que normalmente son un éxito” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). De acuerdo con lo mencionado, los proveedores son uno de los actores más afectados.

Otros actores, que han surgido debido a la pandemia son aquellas personas o grupos de personas que brindan soporte a los emprendedores o empresarios que están incursionando en el servicio online. Según menciona Carla Martínez, hay varios grupos en Facebook, en que pueden encontrar animadoras, magos, payasos, entre otros (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020) y no solo ellos, sino también talleres para caritas pintadas, de títeres, para realizar el show virtual, etc. (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). “Ahora hay talleres, hay personas que se están dedicando a hacer, y ahora más con el tema virtual. Hay talleres de animación, talleres de animación virtual, talleres de herramientas para hacer los show e infinidades” (C. Martínez, comunicación personal, 9 de noviembre).

1.2. Elementos del modelo de negocio y factores digitales para el negocio de eventos infantiles

En el siguiente apartado, se muestran los hallazgos relacionados con el segundo objetivo secundario, el cual busca describir los elementos o factores vinculados con digitalización para el cambio de modelo de negocio de eventos infantiles. Para ello, con la información obtenida en las entrevistas, se intenta conocer e identificar aquellos elementos que estuvieron presentes durante el cambio del modelo de negocio (de lo presencial a lo digital), enmarcado en la definición de modelo de negocio del autor Osterwalder, previamente descrito en el marco teórico, a través de los elementos del modelo de negocio mediante la herramienta Canvas. Es decir, se presentarán los hallazgos siguiendo la secuencia de los elementos del Canvas.

Posteriormente, se pretenden mostrar los hallazgos de los elementos digitales también presentes en el cambio del modelo de negocio, enmarcado en el modelo de An, también explicado en el marco teórico, el cual a través de la identificación de componentes digitales los cuales brindaran un aproximado de los niveles de digitalización para las empresas entrevistadas. Así mismo, se utiliza la información de las entrevistas a expertos en digitalización y transformación digital de forma complementaria a definiciones teóricas de modelos de negocio y sus elementos previamente descritos.

1.2.1. Elementos del modelo de negocio para el rubro de fiestas infantiles

Como se mencionó en el marco teórico, la definición del modelo de negocio utilizada para esta investigación es: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14) y la herramienta que ayuda a identificar los elementos del modelo de negocio es la herramienta Canva, igualmente descrita por Osterwalder. Por lo que, en una primera instancia se describe lo mencionado sobre el significado de modelo de negocio para los emprendedores del rubro de fiestas infantiles entrevistados, seguido de lo indicado sobre los elementos de sus negocios a través de dicha herramienta.

Para todos los dueños de las empresas de eventos infantiles entrevistados, el modelo de negocio gira en torno a tener claro cuál propuesta de valor y, en consecuencia, buscar cómo transmitirla a través de la oferta de su servicio para, finalmente, tener en claro la directriz de la propuesta en busca de capturar valor. Para el dueño de Eventos Infantiles Lam, el modelo de negocio es el primer eslabón que deben tener todos los emprendedores al momento de generar su empresa. Así también, menciona que el término modelo de negocio, como concepto, no siempre está presente en las empresas de eventos infantiles, pero claramente es utilizado cuando cada una busca plasmar su propuesta al público. Por último, menciona lo siguiente: “Ahora ya sé un poco de marketing, de saber dirigir, de hacer mi plan de negocios; porque no lo hacía, solamente trabajaba, trabajaba, trabajaba porque yo nací como artista y ahora estoy intentando trabajar la parte empresarial que es más importante” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

Así mismo, para la dueña de Jugar, Bailar y Reír, menciona lo siguiente: “Para mí, modelo de negocio es una herramienta necesaria para tener claro que vamos a ofrecer y cómo lo vamos a hacer, te soy sincera esto lo sé porque uno de mis socios estudió gestión y considero que es importante tenerlo claro cuando se inicia un negocio, aunque muchas veces no siempre eres consciente de que estas empleando el término” (Comunicación personal, 09 de noviembre de 2020). En resumen, los emprendedores encuestados cuentan con el conocimiento del término, pero el uso de este se encuentra inmerso dentro del planteamiento del negocio en sus inicios y en

su reformulación; así mismo, es un término que han venido evolucionando con los aprendizajes propios del negocio y con conocimientos académicos que han obtenido con estudios y/o capacitaciones.

Por otra parte, Isabel Laura, consultora de mypes, comenta que “un modelo de negocio es aquel, aquella gestión que se encarga de generar valor a sus clientes y para ello tiene que hacer uso de recursos, optimizarlos y enfrentarse a los retos, oportunidades, amenazas del entorno” (comunicación personal, 27 de noviembre 2020). Así también, Gabriela Linares quien afirma que ha podido apreciar que muchas empresas se han tenido que reinventar y han tenido que cambiar su modelo de negocio algunos a digitalizarlos en miras de mantenerlo durante este tiempo (comunicación personal, 29 de noviembre 2020). Para ella, la reformulación del modelo de negocio también debe tener en consideración la nueva propuesta de valor.

A continuación, los hallazgos para cada uno de los elementos de la herramienta Canvas. Comenzaremos con el elemento Segmento de mercado - Clientes, para los emprendedores encuestados, sus principales clientes son los padres, pero también lo son los niños, es así como Sonia Vallejo comenta “Mis clientes son los niños, definitivamente. Luego, lo que mi trabajo está dedicado es a los niños, igual obviamente los papas son los que te contratan...” (comunicación personal, 5 de noviembre del 2020). Es así como relata Giselle que “Por lo general son los niños quienes escogen todo, todo, todo, hasta los personajes que van, hasta la música que se va a colocar” (comunicación Personal, 9 de noviembre, 2020). Así también Carla afirma que “si vas a una temática de princesa y ellas dicen: si, yo quiero que la princesa baile y cante, que haga estas coreografías específicas” (comunicación Personal, 9 de noviembre, 2020).

Todas las dueñas de los negocios entrevistados coinciden que el nivel de intervención de los niños es significativo, por lo que consideran a los niños como sus principales clientes, de la mano con las decisiones finales de los padres, decisiones orientadas a las marcadas preferencias de los niños. Sobre lo expuesto, es preciso diferenciar que los niños son los principales consumidores y los padres los principales clientes, dicha diferencia será abordada en el análisis. Es por ello que, se identifica que el servicio está segmentado hacia los niños quienes como grupo tienen como objetivo poder disfrutar su fiesta de cumpleaños.

En adición, se encuentra que existe una motivación por parte de los empresarios en trabajar con niños y que sean ellos sus principales consumidores, así nos menciona el dueño de Eventos Infantiles Lam: “nos gustan los niños, que nos gusta trabajar con ellos, que nos alegramos, que vivimos la ilusión igual que ellos” (Comunicación Personal, 14 de noviembre, 2020). Dos de las emprendedoras son profesoras de profesión lo que motiva aún más trabajar con niños e ir ofreciendo una propuesta orientada a su formación y diversión. En relación con ello,

comenta Magaly “yo soy profesora de profesión y es una de mis mayores motivaciones poder tener un trabajo donde los niños son mis clientes, y todo mi contenido es para ellos” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020).

Esta motivación y diferenciación entre consumidor y cliente hace que exista una gran concentración de un determinado público; por lo que, se crea un mercado de masas. En adición, también se evidencia una variedad de preferencias entre sus clientes, ya que, para algunos entrevistados, en reiteradas ocasiones son los niños quienes eligen las temáticas y el contenido, en ese sentido Giselle comenta: “En las niñas hay más deseo de saber qué va a haber en el show o hay niñas que me han dicho que bailes quieren que haga, prácticamente quieren ponerse a animar conmigo al costado” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Así también menciona Maga “un tema también piden regularmente son los tiktok, hemos hecho como 4 fiestas de Tik Tok, aprenderse los pasos, en realidad, eso jala a las niñas más que a los niños. A las niñas les gusta más eso” (Comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). La mitad de los emprendedores encuestados afirman que las preferencias de los niños siempre son la guía para la elección de la temática y el contenido del show.

Se continua con el elemento Propuesta de Valor, para los emprendedores entrevistados, la propuesta de valor es un elemento bien definido y marcado para cada uno de ellos. Por ejemplo, para la dueña de Jugar, Bailar y Reír “su propuesta es un lúdico musical con una filosofía orgánica y natural, sin guiones estructurados, respetando lo tradicional de la música enmarcados en prácticas eco amigables” (C. Suarez, comunicación personal, 09 de noviembre del 2020). En adición a ello, menciona lo siguiente: “mi propuesta es para celebrar la vida, no es una propuesta de cumpleaños, nosotros tenemos siempre un motivo para celebrar la vida y puedes hacerlo siempre, no necesitas cumplir años para hacerlo” (comunicación personal del 09 de noviembre 2020). Así también la dueña de Show Fantasy Colors indica que “buscamos transmitir alegría, buscamos que ese día sea inolvidable para el pequeño, que sea un momento grato, una reunión con sus amigos, donde todos participen” (comunicación personal 07 de noviembre 2020). Así como ella, tres empresas más coincidieron en que su propuesta es llevar alegría, diversión e ilusión dentro su propuesta de show infantil con la finalidad de poder capturar valor.

Así mismo, el dueño de Show Infantil Eventos Lam indica lo siguiente:

Inspirado por los shows de Disney, mi propuesta de valor es darle al cliente los personajes tal cual se los ven en Disney, los vestuarios que sean muy bonitos, que los vestuarios sean muy pomposos, que tengan todo un montaje elaborado cuidado mucho los detalles (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

Se suma la dueña de Gotita de Ilusión quien afirma lo siguiente: “mi propuesta gira en torno a llevar ilusión y momentos de fantasías a los niños, siempre cuidando el contenido infantil, respetamos las preferencias de nuestros clientes, pero cuidamos de respetar las edades y lo que vamos a ofrecer a los niños” (comunicación personal, 09 de noviembre, 2020). Se complementa por lo que menciona el dueño y experto de la empresa Yunko Do Santos quien indica que su propuesta es siempre buscar superar las expectativas de sus clientes, de acuerdo con la temática seleccionada, busca generar recuerdos inolvidables (comunicación personal, 10 de noviembre, 2020).

Seguido por el elemento Canales de Distribución, para los canales de distribución y debido a la modificación de la operatividad hacia lo digital de los eventos infantiles, todos los emprendedores entrevistados, mencionan que su principal canal de distribución son las plataformas virtuales de streaming, contenido online o en vivo, todos afirman que el canal más usado para llevar a cabo el evento virtual es a través del programa Zoom, los múltiples de beneficios que ofrece este programa resulta beneficioso para la realización de las fiestas virtuales. Así también, otro canal de distribución son las redes sociales, tales como Instagram y Facebook, en donde se pudieron llevar a cabo eventos de transmisión en vivo, es así como Sonia Vallejo comenta que “normalmente trabajo con lo que es el Facebook o Facebook Live que son transmisiones en vivo y pues el tan tradicional Zoom. Yo utilizo el Pro, porque no tiene límite y no se corta a los 40 minutos” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020).

La dueña de Gotita de Ilusión indica que el uso del canal Zoom ha sido un constante aprendizaje: “y te empiezas a dar cuenta que el zoom tiene 384 mil funciones que para que ellos mismos se prendan el micro, que para que ellos mismos se apaguen el micro, que para que entren con sonido, que para que salgan sin sonido, para que siempre esté apagado, para que puedan retirarse, para que no puedan grabar, o sea 800 cosas que hay que aprender” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Así mismo, un grupo de empresarios afirma que el uso de estos nuevos canales ha generado diversas dificultades, es así como afirma Giselle que “el zoom tiene la descoordinación de que no todos escuchan a la vez lo que tú estás escuchando, entonces eso es bien complicado porque el que manda la música está en su casa, por decirte, o yo acá mando la música y mis otros actores están escuchando la música a destiempo” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

Con respecto al elemento Relación con los Clientes, como se ha mencionado anteriormente, se identifican dos principales clientes para los dueños de los eventos infantiles: los niños y los padres; por lo cual, un grupo de empresarios entrevistados mencionan que las relaciones con sus clientes se manejan vigentes a través de las redes sociales, son las

recomendaciones del buen trabajo mediante el boca a boca, en especial en los padres, lo que ayuda a ampliar la red de clientes, como afirma Yunko Santos, a quien se ha considerado como experto; ya que, cuenta con amplia experiencia en el sector, “para mí todos los clientes son muy importantes desde el más alto al más pequeño, a todos los trato por igual porque ese cliente pequeño que tenemos es el que me ayuda a dar el voz a voz para poder, en realidad, tener clientes y clientes” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2020).

Otro grupo de empresarios indica que la relación de confianza que puedan tener con los padres resulta igual de beneficiosa para ellos, es así como Cindy comenta que ella genera un filtro para poder trabajar con los padres, pues busca el mismo nivel de involucramiento por parte de ellos para con la fiesta del menor: “entonces les digo ok, vamos a ir, vamos a cantar, tú tienes que estar sentada allí con tu hija disfrutando” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020). Así mismo, menciona que esto ayuda a cautivar al niño y forjar una relación con ellos también, es aquí donde se identifica que otro grupo de emprendedores busca reforzar la relación con sus clientes más pequeños, los dueños de los cumpleaños, así como afirma Sonia Vallejo que no siempre la relación la tenía con el padre sino con el pequeño lo que también permite la continuidad de su trabajo: “Entonces, su hijito cumplió un añito y me contrataba. Dos añitos, me contrataba. De repente, al tercer añito, la mamá ya no me quería contratar, pero el hijo: “Sonia, Sonia, Sonia...” Inclusive cuando los bebés me buscan y dicen “Soniaaaa” [risas]. Las mamás siempre dicen: “Ay, mi hijita quiere estar contigo porque tiene confianza contigo” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020).

Para el elemento Fuentes de Ingresos para todos los emprendedores de eventos infantiles es el pago por la realización del evento infantil; sin embargo, es importante mencionar que todos los emprendedores entrevistados coinciden en que los ingresos se han reducido en un 80% a causa de la pandemia. Es así como menciona Carla que “por un show virtual no te pagan ni el 20% de lo que podían pagar por un show presencial y eso si es algo real” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Así también, Sonia indica “Uff, pues habrá reducido en cuánto, te diré 80%. O sea, ha reducido bastante, totalmente” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020). Se completa con lo descrito por Magaly quien dice: “De lo que te contaba, que cobraba S/.450 - S/.700, estamos cobrando S/.250, es lo mínimo que estamos cobrando y hemos puesto una base con mis chicos, ¿qué incluye S/.250? Incluye una animadora y todo el show. Le damos la invitación, le armamos la invitación, le dejamos grabado el zoom” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020).

Así mismo, para algunos de los entrevistados no solo se evidencia una disminución del precio sino también de la cantidad de shows brindados por mes, Sonia comenta que “Nosotros

seguimos en esto, pero definitivamente no es igual a como antes que teníamos 3 - 4 contratos por semana, pues ahora tendrás 1, es de modo virtual, definitivamente lo que vas a cobrar no es lo mismo porque no es igual a cuando ibas a la fiesta” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020). En adición Magaly afirma que “si una animadora se hacía al mes unas 8 fiestas, tenía prácticamente un sueldo mínimo y solamente trabajaba 2 veces a la semana... y ahora solo empezamos con 1 fiesta por semana” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). Tres otros emprendedores también afirmaron que no solo se ha reducido el precio sino también la cantidad, lo que golpea considerablemente a la fuente de ingresos. Sin embargo, otro grupo menciona que las fiestas virtuales sí aperturan la opción de hacer varios shows continuos, a pesar del bajo precio se logra compensar con la mayor cantidad de shows online. Así mismo, todos los entrevistados coinciden que el servicio es transaccional; por lo que, el pago se efectúa antes o después del evento a través de transferencia bancaria.

Uno de los empresarios entrevistados indica que, con la finalidad de poder elevar los ingresos, muchos han optado por alquilar sus vestuarios o sus artículos de decoración para poder tratar de elevar el flujo de ingresos mensuales, comenta Magaly lo siguiente: “Yo en realidad, lo que hago, es utilizar solamente lo que tengo y hacer lo mínimo de alquileres ... el decorado, ya tengo una persona que yo le alquilo mis cosas y ella va y lo decora” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). De acuerdo con Magaly, muchos de sus colegas han tenido que reinventarse para poder mantener alguno de sus ingresos que han perdido por la pandemia.

Con respecto al elemento Recursos Claves, todos los emprendedores de negocios de eventos infantiles indican que los recursos utilizados han sido adaptados a la propuesta virtual, por lo que ahora utilizan cámaras, luces, fondos, micrófonos, etc. para poder montar un set en donde se pueda llevar a cabo el evento. Es así como comenta Marco “tenemos cámaras que hemos comprado para poder transmitir” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020). Complementado por lo mencionado por Carla: “nosotros trabajamos con fondo virtual, con pantalla verde, debemos tener para la pantalla verde una gran iluminación, luces, debemos tener otra cámara, no esta cámara con la que estoy grabando porque si no me ven así pixelada” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Adicionalmente Sonia indica que “para el show virtual necesitas buenas cámaras, ¿no? Un Nikon que tenga nitidez, que tenga buen audio, que sea HD, definitivamente, se invierte igual” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020).

Así mismo, Carla nos comenta que otro de los recursos claves que se mantienen de las fiestas presenciales son el maquillaje y el vestuario: “para el tema virtual, también, tienes que producirte mucho para que en cámara se te vea bien y fuera de los implementos que necesitas” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). También adiciona que, como la cámara como

enfoca el torso superior de la persona, muchas veces la vestimenta es acorde a lo mencionado, pero sin dejar escapar algún detalle: “es muy importante que la presentación sea impecable, el tema de los vestuarios con los que llegas a los eventos, así sean de la cintura para arriba” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

Para el elemento Actividades Clave se centran en la preparación para la fiesta virtual es breve pero necesaria para poder brindar un servicio de calidad, es así como Sonia menciona cuales son las actividades previas a la fiesta virtual:

Número 1: un buen vestuario, preparar los vestuarios de acuerdo con la temática. Número 2: un buen maquillaje, siempre llevar el maquillaje acorde. Número 3: unos buenos juegos, preparar cuales van a ser las dinámicas por presentar; es decir, preparar unos buenos implementos, buenos juegos para la diversión de los niños, interacción, las dinámicas, y número 4: el dj, preparar una buena música, unas buenas bailarinas para las coreografías... (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020).

Todos los emprendedores coinciden en que la planificación de actividades o juegos para las fiestas es una actividad primordial; Cindy afirma lo siguiente:

Cuidamos el nivel interactivo, ponemos juegos que hacemos con los chicos en vivo, adivinar películas, hemos armado un formato de show que sí llega a ser interactivo y para todas las edades, entonces creo que bacán; lo hacemos con empresas también y los ponemos a jugar a los grandes, entonces eso es bien chévere (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020).

Complementa lo mencionado por Magaly quien detalla:

Esa es una fiesta virtual. La animadora sale, expone y empezamos a jugar, ¿no? Vamos a jugar con la rueda. Entonces lo ponemos acá y empezamos a hacer como una clase, pero un poco más dinámica, con música de fondo. Por ejemplo, este es “Misión del Tesoro (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020).

Así pues, para el elemento Socios Clave, todos los emprendedores coinciden en que han tenido que reducir la cantidad de proveedores y trabajadores, por lo que, sus socios clave se ha reducido a los familiares en casa o al soporte de 1 o 2 personas de forma remota, lo que menciona Sonia es que “Se encarga mi esposo. Mi hijo se encarga, cuando comienza el show, de todo lo que es los efectos; pero de toda la conexión, de la música, del audio, es mi esposo” (comunicación personal, 5 de noviembre, 2020). Así también Magaly afirma que recibe el apoyo de su hija universitaria, ya que es complicado poder recibir ayuda presencial de otra persona: “Entonces ella que estudia comunicaciones se encarga de los flyers o de las imágenes de presentaciones, de una

u otra manera nos estamos ayudando, yo sé que toda esta coyuntura nos ha complicado” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). Un grupo de emprendedores afirma que un socio importante son sus animadoras, quienes son parte del equipo; ya que, sin ellas no se podría llevar a cabo la fiesta virtual. El medio de contacto se da a través de video llamadas en donde se coordina el calendario y actividades de la semana; sin embargo, otro grupo de emprendedoras son dueñas y animadoras; por lo que, son su propio socio y jefe.

Finalmente, para el elemento Estructura de Costos, para la estructura de costos se considera la inversión a la que se han sometido los dueños de los negocios de eventos infantiles para poder implementar el show virtual. Es así como Cindy Suárez indica lo siguiente: “he tenido que invertir, íbamos a un estudio musical, porque no teníamos en nuestro caso un estudio, nosotros hemos tenido que comprar todos los equipos para poder hacer fiestas de calidad en vivo, para poder pasar la música, como comprenderán ahorita, ustedes activan su micrófono y sale un poquito de mi voz, calcula con instrumentos y todo, tienes que pasar el sonido en línea a través de una mezcladora” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020). Los costos o gastos giran en torno a inversión de los nuevos implementos para montar el show virtual.

Así mismo, muchos de ellos mencionan que han adaptado la oferta a los recursos que ya tienen con la finalidad de no generar más gastos, es así como Magaly indica “lo que hago, es utilizar solamente lo que tengo y hacer lo mínimo de alquileres. Siempre le digo al papá: “tú quieres que te cobre barato, entonces para esto no hay alquiler, te adaptas a lo que hay” (Comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). Podemos afirmar que un grupo de emprendedores si ha tenido que adaptar su oferta a los recursos que ya poseen con la finalidad de no incurrir en más gastos; sin embargo, si existe un grupo de ellos, que han apostado por invertir para mejorar la oferta e incursionar en contenido más elaborado para plataformas virtuales como Youtube.

1.2.2. Factores de digitalización para el negocio de eventos infantiles

Continuando con la descripción de factores y elementos del modelo de negocio de fiestas infantiles, se identifica que todos los emprendedores entrevistados han migrado su modelo de negocio a una propuesta digital, pues pasaron a brindar el servicio de eventos infantiles a través de plataformas digitales soportadas del internet. La digitalización de la mayoría de los negocios fue la solución para poder, en su mayoría, mantener el valor de marca, por lo que reformularon cuáles serán los nuevos elementos de la propuesta y redefinieron la propuesta de valor. Por el marco teórico se entiende que: modelo de negocio digital es aquel que opera dentro de un entorno digital, soportado de la tecnología que afecta al ecosistema de la empresa: colaboradores, clientes, proveedores y socios. Por lo que, para este acápite se identifica a los factores digitales enmarcados

en el modelo de An (2020) sobre las capacidades digitales, con la finalidad de poder mostrar los hallazgos sobre los niveles de digitalización.

A continuación, se presentan los 12 factores de Ann (2020) para describir las capacidades digitales:

El primer factor es la Gestión de Experiencia de los clientes digitales, la cual busca mejorar la experiencia del cliente a través de todas las interacciones digitales en todos los niveles de la organización; por ejemplo, marketing, ventas, entregas y asistencia, lo que permite que la experiencia de los clientes sea más simple, directa e intuitiva para fortalecer la relación con la empresa e influir directamente sobre los resultados. Un grupo pequeño de dos emprendedores entrevistados comentaron que ellos buscan superar las expectativas de sus clientes a través de una propuesta de valor agregado, donde no solo se presenta el show sino se entrega una invitación virtual, las grabaciones editadas del evento y asistencias para los padres que por primera vez utilizan las plataformas virtuales.

Es así como Marco afirma:

Yo siempre trato de poder brindar un paquete completo, que me diferencie de mi competencia directa, las empresas más grandes de show infantil siempre van a buscar brindar toda la experiencia completa, desde la invitación hasta la grabación y ya con la experiencia te puedo decir que es muy bien valorado por los clientes (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

También Magaly menciona que: “Incluye una animadora y todo el show. Le damos la invitación, le armamos la invitación, le dejamos grabado el zoom, ¿no? En realidad, prácticamente, creo que es un paquete bien completo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020).

Completa la información Marco quien indica que: “el canal de venta antes era el boca a boca, la publicidad en redes en nuestro rubro era como que, visto, pero tú contratas más a quien te recomienda, pero ahora te contratan por lo que ven en tus redes sociales es como tu catálogo” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020). Ante el distanciamiento social, un grupo de emprendedores coinciden que el nuevo canal de venta son las redes sociales; así como, la publicidad a través de eventos gratuitos donde se pueda apreciar el valor agregado de cada propuesta.

La mayoría de los dueños de negocios de eventos infantiles no integra toda la gestión de experiencia al cliente, si bien es cierto hay elementos de marketing como la invitación y elementos de posventa como las grabaciones, no se identificó mucho énfasis en este punto durante las

entrevistas, ya que lo que muchos mencionaron es que, debido a la rapidez del cambio, siguen trabajando en poder diseñar la experiencia al cliente un tanto más estructurada.

El segundo factor es la Interacción Social, la cual busca que las capacidades digitales se utilicen para facilitar las interacciones entre los consumidores finales y la organización a través de canales de medios sociales. Todos los emprendedores entrevistados utilizan redes sociales para mantener las interacciones con sus clientes, incluso antes de perder el contacto físico por la coyuntura del aislamiento social, todos utilizaban este canal para no solo dar a conocer su propuesta sino para generar una comunidad de interacción social.

Es así como menciona Carla Martínez lo siguiente:

Hay una página en la cual no he llegado a promocionar, estoy inscrita, que sirve para promocionar puros servicios virtuales, creo que se llama “tu fiesta virtual”, debo tenerlo ahí por algún correo, que es una página web donde gratuitamente a modo de mercado libre, puedes subir tu foto, tu presentación, qué servicios brindan y es una plataforma para que los padres puedan buscar servicios virtuales de entretenimiento, desde magos, animadoras, payasos y todo eso (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

Con lo mencionado podemos afirmar que existe una comunidad online entre clientes y emprendedores.

Es importante mencionar que hay una presentación de servicios por las redes sociales a través de las transmisiones en vivo que realizan los empresarios, tal como afirma Cindy: “para el tema de las transmisiones en vivo nos dimos cuenta de que sí había la posibilidad de interactuar, no solo para los shows sino para consultas sobre el servicio para los padres, nosotros resolvemos las preguntas abiertas que nos hacía el público en una transmisión en vivo por Facebook” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020).

Aunque un grupo de ellos menciona que sí fue complicado poder poner en escena el show como comenta Luisa:

Una transmisión en vivo no tenemos respuesta del público más que leer los comentarios que nos escriben. Entonces, por eso temía hacerlo. Y el día que lo hicimos realmente... fue totalmente falla de internet, nosotros listos, teníamos personajes conectados desde zoom transmitido en esa pantalla en Facebook; pero empezó a repetirse el sonido, probablemente haya sido por la plataforma o lo que estábamos utilizando en ese momento y se empezó a rebotar el sonido y eso no paraba (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Por lo descrito, se busca construir un valor de marca por redes sociales, pero se deben cuidar los detalles técnicos de internet para no generar malas experiencias con los clientes.

El tercer factor es el Marketing Digital, las capacidades digitales buscan ser utilizadas para atraer y retener clientes a lo largo de múltiples canales digitales para incrementar el tráfico digital y el compromiso con el cliente. Las actividades de marketing buscan asegurar agilidad, ser guiada y dirigida por las rutas mapeadas por la organización para llegar al cliente objetivo. Para este punto, durante las entrevistas, se ha obtenido mucha controversia acerca del pago de publicidad dentro de las redes sociales, ya que algunos de los entrevistados si consideran pertinente el pago de publicidad en la redes con la finalidad de poder extender su red de seguidores; sin embargo, otro grupo opina que no siempre es la mejor opción, pues esa publicidad sólo está enfocada en poseer la mayor cantidad de seguidores pero no de clientes, por lo que no refleja la realidad del negocio, muchos de ellos buscan tener seguidores de una forma muy orgánica.

Es así como afirma Magaly “Todos los seguidores que tenemos son reales, no como otras empresas que sí compran seguidores en Instagram, lo cual me parece un arma de doble filo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). Magaly complementa indicando que muchos clientes toman como referencia la cantidad de seguidores para medir el tamaño de la empresa, pero cuando ya llevan a cabo el servicio se dan con la sorpresa que no fue lo que esperaban, y esto es delicado al tratarse de un recuerdo importante para el niño (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020).

El cuarto factor es el Comercial Digital, el cual conceptualmente es la relación con sus clientes a través de la interacción social en conjunto con el marketing digital a medida que la relación con el cliente se desarrolla. Es decir, a través de las interacciones sociales y la comunicación de marketing, se convence a los clientes para comprar productos y servicios de la organización. Entonces, las capacidades del comercio digital consisten en asistir los procesos comerciales, completar las órdenes de los clientes y proporcionar servicio al cliente.

Es así como Magaly comenta que ella coloca en sus estados de WhatsApp su calendario de mes, para que sus clientes puedan ver sus fechas disponibles y sobre ello poder brindar asesorías y cotizaciones: “en mi WhatsApp, yo pongo aquí, mi calendario de septiembre y aparecen todos mis clientes del mes de septiembre y con eso voy retomando conversaciones para poder cerrar esos contratos” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020). Adiciona indicando que esta herramienta la ayudado mucho con el servicio al cliente que ofrece, pues ella como profesora tiende a tener mucha afinidad con los padres de familia.

Complementa lo mencionado por Giselle quien indica que el Inbox de Facebook también es un canal de comercio digital para ella, pues por ahí va generando conversación y envía cotizaciones a los potenciales clientes: “ahora sigue activo el inbox de Facebook, nos siguen escribiendo por ahí; el Instagram también, el Instagram lo tenemos no hace mucho y ya tenemos contacto con nuestros clientes por ese medio, y como te comentó el WhatsApp es porque ahora en redes sociales se puede linkear directamente la publicidad o el flyer que estas promocionando. Nosotros trabajamos nuestras redes sociales, y tú puedes darle click a la publicación y te dirige directamente al WhatsApp y eso nos ha funcionado bastante bien” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Un grupo de emprendedores coinciden que el link entre las redes sociales es fructífero para generar el comercio directo con los padres.

El quinto factor es la Gestión de Canal Digital es el conjunto de capacidades digitales usadas para armonizar, consolidar o integrar múltiples canales digitales que se utilizan para la interacción con los clientes objetivos y todos los niveles de la organización, con la finalidad que la experiencia del cliente sea ágil a través de múltiples canales digitales. Para muchos de los emprendedores entrevistados, la gestión de canal digital se da mediante el programa Zoom, en donde vienen realizando la fiesta virtual y en donde pueden trabajar para mejorar las experiencias del cliente. Así también se da a través de transmisiones en vivo a través de Facebook o videos más estructurados en sus canales de Youtube.

Es así como menciona el dueño de Show Infantiles Lam que viene realizando teatro con historias originales online y los videos más cortos sobre el tráiler del cuento los publica en sus redes sociales para poder capturar la atención de la audiencia. Son estos videos que enlazan al video completo en su canal de Youtube, donde se pueda culminar de visualizar la historia. En otras oportunidades lo que viene haciendo es que existe una conexión de la plataforma Zoom para hacer transmisión en vivo, en donde, aunque no hay participación del público, se genera un ambiente propicio para poder desarrollar el cuento teatral (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

Es importante mencionar que solo el 30% de entrevistados vienen desarrollando esta gestión de canales digitales mediante la integración de canales cruzados, debido al desarrollo de los recursos propios que les facilitan poder trabajar de esa manera. Para el 70% restante, hay una gestión digital a través de las funcionalidades de la herramienta Zoom, pero no contempla la proliferación de múltiples dispositivos digitales.

El sexto factor es la Gestión de conocimiento y contenido, la cual es un conjunto de capacidades para reunir, almacenar, distribuir, y publicar conocimiento y contenido ya existente en un formato de datos estructurado. Es decir, es proporcionar contenido y conocimiento por

solicitud de un cliente. Para esta capacidad digital, el rubro de eventos infantiles se puede identificar que no se ha amoldado a dicha gestión, se rescata que el 80% de los entrevistados mencionan que manejan una base de datos de la información de sus clientes; así como, sus proformas de forma virtual.

Para Gabriela Linares, una de las primeras formas de unirse a la digitalización como la organización de información a través de bases de datos online, menciona: “hoy en día el bien máspreciado que puede uno dar una organización es la data es la información entonces una Mype realmente ordenada, hasta usando un Excel como línea de base luego podría saltar a un drive” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). Se logra identificar que dicha gestión se encuentra en sus inicios y poco desarrollada por los empresarios entrevistados.

El séptimo factor es la Customización y personalización, el indica que las capacidades digitales son utilizadas para gestionar la relación entre una organización y sus clientes al saber más de sobre sus deseos y necesidades personalizadas. Así como la capacidad anterior el rubro de eventos infantiles no posee información sobre la gestión digital de preferencias de clientes, sólo un 5% de los empresarios entrevistados hizo mención del almacenamiento de la información sobre las temáticas realizadas en sus eventos, pues el otro 95% mencionó que toma como referencia las solicitudes de los clientes al momento de la adquisición del servicio. Es una capacidad que se identifica que no está desarrollada por los emprendedores entrevistados.

Para el octavo favor se encuentra la Inteligencia Digital, la cual es un conjunto de capacidades digitales utilizadas para extraer y transformar los datos transaccionales, analizar las tendencias y patrones en las transacciones del negocio. La inteligencia digital al ser parte del grupo de la inteligencia comercial, se identifica una inexistente capacidad para el rubro de eventos infantiles, ninguno de los empresarios entrevistados menciona el desarrollo de dicha capacidad.

Para el noveno factor se ubica al de Gestión de Datos Digitales, esta habla sobre las capacidades digitales para recolectar, almacenar, distribuir, controlar y buscar datos necesarios para desarrollar dicha capacidad. Es decir, poseer una cantidad significativa de datos que se utilizan en las transacciones digitales en un formato no estructurado, bases de datos relacionales y SQL. De la misma forma que la capacidad anterior, el rubro de eventos infantiles no ha desarrollado la Gestión de Datos Digitales, la información sobre la cantidad de pedidos o preferencias de los clientes no se encuentra estructurada como parte de las operaciones de los emprendedores entrevistados.

Para el décimo factor sobre Infraestructura Digital, la cual mencionan al conjunto de capacidades digitales utilizadas para proporcionar servicios de infraestructura reutilizable, estándar y asequible que otras capacidades digitales consumen. Es decir, contar con una

infraestructura que permita asistir procesos transaccionales impredecibles y masivos, además de procesos analíticos de macro datos. El rubro de eventos infantiles no posee la infraestructura digital que indica esta capacidad digital, ninguno de los emprendedores entrevistados menciona poseer este recurso.

Para el onceavo factor sobre Alineación Digital, afirma que son las capacidades digitales utilizadas para establecer pautas amplias de las herramientas digitales, y así alinearse a la estrategia de negocio corporativa. Esta capacidad contempla innovación, planificación, gobernación y colaboración entre las diferentes unidades de negocios o departamentos dentro de la organización. Esta capacidad está enmarcada en todo el cambio de modelo de negocio para el rubro de fiestas infantiles, el paso de lo presencial hacia lo digital como operación core de dichos negocios calza en la definición de innovación digital, la cual busca analizar, monitorear y analizar las tendencias digitales. Aunque la velocidad y la escala de cambio del negocio digital no se dio de forma tan acelerada para algunos de los empresarios entrevistados, para muchos si se propició el ambiente para una lluvia de ideas nuevas e innovadoras para que sea más competitivo.

Es así como, todos los emprendedores migraron a este cambio digital, el 50% de ellos no solo se quedó con el cambio de la fiesta presencial al virtual sino que exploraron otras herramientas digital como innovación, es así como el dueño de Eventos Infantiles Lam menciona: “lo que estamos intentando hacer es innovar tecnológicamente porque eso es donde vamos a ver los puntos de diferencias entre las personas, animadores que han comprado vestuarios y empresas que se dedican al rubro, que tienen áreas, que tienen indumentaria y todo eso” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020). Él complementa diciendo que el valor agregado que busca impulsar lo motivó a innovar y por ello ahora hace programas infantiles online a través de Youtube.

Finalmente, el doceavo factor sobre el Desarrollo y Operaciones Digitales, que indica que son capacidades digitales utilizadas para desarrollar estas capacidades en ambiente de desarrollo y llevarlas a ambientes de producción, mantener y asistir las capacidades digitales para que sean sostenibles en el tiempo. Es aquí donde se diseñan procesos digitales, roles, responsabilidad y estructura organizacional, con la finalidad de poder implementar herramientas digitales y automatizar procesos. Para esta capacidad digital se requiere una planificación; así como, la implementación de un programa o proyecto digital que asista en el proceso. En el caso de los eventos infantiles, no hay una definición de lo previamente mencionado, el cambio de la migración a lo virtual fue efectuado de manera ensayo error, casi todos los emprendedores mencionaron que les costó adaptarse incluso iniciar con las operaciones digitales.

Finalmente podemos observar que no encontramos el mismo desarrollo de todos los elementos del modelo de las mega capacidades de An en todas las empresas entrevistadas. Como se ha mencionado en el marco teórico, la elección de este modelo se debe a que su escalabilidad de capacidades digitales del 0 al 5 ayuda a poder tener una mejor visión de la posición de la empresa frente a tendencias digitales lo cual se ajusta independientemente del tamaño de la misma. La identificación de estos elementos poco desarrollados abre oportunidades de mejora y recomendaciones plasmadas al final de la investigación.

1.3. Identificación de las principales restricciones y facilidades en la implementación del nuevo modelo de negocio digital

En esta parte de la investigación, se detallarán aquellos hallazgos que están relacionados con los elementos que influyeron en la transición de brindar el servicio, de presencial a uno digital, relacionado con el tercer objetivo secundario, el cual busca identificar y describir cuales son los factores vinculados con la digitalización para un nuevo modelo de negocio dentro el sector de fiestas infantiles. Se tomarán los elementos del FODA, Porter y Malcom Baldrige. Sin embargo, cabe resaltar que no se han encontrado hallazgos para cada uno de los componentes de las herramientas mencionadas.

En primer lugar, se pueden mostrar hallazgos relacionados a las fortalezas y debilidades de las organizaciones del rubro de fiestas infantiles. Como fortaleza se pudo encontrar que la fidelización de los clientes y la recomendación boca a boca hizo que el servicio digital se pueda hacer sostenible. “El motor fundamental de mi trabajo fue la responsabilidad que me llevó a, en realidad, a poder cumplir con todos mis clientes y la voz a voz que me recomendaban uno a otro y así pude crecer de la noche a la mañana un montón” (Y. Santos, comunicación personal, 10 de noviembre, 2020). También como menciona Marco Lam “Consiguieron mi número, consiguieron mi Facebook, me escribieron y yo les dije “bueno pues, ya no hay ningún problema”. Y comencé así poco por poco” (comunicación personal, 15 de noviembre). Cindy, dueña de Bailar, Reir y Jugar comenta lo siguiente: “Este es nuestro tercer año y tenemos clientes con los que ya estamos celebrando estos tres años [...] la mejor publicidad que podemos tener es la recomendación y eso es lo que funciona” (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020).

Como fortaleza también se tiene el acceso a herramientas digitales. Respecto a ello, el 100% de los entrevistados usa Zoom Pro, es decir las sesiones no se cortan y duran el tiempo que ellos establezcan. A pesar de que, para muchos, al principio, poder manejar esta herramienta resultó complicado, con el paso del tiempo han logrado dominarla, como menciona Giselle León, “Ahora ya siento que lo domino, ahora ¡después de cuántos meses! pero al principio eran unos nervios porque tú dices “uy ¿los niños me escucharán? ¿me entenderán? ¿se irán? ¿el dueño del

cumpleaños mirará un ratito y se irá a otro lado? ¿Cómo hago para que los niños no hablen y no se metan cuando yo estoy hablando?” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020) o como comenta la dueña de Show Educativo Fantasy Colors “Te podría decir que sí porque yo tengo la experiencia de ser maestra y manejar un zoom, entonces creo en esa parte me fue fácil enseñarle a Gabriela, que era la animadora, con ella sí me he tenido que madrugar diciéndole “haz esto, haz esto, tienes que poner acá”; o, por ejemplo, como yo manejo el zoom, entonces yo la agarro y le digo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2020).

Otra fortaleza encontrada es la posibilidad de adecuación del espacio de trabajo, es decir, la compra de insumos necesarios, como, por ejemplo: pantalla verde, cámaras, micrófonos y en alguno de los casos, consolas de sonido. “Es más, nosotros hemos tenido que invertir, íbamos a un estudio musical, pero no teníamos en nuestro caso un estudio, nosotros hemos tenido que comprar todos los equipos para poder hacer fiestas de calidad en vivo”, comenta Cindy, dueña de Bailar, Reír y Jugar (comunicación personal, 8 de noviembre, 2020). A esto se suma lo indicado por la dueña de Gotita de Ilusión, “hoy contamos con un switcher de televisión que monitorea las pantallas porque tenemos shows donde están varios personajes al mismo tiempo donde se cuenta cuento y el switcher va cambiando las pantallas” (Comunicación personal, 12 de noviembre, 2020), “me ayudó a poner el sonido, a poner el ecran, o sea mira acá tengo el... Este es el escenario verde (señala una tela verde)” también señala Giselle León (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Es así como uno de los principales elementos que ha podido facilitar la digitalización es la implementación de la pantalla verde, que les permite realizar de mejor forma los shows.

Como debilidad, se ha podido encontrar que la totalidad de entrevistados indica que los niños no pueden estar mucho tiempo concentrados, entonces, resulta complicado poder atraer su atención a través de una pantalla. “Para nosotros los que animamos delante de la pantalla es más complicado tener la atención del niño ahí” (G. León, comunicación personal, 9 de noviembre). “Ahora, cada vez se vuelven más exigentes, tienes que usar más maquillaje, tener pestañas, tienes que verte súper bien para que a los niños también les llame la atención para que te vean bien. Es más ahora en el tema virtual, también, tienes que producirte mucho para que en cámara se te vea bien y fuera de los implementos que necesitas” (C. Martínez, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Finalmente, Marco Lam, comenta que “ahora es más difícil tener la atención de los niños porque ahora compites con varias cosas, antes los tenías al frente y podías estar hablándoles de frente, pero ahora siempre he creído que la conexión con los niños es la energía, entonces ahora es un poco difícil cuando tu energía es muy baja transmitir a través de una cámara” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

Por otro lado, se mostrarán aspectos oportunidades, que según mencionan los entrevistados, han impulsado el desarrollo de esta nueva forma de ofrecer los servicios, aunque este se haya dado de forma rápida y abrupta. Según Gabriela Linares, el contexto de la pandemia ha hecho que dar cuenta de lo importante que es apoyarse en la tecnología (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020), lo cual podría considerarse como una oportunidad. En suma, a ello, los entrevistados mencionan que la tecnología y su implementación se ha convertido en un elemento determinante para poder transformar los negocios de presenciales a online, según menciona la entrevistada los empresarios han tenido que reinventarse y digitalizar sus negocios, desde usar canales digitales, como WhatsApp, redes sociales hasta incluir la digitalización en sus procesos (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). “las pymes ya han decidido dar ese paso, no le tienen mucho miedo a lo virtual porque el uso de las herramientas está en nuestra vida diaria y ya no es solo verlo a nivel de empresa o para la gestión de la empresa” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Si bien la pandemia ha impulsado al cambio, se han encontrado amenazas que han influido para que este cambio sea más complicado y lento en algunos casos. Isabel Laura, comenta que el contexto actual ha visibilizado la gran brecha digital que existe dentro de las Mypes, “ahora durante la pandemia específicamente micro y pequeña empresa he visto la brecha digital, muchas de las empresas se han quedado en el camino, se han quedado por no haber considerado ingresar a estos entornos digitales” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Gabriela Linares, considera que esta brecha se ve reflejada también en el pensamiento que tienen los empresarios, pues “muchos líderes pecan de ilusos, por creer que una tecnología es la solución para los problemas organizacionales” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020).

Lo anteriormente mencionado, se relaciona con que uno de los elementos que afecta a las Mypes, es la capacitación con la que cuentan las personas dentro de este tipo de organizaciones. “la mayoría de los emprendedores tienen una formación académica técnica superior, a veces que los micro o comparado con la microempresa pueden ser operarios o personas que adquirieron la experiencia y empíricamente formaron su negocio, pero les falta ese sustento teórico o capacitarse más para utilizar esas herramientas” (I. Laura, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Esto va de la mano con lo que afirma Gabriela Linares, puesto que para poder mejorar sus procesos deben “saber cuáles son sus capacidades técnicas, tecnológicas” y “las personas deben estar empoderadas para poder utilizar las tecnologías” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). Con estas afirmaciones, se puede identificar que un elemento negativo es la falta de capacitación por parte no solo de los empresarios, sino de los colaboradores, “a veces no tienen tiempo para capacitarse, el líder generalmente realiza muchas acciones”, “tienen problemas con planificación propiamente dicha no conocen muy bien cómo se gestiona un proyecto debido al

tamaño quizás, o debido a los pocos recursos que manejan” (I. Laura, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Otra amenaza es el poco acceso o la falta de financiamiento de las Mypes, “la pandemia ha acelerado que migren a lo que es la parte virtual, sin embargo, hay muchas que se han quedado o han desaparecido, por falta de recursos” (I. Laura, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Además de ello, el número de colaboradores se ha visto afectado, pues el 100% de entrevistados ha tenido que reducir el número de personal y se han quedado solo con dos o tres. Como menciona Carla Martínez, que antes contaba con aproximadamente 10 colaboradores, entre bailarines, magos, etc., ahora comenta que es solo ella y se encarga de realizar todo (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Lo mismo menciona Giselle León, pues en su staff eran aproximadamente 20 personas, entre colaboradores fijos y variables; sin embargo, ahora solo son 3 personas (Comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). También es el caso de Marco Lam, ahora cuenta con 3 personas y antes eran entre 17 y 20 (Comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

Por otro lado, se encuentran elementos de Porter como la amenaza de nuevos entrantes, según comentan los dueños de negocios de fiestas infantiles, con la pandemia han surgido nuevos competidores, pues brindar el servicio de forma online y la poca inversión que se necesita (a comparación de la inversión para un show presencial) hace que mayor oferta. “hay un montón, una variedad de empresas o de shows digamos, porque no todas son empresas, a veces es una sola persona que lo hace ¿no? Entonces hay un montón de ofertas y a veces hay gente que cree que es fácil ¿no?, que es me pongo esa ropita y ya salgo y cobro baratito. Entonces se va haciendo un montón de subgrupos” (G. León, comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Esto se suma a lo que menciona Marco Lam “los eventos virtuales cuestan menos que los presenciales. Entonces, cuestan menos y hay más competencia, entonces en verdad se está luchando para tener un producto diferencial” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020).

1.4. Factores para garantizar la sostenibilidad económica del nuevo modelo de negocio digital

En el siguiente apartado, se muestran los hallazgos del cuarto objetivo secundario, el cual busca identificar los factores que se deberían tomar en cuenta para garantizar la sostenibilidad económica de la implementación del nuevo de modelo de negocio digital para el rubro de eventos infantiles. Para ello, se tomará la información de las entrevistas a los emprendedores del rubro para identificar la nueva propuesta de valor y enmarcarlos en un nuevo canvas digital del autor Marc K Peter, previamente descrito en el marco teórico, el cual a través del Digital

Transformation Canvas, se identificarán los elementos y las fases para el proceso de transformación hacia lo digital para el rubro en mención.

En primer lugar, tenemos el elemento de Enfoque del Cliente, lo que indica un grupo de los entrevistados es que la continuidad con los shows virtuales es con la finalidad de no perder el enfoque en el grupo de clientes que ya han venido construyendo a lo largo de los años, así menciona Carla Martínez que “haciendo los shows virtuales, es más que nada para no perder a los clientes para que la marca no muera porque definitivamente después de un año o dos años, no sabemos cuándo vamos a volver a realizar shows presenciales, los papás ya ni se acuerdan de quién eras tú” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020). Es así también como ella agrega que actualmente ya no es solo la necesidad de celebrar alguna ocasión especial, que muchos de los clientes piden un encuentro con algún personaje y su hijo: “Sin necesidad de que sea cumpleaños de nadie, una princesa que salga y converse con las niñas, una pijamada o hasta hacer un taller, hacer un taller de postres, de trufas o un taller de manualidades” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2020).

En segundo lugar, tenemos el elemento Nuevas Tecnologías, el cual menciona la identificación de nuevas tecnologías o actividades que podrían desarrollarse de forma potencial en clientes. Es así como el 50% de emprendedores entrevistados coinciden en que el Streaming o transmisiones online es una tecnología nunca explorada y a raíz del uso de más herramientas virtuales su uso resulta interesante para el desarrollo de más contenido. Es así como Marco Lam menciona “Hacemos programas en YouTube Entonces, comenzamos a transmitir y a publicar nuestros programas infantiles, creamos una historia, creamos un concepto, justamente estoy donde se transmite que es nuestro set” (comunicación personal, 14 de noviembre, 2020). Así también, Luisa menciona lo siguiente: “Ya estamos trabajando en tener nuestro canal digital con nuestro contenido propio, ahora mismo estamos planeando para las fiestas de fin de año alquilar un estudio para poder juntar al elenco, para poder grabar y ahí sí como son contenidos que se van a subir a un canal de YouTube” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Se continúa con el tercer elemento Nube y Datos, el cual identifica el potencial de tener datos existentes y vincularlo en plataformas TI de fácil acceso con la finalidad de analizar la información relevante beneficiosa para la organización. Solo dos emprendedores entrevistados mencionaron que almacenan información de clientes, pero no en una base de datos estructurada sino mediante el propio conocimiento de sus clientes más cercanos. Así también mencionaron que manejan un calendario de eventos, pero de forma muy sencilla en sus teléfonos móviles. No se registra más información sobre almacenamiento masivo de información o datos.

Para el cuarto elemento Desarrollo de Negocios Digitales, el autor cuestiona la resistencia y la preparación de la organización con el modelo de negocio que maneja en busca de estrategias, modelos y plataformas digitales para aprovechar en aumentar o expandir la oferta hacia el mercado. Como se ha mencionado, el negocio de fiestas infantiles no venía venir el drástico cambio hacia el modelo virtual; sin embargo, tuvieron que realizar el cambio en mira de poder mantener el negocio, para algunos de los empresarios y expertos mencionan que la innovación estuvo presente en la decisión del cambio, es así como Yunko Santos menciona que: “el siempre innovar, crear, traer productos totalmente distintos, nuevos, el hacerle sentir a nuestros clientes muy especiales siempre” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2020). Se identifica que muchos de ellos, poseen la motivación y la disposición para modificar su modelo o expandirlo hacia otras opciones digitales como lo son los canales de Youtube, previamente mencionado.

En quinto lugar, tenemos al elemento Ingeniería de Proceso el cual menciona la identificación de procesos que se podrían digitalizar. En el caso de las empresas de eventos infantiles entrevistadas, no solo la oferta se digitaliza, sino también sus procesos de pago, servicio al cliente y hasta la publicidad. Muchos de los empresarios concuerdan con que su mejor marketing es el visual, el boca a boca, en donde el padre vea su presentación y así recomiende el servicio, ahora todo se maneja por las redes sociales. Así también, el trabajo de servicio a cliente y post venta, toda la comunicación se da mediante redes, desde el primer contacto hasta el servicio final que concluye con la entrega del video de la grabación de la fiesta. Finalmente, el proceso de pago también se ha digitalizado, siendo las transferencias bancarias su principal medio.

Para el sexto elemento, Liderazgo y cultura digital, el autor menciona que el cambio digital busca una adaptación de principios de la gestión y nuevas formas organizativas. Los emprendedores entrevistados no han podido desarrollar proceso de cambio digital con sus colaboradores, en su mayoría, debido a los drásticos recortes de personal ocasionado por la reducción de ingresos. Es así como Yunko Santos menciona: “eran decoradores, secretaria, asistentes, buenos asistentes, community mánager y decoradores, eran 10 aparte contratados y 20 que eran parte del staff que era gente que tanto trabajaba y, en realidad, aprendía, 30 personas. Hoy en día, solo manejamos 6 personas” (comunicación personal, 10 de noviembre, 2020). Sin embargo, para otros emprendedores si se mantiene su elenco de show, como menciona Luisa lo siguiente: “el elenco que somos bailarines, actores, chicas que cantan, o sea toda la parte de talento, magia, títeres y hasta ahí. Nosotros somos los que estamos trabajando de manera virtual” (Comunicación Personal, 12 de noviembre, 2020). Se identifica que si existen empresas con un grupo humano con el aún no se trabaja el proceso de transformación digital, la gestión se centraliza en el empresario.

Finalmente, para el séptimo elemento Publicidad Digital, el autor menciona que la empresa debería aspirar a tener una mirada holística de marketing digital, es decir, migrar el marketing, distribución, ventas y servicio al cliente de forma digital. Como ya se ha mencionado anteriormente, todos estos procesos las empresas entrevistadas del rubro de eventos infantiles ya han efectuado la migración a causa del distanciamiento social. Un grupo de emprendedores menciona que con la apertura digital han podido expandir su servicio a diversas partes del país y el mundo, es así como Luisa menciona: “Entonces, ahí nos dimos cuenta de que oye esto lo podemos hacer en todo el Perú, entonces empezamos a hacer nuestra publicidad en redes y ya no segmentado a Lima, sino a todo el Perú” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Se identifica que la publicidad digital ya se viene llevando a cabo a través de redes sociales y ahora muchos emprendedores están direccionando las mismas a otros mercados.

2. Análisis

En esta parte de la investigación, se procederá con el desarrollo del análisis tomando en cuenta cada uno de los elementos mencionados en la parte de los hallazgos. En adición a ello, se realizará la triangulación de los datos, junto con la información teórica detallada en el capítulo 2: Marco Teórico.

2.1. Análisis del entorno y contexto en las mypes de eventos infantiles

De acuerdo con el objetivo específico N° 1: Identificar y describir el entorno externo y el contexto sobre el cual se desenvuelven los negocios del rubro de fiestas infantiles, lo visto tanto en el marco contextual, con los análisis PESTE, Porter y lo encontrado en los hallazgos, se puede realizar el siguiente análisis.

En primer lugar, cabe recordar que la economía naranja, según Lebrún (2014), se refiere al ciclo de creación, producción y distribución de bienes y servicios que tiene como materia prima la creatividad y el capital intelectual. Esto se relaciona con el sector de fiestas infantiles; ya que, el servicio tiene como principal materia prima la creatividad para producir y ofrecer los shows. Según se ha visto en el marco contextual y las entrevistas realizadas, tanto a los dueños de negocios como a los expertos, el crecimiento de la economía naranja impacta de forma positiva. Esto debido a que el servicio, a pesar de que ha cambiado, se mantiene. Aunque la demanda se redujo durante los primeros meses, luego se convirtió en sostenible, pues la experiencia de los dueños de eventos infantiles, la fidelización de los clientes y la recomendación boca a boca ha permitido que puedan tener ingresos y demanda sea sostenible.

Por otro lado, según el marco contextual, la pandemia del coronavirus ha golpeado económicamente al sector de fiestas infantiles de manera considerable, y el 100% de los

entrevistados coincide en que sus ingresos se han visto afectados notablemente, pues estos se han reducido entre un 70% y 80%. Sin embargo, a pesar de que el costo por show ha tenido una baja, la cantidad de estos por día ha aumentado, pues de realizar entre uno y tres shows por día, ahora pueden realizar en promedio entre 5 y 6; ya que, la duración de estos y hacerlos desde un solo lugar facilita su realización.

Otro factor importante que tomar en consideración es que, si bien el padre es el cliente del servicio, el niño es el usuario, y los entrevistados mencionan que, dependiendo de la edad, la decisión para llevar a cabo el show infantil también es tomada por los niños, pues ellos eligen qué personajes incluir, que elementos poner y cuáles no. En suma a ello, esto se relaciona con que los niños pueden influir en las decisiones del hogar, más aún si se trata de su entretenimiento personal (Mendoza, 2010). Además, tomando en cuenta lo mencionado por Osterwalder y Pigneur (2010), los clientes son la base principal de los negocios, por lo que satisfacerlos y cumplir sus expectativas podría generar una relación a largo plazo.

Ahora bien, considerando los factores del análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico), se han podido encontrar hallazgos que permiten realizar el análisis integrándolo con la información recabada en el capítulo del marco contextual. Respecto al factor político, la disposición dada por el gobierno, principalmente la prohibición de realizar eventos sociales que incluyan aglomeración de personas, se convirtió, en un inicio, en una amenaza; sin embargo, con el paso de los meses la pandemia, y lo que trajo con ella, se convirtió en un aliado clave, tal como comentan los expertos en Mypes y digitalización, así como el 100% de los entrevistados, pues pudieron ver una oportunidad de ofrecer un nuevo servicio.

Por otro lado, para el aspecto económico, como se mencionó líneas arriba, los ingresos han disminuido en más del 50%; no obstante, el tiempo de los shows virtuales y el no tener que movilizarse permite que se puedan realizar más shows durante el día y así compensar el bajo costo de los shows virtuales con la cantidad por día.

El factor social resulta también importante. De acuerdo a lo comentado por los entrevistados y padres de familia, las fiestas infantiles online, han tenido una gran acogida, pues los padres de familia prefieren preservar la integridad de sus hijos y de sus familias en general. No obstante, buscan que los niños puedan tener un momento de esparcimiento y compartir con sus amigos y familiares. Este comportamiento va de la mano con una de las 4 mega tendencias en el consumidor post Covid 19, mencionadas por el diario Gestión y en este caso vendría a ser: La búsqueda por la salud y bienestar, consumo digital e hiper conectividad, consumidores más exigentes y conciencia social (Gestión, 2020).

El factor tecnológico es uno de los más importantes, primero porque va de la mano con lo mencionado por Datum Internacional, que el uso de la tecnología ha crecido en un 14% (Datum Internacional, 2020). Esto debido a que el 90% de actividades se trasladaron al canal online, por lo que el uso de artefactos y herramientas tecnológicas ha crecido. Además, el 100% de emprendedores utiliza la tecnología para brindar el servicio, pues cuentan con soporte tecnológico y usan herramientas como Zoom Pro. Algo importante a resaltar es que a pesar de que los entrevistados no hayan mencionado que realizan streaming, lo están realizando, pues comentan que realizan transmisiones en vivo y realizan programas de televisión, a través de sus canales de youtube.

En segundo lugar, se encuentra el análisis Porter, que según Martínez y Milla (2012), es una herramienta que nos permite realizar un análisis del entorno competitivo y tiene como principales componentes los siguientes: Rivalidad entre competidores, negociación de clientes, negociación de proveedores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos. De acuerdo a lo encontrado en las entrevistas, se pudo evidenciar que la rivalidad entre competidores es alta, pues de acuerdo a los criterios de evaluación, existe una gran cantidad de competidores que se han incrementado con la pandemia; ya que, implementar un show virtual resulta más fácil y como mucha menos inversión que cuando es virtual. Para la negociación de los clientes, se puede decir que esta es media; ya que, la diferenciación del producto es poca y los clientes tienen información de sus proveedores. En cuanto a negociación de proveedores es bajo, pues debido a la pandemia, no cuentan con proveedores de ningún tipo. Finalmente, respecto al ingreso de nuevos entrantes es alto, debido a que las barreras de entrada son casi inexistentes, y para amenaza de productos sustitutos se considera alto porque se están ofreciendo shows virtuales que se complementan con conciertos, show de títeres, talleres, entre otros.

2.2. Análisis de los elementos del modelo de negocio y digitales para el negocio de eventos infantiles

En el siguiente apartado, se presenta el análisis de los elementos y los factores digitales del modelo de negocio, fiestas virtuales, que viene desarrollando el rubro de fiestas infantiles. Para ello, se triangula la información de los hallazgos previamente descritos, la teoría sobre modelo de negocio del autor Osterwalder y las capacidades digitales An, para finalmente complementar con lo indicado por los expertos entrevistados.

Los emprendedores entrevistados atravesaron por un cambio transformacional ocasionado por la pandemia, por el tan corto tiempo mencionan que no fue posible poder tener una estructura o una estrategia de cambio; complementado por lo expuesto por Osterwalder, quien en su teoría menciona cómo posicionar el modelo en un panorama muy competitivo y cómo

afrontar la reforma del modelo de negocio de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010); se reconoce que el uso del concepto de modelo de negocio resulta beneficioso para poder hacer frente al cambio. Por otro lado, para estructurar los elementos del modelo de negocio se exponen a través de la identificación de los elementos de la herramienta Canvas; por lo que, el análisis será abordado de la misma manera:

Para el primer elemento Segmento de mercado, los emprendedores entrevistados mencionaron que sus principales consumidores son los niños y los padres los clientes. Para Osterwalder y Pigneur (2010) los clientes son el centro de todo modelo y estos se agrupan en varios segmentos de acuerdo con sus necesidades, comportamientos y atributos. Es así como el denomina al mercado de masas a los modelos que se centran “en el público general no distinguen segmentos de mercado, tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21). Es así como, el modelo de negocio del rubro de fiestas infantiles se centra en un mercado de masas, esto en relación con lo mencionado por los empresarios, los niños son su mercado y todos responden a satisfacer sus necesidades, hay una diferenciación de preferencias, pero sigue siendo un gran sector de consumo de contenido para niños.

Tanto como para Osterwalder como para los empresarios entrevistados, la propuesta de valor gira en torno a buscar cómo resolver la necesidad del cliente a través de la satisfacción obtenida mediante la propuesta de valor dentro del servicio ofrecido. Para el autor: “Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26). El rubro de fiestas infantiles encaja en ofrecer un servicio personalizado a sus clientes, pues la propuesta de valor es casi siempre llevar alegría, diversión, educación, etc., pero adaptada a los gustos y preferencias de cada niño. Todos los emprendedores entrevistados coinciden que su foco son los niños y su propuesta gira en torno a ellos; por lo que, cualquier variante del servicio debería mantener ese enfoque.

Con respecto a los Canales de Distribución, para el autor “Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para el rubro de eventos infantiles, el canal es directo, la venta o la adquisición del servicio se hace de forma directa con los padres de familia, incluso a través de las plataformas online, la distribución sigue siendo de forma directa al cliente. Todos los empresarios entrevistados mencionan que todo el proceso virtual brinda un mayor alcance a sus clientes; por lo que, el servicio se extiende a tener mayor alcance incluso a otros países.

Para el elemento Relación con el cliente, los emprendedores mencionan que hay una relación directa con los clientes mediante comunicaciones exclusivas basadas en los niveles de involucramiento de los padres para con las fiestas infantiles. Para el autor, existen categorías de relación con el cliente, la asistencia personal es el tipo de relación basada en la relación humana (Osterwalder & Pigneur, 2010), en donde el cliente se comunica con el representante real del servicio y se establece la conexión, para los empresarios de eventos infantiles encuestados se evidencia la misma relación, lo que permite tener mayor fidelización con el mismo.

Seguimos con el elemento Fuentes de ingresos, el cual Osterwalder y Pigneur (2010) menciona que, de acuerdo con el segmento de clientes, existe una fuente de ingresos o flujo de caja de acuerdo con una fijación de precios. Como se ha mencionado, los ingresos son mediante transacciones directas con el cliente antes o después de finalizado el servicio, aunque mencionan que el precio del servicio ha sufrido una disminución, la cantidad de las fiestas virtuales ha propiciado poder desarrollarlas de forma consecutiva, por lo que la cantidad de ellas en un día puede ser mayor. La venta del servicio de eventos infantiles se categoriza como Venta de activos de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), en donde la fuente de ingresos es mediante la venta de derechos sobre un producto. Sin embargo, el autor menciona también que otra fuente de ingreso es la cuota por suscripción, lo cual podría resultar beneficioso para las empresas del rubro con la finalidad de construir una comunidad sólida de clientes e ingresos.

Para el elemento Recursos Clave, los empresarios entrevistados afirmaron que sus recursos han cambiado adaptándose a la nueva propuesta digital. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), “Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (p. 34). La inversión ha sido un recurso clave para las empresas entrevistadas, pues han tenido que adquirir nuevos productos como cámara, lentes, pantallas verdes, etc. para poder implementar un set para llevar a cabo la fiesta virtual. Es decir, los recursos físicos vienen de la mano con los económicos, la inversión de dichos recursos va a depender de qué tan elaborada se va a presentar la propuesta.

Con respecto a las Actividades Claves, Osterwalder y Pigneur (2010) afirma que “estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor” (p.7). Para todos los emprendedores entrevistados todas sus actividades claves también han sufrido un cambio con el cambio al canal virtual, por lo que ahora la producción de las fiestas virtuales se da a través de una plataforma diferente. El cambio de modelo hace que la plataforma demande

actividades relacionadas a dicha categoría, por lo que, la prestación de servicios y la promoción de esta resulte con mayor beneficio para la organización.

Para el elemento Socios Clave, los empresarios entrevistados hacen mención de que su mayor aliado son su elenco o sus animadoras, para Osterwalder y Pigneur (2010) “Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (p.8). En este caso, las animadoras y el elenco que son parte del staff forman parte de una alianza estratégica, pues ambas partes acuerdan presentarse servicios mutuamente, con la finalidad de poder sacar una propuesta diferente y de mayor valor para los clientes.

Finalmente, para el elemento Estructura de Costos el autor menciona que “estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave” (Osterwalder, 2010, p.9). Es así como los emprendedores entrevistados coinciden que hay una inversión para levantar la propuesta digital, a pesar de la poca cantidad de ingresos debido al costo, existe un aumento por la cantidad de shows por día. La identificación de estructura de costos ha podido evidenciar que no solo con dichos ingresos se podía sostener el negocio, por lo que algunos mencionan que han tenido que recurrir a alquilar algunos activos fijos para poder balancear los costos e ingresos.

2.3. Análisis de principales restricciones y facilidades en la implementación del nuevo modelo de negocio digital

Como ya se mencionó en la parte de los hallazgos, se ha dividido este apartado en dos partes importantes: Los elementos externos, positivos y negativos, y los factores internos, también positivos y negativos que han influido en la transición hacia lo digital.

Dentro de los elementos negativos externos se encuentran los elementos identificados también en los análisis PESTE y Porter realizados anteriormente. Los entrevistados mencionan que a pesar de que los cambios se hayan dado de manera rápida, estos han permitido que migren a ofrecer el servicio online y que, debido a las restricciones impuestas por el gobierno, este servicio ha tenido una gran acogida, lo que ha permitido que sea sostenible durante estos meses. Respecto al factor tecnológico, el 100% de entrevistados tanto en el focus group, (ver Anexo H), como en las entrevistas a los dueños de los negocios de fiestas infantiles y los expertos, la totalidad de ellos menciona que cuentan con un dispositivo electrónico; ya sea, celular, laptop, iPad. Esto va de la mano con lo mencionado por Datum Internacional (2020), que dentro de las categorías que más crecen dentro del comportamiento online debido al COVID - 19, se encuentran streaming con un 48% y entretenimiento con 24%.

Ahora, se hará énfasis en los aspectos internos que han permitido migrar a lo digital para de esta manera poder compararlos con el análisis Malcom Baldrige realizado para Celebra La Vida y ver aquellos puntos relevantes para posteriormente realizar la propuesta de mejora en el siguiente capítulo.

Como se vio en el capítulo del marco contextual, el análisis Malcom Baldrige cuenta con ciertos criterios como: Liderazgo, planeamiento estratégico, orientación al cliente; medición, análisis, gestión del conocimiento; personas, procesos y resultados. Respecto al primer punto, liderazgo, la mayoría de empresarios, cuenta en promedio con el mismo número de colaboradores, antes entre 15 y 20, y ahora, desde el inicio de la pandemia, entre 3 y 5; pese a que son organizaciones relativamente pequeñas tomando en cuenta el número de colaboradores, ninguna cuenta con valores definidos organizacionalmente, tampoco con una misión y visión planteadas; sin embargo, comparten algunos día a día, por ejemplo: Trabajo en equipo, pues deben colaborar unos a otros para que los shows salgan de la forma que esperan y puedan cumplir con las expectativas de los clientes; respeto, no solo para los compañeros del equipo o elenco, sino también para los niños y padres de familia. Este aspecto va relacionado con el segundo: planeamiento estratégico, al no contar con los valores, misión y visión establecidos, tampoco cuentan con un correcto planeamiento estratégico, lo que hace que esto sea uno de los puntos débiles para todas estas organizaciones, incluida Celebra La Vida.

Por otro lado, se encuentra la orientación al cliente. Para todas las organizaciones el cliente es el punto más importante de sus empresas, pues consideran que sin los niños y padres de familia no podrían realizar sus principales actividades. Por ello, buscan ofrecer el mejor servicio y cumplir no solo con las expectativas, sino un poco más, para eso, buscan contar con los mejores profesionales, los mejores vestuarios y, ahora, con una buena conexión a internet, los mejores equipos, entre otros. De esta manera se busca la recomendación boca a boca y fidelizar a sus clientes.

Para la medición, análisis y gestión del conocimiento, se considera que ninguno de las Mypes entrevistas cuentan con indicadores, esto se relaciona con la falta de planeamiento estratégico, pues se han centrado en el servicio y fidelización de clientes, que han descuidado algunos otros aspectos dentro de las organizaciones.

El criterio de personas es uno de los más importantes, porque como mencionan los entrevistados, buscan siempre contar con personas que compartan la motivación hacia los niños. Es decir, se encuentren comprometidos y quieran llevar no solo diversión en los shows que realizan, sino calidad. Al tener pocos colaboradores, comentan que es más fácil mantener la comunicación y motivación.

Respecto a los procesos, cada uno de los dueños de las Mypes comentan que ahora se hacen cargo de cada uno de los procesos, a diferencia de cuando se realizaban los shows presenciales, que contaban con diversos proveedores y tenían un estricto control de calidad para poder garantizar la misma dentro de sus servicios.

Finalmente, de acuerdo con la experiencia de sus clientes, han logrado tener un mayor número; ya que, ahora dejan sus números de teléfono en pantalla, sus redes sociales, etc. No obstante, la mayor parte de clientes los ganas a través de la recomendación boca a boca, que como ellos mismo mencionan es una de las herramientas más poderosas y por ello, tratan de que sus shows sean AI y así poder tener mayor cantidad de clientes.

Este análisis nos lleva a poder plantear un FODA general para todos las Mypes del sector de fiestas infantiles a las que se han podido entrevistar. A continuación, el detalle de cada uno de los elementos.

- a) Fortalezas: Dentro de las fortalezas se encuentran, la experiencia dentro del rubro, el número de clientes con los que cuentan y la recomendación boca a boca. También se encuentra la calidad del show, pues han realizado inversiones para poder contar con espacios adecuados y brindar un buen servicio, además de contar con colaboradores expertos en cada uno de los ámbitos (animación, control de música, pantalla, etc). Además de ello, cuentan con un gran posicionamiento en redes sociales, lo que les permite promocionar sus servicios y tener una buena llegada a su público objetivo.
- b) Oportunidades: Como oportunidad principal, se ha podido identificar, que a pesar de que el ingreso promedio haya disminuido, se pueden realizar más shows durante el día y de esta manera compensar un poco los ingresos. Además de ello, que ahora no solo realizan presentaciones en Lima, sino también en provincia y en otros países como, Estados Unidos, Chile, Colombia, entre otros.
- c) Debilidades: Todas las Mypes entrevistadas tienen como principal debilidad la falta de planificación y establecimiento de estrategias, indicadores; así como, de valores, misión y visión.
- d) Amenazas: Todos los entrevistados coinciden en que la principal amenaza es que existen muchas personas u organizaciones que ofrecen los servicios de manera informal y de menor calidad, lo que hace que cobren menos y el número de sus clientes disminuya. En adición a ello, comentan que, debido a la pandemia, han surgido nuevos servicios sustitutos; por ejemplo, shows educativos, con música, baile y manualidades; o shows de títeres, entre otros.

2.4. Análisis de los factores para garantizar la sostenibilidad económica del nuevo modelo de negocio digital

En la siguiente sección, se muestran el análisis de los hallazgos del cuarto objetivo secundario previamente expuestos. Para ello, se toma la información de las entrevistas a los emprendedores enlistados como hallazgos para los elementos del Canvas digital del Peter (2018), junto con la información teórica del autor para poder generar una triangulación de data, tomando en consideración lo mencionado por los expertos entrevistados también.

Con respecto al primer elemento Enfoque en Cliente, se identifica que muchos de los emprendedores entrevistados han notado que ahora las necesidades de los clientes ya no solo se centran en la celebración del cumpleaños del niño, sino que ahora también y, a causa del confinamiento social, muchos padres recurren a buscar formas organizar reuniones online, un ejemplo brindado fue, pijamadas online, espacios en donde los niños puedan interactuar. Para el autor Peter (2018), este elemento está enfocado en encontrar las nuevas necesidades y estructurar la que ofertas personalizadas se va a ofrecer en un futuro; así como, que canales se utilizarán para ello. Complementando por lo mencionado por Gabriela Linares, quien menciona que ahora las oportunidades para las Mypes se han extendido; debido a, la apertura tecnológica que contribuye al desarrollo de nuevos canales (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). Es así cómo, se identifica un diálogo entre la necesidad de interacción, la opción de fiestas o reuniones online y la propuesta de entretenimiento por parte de las empresas del rubro de eventos infantiles con la finalidad de seguir ofreciendo el servicio de diversión y recreación.

Para el elemento Nuevas Tecnologías se identifica que el uso del modelo streaming resulta beneficioso para el 30% de los emprendedores entrevistados, este modelo a través del canal Youtube. Como menciona el autor, para este elemento se deben identificar qué tecnologías resultan beneficiosas explotar para desarrollarlas a futuro y con potencial agrado hacia los clientes (Peter, 2018). Construir una hoja de ruta tecnológica en donde se mapee el proceso virtual de la organización resultaría beneficioso para poder plasmar la oferta personalizada, como lo menciona Peter (2018), es así como Gabriela Linares que muchas de las Mypes deben explotar la información de que nuevas tendencias se acomodan mejor en sus operaciones (comunicación personal, 29 de noviembre de 2020). En este caso, el streaming se presenta como una posible tecnología con potencial a explotar.

Para el tercer elemento Nube y Datos, se registra que no hay una base de datos para los empresarios del rubro de eventos infantiles. Lo que menciona Gabriela Linares bajo su expertis es que ella recomienda que las empresas comiencen a almacenar información desde una herramienta de fácil uso como el Excel (comunicación personal, 29 de noviembre, 2020). El autor

complementa que hay potencial en el almacenamiento de información en la nube, para poder extraer data relevante y accesible para la organización y para los clientes. Se identifica que el uso de este elemento podría explotarse con la finalidad de analizar preferencias y estadísticas por distritos, sectores, etc.

El cuarto elemento Desarrollo de Negocio Digitales, Peter (2018) menciona la creación de nuevos modelos y variantes innovadoras al modelo con la finalidad de potenciar el mercado. En el caso del rubro de eventos infantiles, todos los empresarios entrevistados migraron a brindar el servicio de fiestas online, muchos de ellos motivados en mantener la motivación y hacer sentir especiales a sus clientes, migraron a esta opción. Otros de ellos migraron por necesidad, con la finalidad de mantener la marca; sin embargo, en el camino se toparon con diversas plataformas y canales tales como Youtube, el cual incrementa la opción de aumentar su oferta de eventos o actividades online.

Para el análisis del quinto elemento Ingeniería de Procesos, se identifica que el empresario ya no tiene contacto físico con ninguno de sus clientes para el desarrollo de las fiestas online, lo que resulta beneficioso pues para el autor encontrar procesos rápidos, eficientes que se puedan digitalizar y automatizar vuelve más dinámico el mercado (Peter, 2018). Los empresarios comentaron que los procesos de pago, marketing y servicio de atención al cliente se están desarrollando a través de redes sociales, es decir, se han digitalizado. Lo que recomienda el autor es elaborar un mapeo de procesos y ver cuáles podrían digitalizarse, en este caso, el mapeo de procesos resultaría beneficioso para tener una estructura más clara y poder volver más eficiente dicho proceso.

Como se ha mencionado el sexto elemento hace mención del Liderazgo y Cultura Digital, tanto el autor Peter (2018) y la experta en transformación digital Gabriela Linares, mencionan que esta gestión debería abordarse de manera transversal a la organización, evaluar las posiciones de los empleados, conocer cuál es su postura para dicha transformación y desarrollar una base de liderazgo digital. Como mencionan los empresarios, muchos de ellos han tenido que recortar personal, quedando solo aproximadamente entre 3 a 6 personas, y donde la gestión digital se centraliza en el emprendedor. Sin embargo, si hay empresas que podrían maximizar la utilidad del presente elemento con la finalidad de tener procesos y espacios creativos e innovadores que ayuden con la transformación digital desde el interior de la organización.

Finalmente, para el sexto elemento Publicidad Digital, el autor menciona optimizar continuamente y de una manera holística las nuevas iniciativas o mociones de marketing y ventas, por lo que algunos de los emprendedores entrevistados comentan que se encuentran expandiendo su contenido publicitario hacia diversas regiones del país e incluso a diversos países. Para Peter

(2018), la publicidad digital nueva apertura el enfoque de ventas y comunicación en donde surgen la gestión de relaciones. La plataforma seleccionada son las redes sociales y esta nueva expansión para los emprendedores del rubro de eventos infantiles resulta beneficioso para expandir su mercado.



CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA

1. Propuesta de Mejora: Canvas digital

Como se mencionó en el marco teórico, la implementación del Canvas digital ayuda a identificar los campos de acción que abarcan la orientación constante al cliente, los modelos de negocio digitales, los nuevos enfoques de gestión y formas organizativas, los procesos optimizados y automatizados, el marketing digital, el uso de nuevas tecnologías, los datos inteligentes y la nube (Peter, 2018). Con la finalidad de apoyar a la PYMES-MYPES en sus proyectos de transformación, el autor en mención preparó el lienzo de Transformación Digital con preguntas para los siete campos de acción de Transformaciones Digitales. Es por ello que, dado que, nuestro sujeto de estudio es una MYPE dentro de un proceso de transformación digital, debido al cambio de su servicio hacia una fiesta online, la propuesta de mejora gira entorno a poder generar un Canvas Digital de acuerdo al análisis de los hallazgos encontrados en las entrevistas a empresarios de 8 Mypes de eventos infantiles en el lienzo de Transformación Digital con la finalidad de poder brindar sostenibilidad a la nueva propuesta digital.

A continuación, en la Figura 11, se muestra la propuesta de mejora enmarcado en los 7 elementos del lienzo Transformación Digital - Canvas Digital.

Figura 11: Propuesta de mejora

1 Customer Centricity

Organisations place a strong focus on customer orientation, personalised offers, digital communication and sales channels.

- Segmentos con mayor potencial: Padres de familia de los segmento NSE B y C
- Satisfacción direccionado al niño como consumidor y al padre como cliente final
- Necesidades centrales: Entretenimiento online
- Se posee poca información para satisfacer las necesidades
- La oferta personalizada se direcciona a ofrecer un servicio de valor agregado: musicales y teatro infantil
- Los canales de venta y servicio al cliente son a través de redes sociales con frecuencia diaria
- El canal de transmisión streaming para el contenido virtual
- Los procesos se deben adaptar a una gestión online con recursos físicos para implementar una fiesta online.

2 New Technologies

This includes platforms and apps as well as the connection of industrial components and consumer products (Industry 4.0 and Internet of Things).

- Nuevas tecnologías de streaming y suscripción para propuesta de fiesta virtual.
- Plataformas que habiliten el uso de estas tecnologías: Youtube – Páginas Web– Redes Sociales
- Estas plataformas son soluciones activas para poner en marcha el servicio.

3 Cloud and Data

Digital activities require data-driven models and systems, smart data and a flexible, web based IT infrastructure.

- No hay estructura de TI, pues se utilizan plataformas disponibles en la red.
- No está desarrollado la información en la nube.
- Hay un potencial en trabajar en páginas web que generen link entre las proformas y las redes sociales.

4 Digital Business Development

Organisations are challenging existing products and services in order to provide new or extended services/ business models through innovations, new platforms and cooperations.

- Por el nivel de competencia, la propuesta no es tan sostenible en el tiempo y requiere de evolución
- El Canal de transmisión streaming tiene potencial a incrementar
- Como innovación son las propuestas de teatro infantil online para expandir la oferta.

5 Process Engineering

Processes should be standardised, streamlined, faster and more efficient and, where possible, be digitised and automated.

- El proceso que tiene potencial a digitalizarse son los pagos mediante plataformas de pago seguro
- Digitalización de proceso de compras a proveedores, los escenarios se digitalizan requirieron soporte de diseñador gráfico.

6 Digital Leadership & Culture

Digitisation is driving a change process which leads to an adaptation of management principles and new organisational forms.

- Potenciar ideas de los colaboradores a través de un brainstorming para mejoras del servicio.
- Habilidades de comunicación para potenciar la transformación digital
- Capacitación al personal sobre habilidades técnicas digitales para mitigar la brecha de aprendizaje.

7 Digital Marketing

With digital marketing, new and sometimes automated approaches in sales, communication, customer service and relationship management arise.

- Continuar con el marketing digital a través de redes sociales.
- Trabajar en potenciar la marca personal de los contenidos en redes sociales para marcar el valor agregado
- Incoorporar nuevas redes sociales basados en contenidos audio-visual para impulsar las ventas.

El primer elemento es Enfoque en el Cliente, el cual se centra en dar a conocer cuál es el segmento objetivo con mayor potencial, el nivel de satisfacción actual del cliente, la oferta personalizada que se busca ofrecer, los canales de ventas digitales para ofrecer, los canales de comunicación digital con los clientes y los sistemas o procesos que deberán adaptarse. Es así que, como se ha mencionado, el segmento de clientes o consumidores se mantiene para el servicio de fiestas virtuales, el padre como cliente y el niño como consumidor. De acuerdo con ello, el nivel de satisfacción gira en torno a cautivar a los niños dentro del servicio ofrecido lo que repercute directamente en el nivel de satisfacción del padre, ya que existe una percepción de diversión y alegría del niño lo que conlleva a un mayor nivel de satisfacción.

Es así como, la propuesta de mejora para las fiestas virtuales debe enfocarse en continuar cautivando al niño y con la apertura de lo digital proponer actividades alternativas que continúen aumentando el nivel de satisfacción; es decir, ya no es solo la propuesta de celebración de cumpleaños, sino poder gestionar otras reuniones como encuentros, pijamadas, videollamadas con su personaje favorito, etc. Así pues, para la determinación de canales de venta digitales se mantendrían las ventas y proformas a través de las redes sociales como ya se viene gestionando; así como, los canales de comunicación también mediante las redes.

Así mismo, para la implementación de shows infantiles virtuales se recomienda aprender y trabajar en la psicología de los niños, ya que mantener dicha audiencia entretenida a través de una pantalla de televisión o de una computadora resulta desafiante no solo para la animadora sino para los padres, pues no es una actividad de entretenimiento recurrente y no todos los padres consideran dicho canal tan beneficioso. Por ello, apostar por implementar teatro, clases de improvisación, mimo o clowns, resultaría un factor de valor agregado a la propuesta, complementándolo con conocimiento académico que podría resultar beneficioso para entender mejor sobre cómo abordar a los niños igual orientando en generar mayor satisfacción a los clientes, en este caso, los padres.

Para el segundo elemento Nuevas Tecnologías, se toma en consideración las nuevas tecnologías disponibles hoy y hacia el futuro, y qué potencial tendría para los clientes y la organización; así como, cómo se desarrollarán dichas tecnologías y de qué manera se utilizarán hacia el futuro. Como se describió en el marco teórico, existen modelos de negocios digitales vigentes como el streaming y el suscripción, que ha permitido poder desarrollar la propuesta de la fiesta virtual a través de dichas tecnologías, y aún se espera poder explorar a futuro mucho más el modelo de suscripción, pues aunque que algunos de los emprendedores ya abrieron su canal de Youtube, principal plataforma de suscripción, se propone poder incorporar a la propuesta otros programas digitales de streaming o la conectividad entre varias interfaces.

Así también, la apertura al canal digital brinda opciones de poder trabajar a detalle con la apariencia de los personajes, factor clave para contratar el servicio de fiestas infantiles online, a diferencia de las fiestas presenciales donde la escenografía no siempre iba acorde con las temáticas, las fiestas virtuales brindan la opción de tele transportarse a lugares especiales y apropiados para desarrollar la imaginación de los niños. Por lo que se recomienda mantener el uso de pantallas verdes que permitan trabajar con la escenografía. Así también, de acuerdo con los recursos disponibles de la empresa, se recomienda tener una persona encargada y capacitada en dirección digital para poder explotar aún más las herramientas tecnológicas que puede ofrecer las plataformas de Zoom o Youtube.

Por consiguiente, la tecnológica y lo digital ha cobrado un factor relevante y se ha convertido en un factor de éxito para muchas empresas del rubro de fiestas infantiles, por lo que también se recomienda capacitarse constantemente en las nuevas tendencias que vayan apareciendo en el mercado, un gran referente podrían ser las empresas del rubro que se desarrollan en otro países o empresas competidoras, que, sin perder el valor agregado de cada una, se podría plasmar un benchmarking que permitirá abrir opciones de nuevas ofertas sin caer en la réplica. Para muchos empresarios entrevistados del rubro, la aparición de programas y capacitaciones virtuales de cómo manejar un negocio virtual ha rendido fruto en su gestión, por lo que la constancia de dicho aprendizaje podría rendir mayor ganancia a la organización.

El tercer elemento Nube y Datos, considera el vínculo para las plataformas y los datos existentes mediante un soporte TI. Se intenta identificar el potencial de los datos existentes, como se ha mencionado anteriormente, la información sobre data de clientes, preferencias y alguna otra data relevante, para algunos de los emprendedores entrevistados, es almacenada en Excel de manera local, por lo que explotar este elemento de Nube y Datos sería relevante para la propuesta, pues el obtener información almacenada podría permitir tomar decisiones en miras de modificar la propuesta de servicio o continuar con algunas que habían sido olvidadas. Se recomienda expandir el conocimiento de dicha herramienta poco implementada.

Del mismo modo, se sugiere trabajar con una estrategia de recolección de información, mediante encuestas de satisfacción a los clientes con el fin de recoger sugerencias y nuevas necesidades, aún más debido al nuevo modelo de negocio que se viene llevando a cabo. Dicha información podría guiar al emprendedor a generar ideas innovadoras, un servicio diferenciado y de calidad, con la finalidad de no caer en la monotonía de la clásica fiesta de cumpleaños online. Así mismo, aprovechando el consecuente uso de las redes sociales para campañas de publicidad digital, se podría explorar sobre las opciones vigentes que brinda Instagram o Facebook sobre la información de sus seguidores.

El cuarto elemento Desarrollo de negocios digitales menciona que las organizaciones están desafiando los productos y servicios existentes para proporcionar servicios o modelos comerciales nuevos o extendidos a través de innovaciones, nuevas plataformas y cooperaciones. Es así como se espera planear estrategias, modelos de negocio o productos innovadores. Para el rubro de eventos infantiles, ya se vienen desarrollando el negocio digital y ha venido evolucionando con el paso de los meses desde que se inició la pandemia y el aislamiento social que provocó este abrupto cambio. Es por ello, que la propuesta cuenta con información de qué plataformas utilizan y la estrategia que vienen implementando para diferenciarse de la competencia. Sin embargo, es importante reforzar la sostenibilidad de la propuesta virtual, ya que como se mencionó la llegada que tienen estas fiestas puede extenderse a diversos países, lo que apertura la oferta del rubro. Así mismo, se propone el desarrollo de un servicio paralelo a las fiestas virtuales como las capacitaciones virtuales que el empresario podría brindar no solo a sus colaboradores sino como un servicio adicional de formación académica.

Por otra parte, se recomienda seguir explorando modelos de negocio digitales que podrían funcionar para el rubro, tales como las tiendas virtuales o los Marketplace, esto con la finalidad de poder ir explorando aún más ofertas por brindar a potenciales clientes o incluso a potenciales compradores, empresas que recién están formando el negocio al cual podría estar dispuesto en invertir por recursos que ya poco a poco la empresa actual no utilice o quisiera adquirir de otra empresa. Considerar la opción de ingresar a una comunidad de empresarios que juntos puedan compartir experiencias y sugerencias contribuiría al rendimiento de la organización.

Para el quinto elemento se identifica que la Ingeniería de procesos busca que estos deben estandarizarse, racionalizarse, ser más rápidos y eficientes y, cuando sea posible, digitalizar y automatizar. Es decir, identificar qué procesos pueden digitalizarse y automatizar; así como, qué métodos de mejora de procesos se utilizarán. Como se mencionó, los empresarios entrevistados han migrado todos sus procesos o la mayoría de ellos a plataformas virtuales a causa del distanciamiento social. Sin embargo, se identifica que no hay una estructura de procesos mapeada por ellos, lo que indica que algunos procesos podrían volverse más eficientes, desde el mismo proceso de venta hasta la preparación y ensayos de los eventos online. Se recomienda generar una estructura de procesos para una vez identificados, gestionarlos y poder darles la sostenibilidad digital en busca de que sean más eficientes y automáticos.

Para el sexto elemento Liderazgo y cultura digital, el cual mediante la digitalización se impulsa un proceso de cambio que conduce a una adaptación de los principios de gestión y nuevas formas organizativas. Se busca identificar qué nuevos principios de la gestión y formas organizativas se puedan llevar a introducir en la organización. Muchos de los empresarios

entrevistados mencionaron los drásticos cortes de personal que han tenido durante la coyuntura de la pandemia; sin embargo, hay muchos que aún mantienen el elenco de forma remota para poder llevar a cabo teatros virtuales. Es por ello que, se recomienda trabajar una cultura de digitalización con ellos, pues el cambio no es solo a nivel empresario o cabeza del negocio, sino también para el elenco, esto podría generar beneficios para la apertura de nuevas ideas innovadoras que podría ofrecer la organización.

Podemos añadir que, se recomienda la intervención como organización por parte de los colaboradores o el elenco, la apertura para poder trabajar una cultura organizacional que conlleva a mejorar muchos aspectos dentro de la empresa. Se identificó que muchos de los colaboradores que iniciaron con la empresa, tomaban la decisión de apartarse del grupo y formar un nuevo emprendimiento con la experiencia ganada. Para ello, se recomienda poder trabajar en construir una sólida relación con el staff, con la finalidad de no solo brindar capacitaciones sino también de poder formar una cultura que contribuye en mantener el equipo unido y así poder evitar la rotación del personal.

Finalmente, para el séptimo elemento Publicidad Digital, que, a través del marketing digital, surgen nuevos enfoques, así como ventas automatizadas, comunicación, servicio al cliente y gestión de relaciones. En esta línea, se identifica que la publicidad digital para el rubro de eventos infantiles de las empresas entrevistadas tiene una estructura sólida, por lo que se recomienda mantener las buenas prácticas en función de no descuidar la captura de nuevos potenciales clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la siguiente parte de la investigación, se expondrán las conclusiones obtenidas en la investigación, estas se derivan a partir del análisis expuesto en el capítulo anterior y del trabajo realizado a lo largo de la investigación. De esta manera, se responden a las preguntas de investigación planteadas en el primer capítulo y se termina con las conclusiones de la propuesta de mejora. Asimismo, se presentarán recomendaciones para el sector en base a la propuesta en mención.

1. Conclusiones

Ahora bien, tomando en cuenta lo mencionado y cada uno de los objetivos planteados en la investigación se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar, y de acuerdo con el objetivo principal detallado a lo largo de la investigación, para la descripción e identificación de elementos presentes en el cambio de modelo de negocio, de lo presencial hacia lo digital, se concluye que el modelo Canvas, Canvas Digital y el modelo de capacidades digitales de An fueron las herramientas propicias para dicho relato, la elección de dichas herramientas se debe a su estructura visual y ordenada; así como, su panorama completo del negocio centrado en la propuesta de valor, estos dos ejes permitieron una mejor identificación de elementos claves que acompañaron el proceso de transformación del servicio hacia lo digital.

Durante el relato de los hallazgos se evidenció la presencia de todos los elementos de cada modelo abordado; sin embargo, cabe resaltar que no todos los elementos mantienen el mismo nivel desarrollo, por lo que unos destacan de otros; por lo que, el cumplimiento de los objetivos se basa en la identificación de todos elementos encontrando la oportunidad en los elementos de bajo desarrollo. Así pues concluimos que los dos elementos más importantes de la herramienta Canvas fueron Propuesta de Valor y Recursos Clave, ya que durante el proceso de cambio se buscó que la nueva propuesta conserve la esencia de una propuesta direccionada al entretenimiento infantil soportado de recursos claves físicos como la escenografía que complementa una propuesta de valor agregado.

Respecto al primer objetivo secundario: Identificar y describir el entorno externo y el contexto sobre el cual se desenvuelven los negocios del rubro de fiestas infantiles en Lima Moderna, se concluye que existe una influencia positiva de la economía naranja como parte del entorno externo de las organizaciones de fiestas infantiles, dentro de dicha economía se identifican elementos característicos a la creatividad y capital intelectual, identificada en la forma como diversas empresas innovan en la presentación de la propuesta y muchas de ellas se

encuentran incursionando en productos de marca personal. Así también, se puede concluir que el rubro de fiestas infantiles, como parte de la industria del entretenimiento, ha ido en aumento durante los últimos años, por lo atractivo de los niveles de ingresos mensuales; sin embargo, la pandemia ha impactado al sector por las restricciones sociales. Es así que este contexto propició una transición a brindar el servicio de forma online para obtener una sostenibilidad del negocio.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis PESTE se concluye lo siguiente: A nivel del factor político la principal variable fueron las restricciones impuestas por el gobierno, pues limitaron la operatividad de los negocios. A nivel económico, la principal variable fueron los ingresos percibidos por las organizaciones, pues estos se han visto afectados y reducidos en más del 50%. Para el factor social, la principal variable fue la búsqueda de bienestar mediante una propuesta de entretenimiento que salvaguarde la salud familiar. Finalmente, no se ha encontrado ninguna variable para el factor ecológico; debido a que, las propuestas virtuales no incluyen el uso de materiales plásticos; por lo que, se puede rescatar que la huella de carbono y la contaminación ha disminuido debido a lo mencionado anteriormente.

También, recordando los elementos de Porte se concluye que: la negociación de proveedores es baja, pues la cantidad de proveedores con los que se trabajaba con anterioridad a comparación de ahora, a raíz de la pandemia, es nula. Mientras que la amenaza de nuevos entrantes es alta; ya que, las pocas barreras de ingreso y la poca inversión para brindar el servicio online, permite que haya cada vez más competidores. Por último, la amenaza de productos sustitutos es alta; debido a que, no solo se están ofreciendo shows infantiles clásicos, sino que se están añadiendo actividades como talleres, conciertos musicales, entre otros.

Finalmente, se identifica que el rol importante que desempeñan las mypes en el rubro de fiestas infantiles, cabe resaltar que se identificó que existe un rango amplio de empresas que son catalogadas como mypes pero a nivel de características unas son más pequeñas que otras, y algunas se encuentran mucho más consolidadas. Esto está evidenciado en el benchmarking que hacían algunos dueños de negocio dentro de las entrevistas.

Respecto al segundo objetivo secundario: Identificar y describir cuales son los factores vinculados con la digitalización para el cambio de modelo de negocio. Se puede concluir que a través de la herramienta canvas se pudo describir el nuevo modelo negocio digital para el rubro de fiestas infantiles, esta estructura ayudó a poder plasmar qué elementos se encuentran ya establecidos en la propuesta y cuales tienen oportunidades de mejora. De acuerdo con los nueve elementos del canvas, la Propuesta de valor se posiciona como el principal elemento para los empresarios de eventos infantiles, pues a través del cambio digital se busca seguir plasmando su valor agregado o diferenciador de cada propuesta; así también, los Recursos Claves también posee

una considerable relevancia pues los recursos físicos como cámaras, pantallas verdes, micrófonos son cruciales para poder llevar a cabo la propuesta digital. Estos han facilitado la migración hacia lo digital y también han garantizado que el servicio sea de calidad y cumpliendo lo exigido por los clientes y usuarios.

En adición a ello, otra herramienta que se utilizó para la descripción de elementos claves para el cambio de modelo fueron las megatendencias digitales dentro del modelo de An para la determinación del grado de digitalización de la organización. Se puede concluir que el Marketing Digital es un elemento con una estructura sólida a través de diversas redes sociales que se han repotenciado con la coyuntura; sin embargo, el elemento de Datos Digitales requiere una especial atención, pues existe información sobre preferencias y nuevas necesidades de los clientes que no está siendo aprovechada.

Así mismo, se puede concluir que el modelo de negocio streaming y suscripción son modelos que se adaptan a la propuesta digital para los eventos infantiles. Estos modelos pueden ser complementarios a la propuesta, muchos de los emprendedores ya vienen desarrollando un canal de Youtube como modelo streaming; así también, a través de las transmisiones por las redes sociales. El modelo de suscripción se encuentra poco explorado, pero con sustancial potencial para poder aumentar la cantidad fija de clientes que adquieren el servicio; así como, los ingresos fijos a través de un servicio diferenciador.

Como tercer objetivo secundario se tenía identificar cuáles son las principales restricciones y facilidades para implementar el nuevo modelo de negocio. Con la ayuda de un FODA, se han podido identificar aquellas fortalezas y debilidades que han permitido la migración a un modelo de negocio digital. Dentro de las principales fortalezas se encuentran la experiencia y capacitación de los dueños para brindar el servicio y la fidelización de los clientes que tiene como consecuencia la recomendación boca a boca. Estos elementos han permitido que la demanda sea sostenible y suceda lo mismo con los ingresos.

Por otro lado, se concluye que una de las principales debilidades en cuanto al sector es la brecha digital que existe, si bien la mayoría ha logrado adaptarse, existen negocios del rubro que han tenido que cerrar debido a que no pudieron adaptarse. A esto se suma la falta de acceso a financiación, que vendría a ser una amenaza, pues esto restringe el desarrollo del nuevo modelo de negocio.

Por último, se han tomado elementos del análisis de la industria que han permitido o restringido la implementación del servicio de fiestas infantiles digital. Se concluye que uno de los más importantes es la amenaza de nuevos competidores; ya que, al no haber barreras de entradas y no necesitar un capital elevado, muchas personas han incursionado en este rubro, lo que ha

hecho, y como comentan el 100% de los entrevistados, que la competencia sea abismal. Por ello, tratan de ofrecer un servicio diferenciado y buscan fortalecer la relación con sus clientes. Respecto a los demás elementos, es importante mencionar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, a consecuencia del aislamiento social; ya que, al ofrecer el servicio desde sus hogares, ya no cuentan con ningún tipo de proveedor. En conclusión, los factores de Porter se han visto afectados en alguna medida, siendo los mencionados anteriormente lo más importantes.

Finalmente, y como último objetivo, se busca determinar y describir cuáles son los factores claves que se deben tener en cuenta para garantizar la sostenibilidad de la implementación de un nuevo modelo de negocio digital, para ello se realizó una propuesta de un nuevo Canvas Digital, tomando en cuenta como principales elementos: Enfoque en el cliente, nuevas tecnologías, nube y datos, desarrollo de negocios digitales, ingeniería de procesos, liderazgo y cultura y publicidad digitales. Identificando principalmente, de acuerdo con las entrevistas realizadas que se debe poner mayor atención a la ingeniería de procesos; ya que, se identificaron aquellos procesos que deben ser estandarizados y así ser más eficientes en cuanto a brindar el servicio, de esta forma se busca garantizar la calidad de lo brindado al ser esta una de las prioridades por parte el 100% de entrevistados.

2. Recomendaciones

De acuerdo con la información de las conclusiones obtenidas del trabajo de campo, se pueden establecer las siguientes recomendaciones con la finalidad de poder aperturar nuevas investigaciones direccionadas a los empresarios del rubro de fiestas infantiles o de otro rubro donde la presencia de Mypes sea relevante y así poder satisfacer de la mejor manera a su determinado segmento.

En primer lugar, se recomienda una exploración del modelo de negocio digital de suscripción online, el cual apertura a los negocios a tener un soporte de ingresos fijos. La pandemia o cualquier contexto volátil y cambiante empuja a los negocios a transformarse constantemente y la tecnología ha ido acompañando el proceso, por lo que resulta pertinente explorar modelos de negocio digitales para empresas de rubros que veían casi imposible poder digitalizarse puedan conocer formas de innovar sus servicios.

En segundo lugar, después de haber explorado y descrito diversos elementos del Canvas y el Canvas digital, el elemento Nube de Datos como se mencionó en las conclusiones no se encuentra desarrollado en las empresas del rubro, por lo que se recomienda poder explorar dicho elemento, la importancia del almacenamiento de información en la nube apertura a conocer preferencias de clientes sobre el servicio. La disponibilidad de información facilita poder tomar

decisiones orientadas al cliente de forma más rápida, ante un cambio, las empresas necesitan la mayor información posible con la finalidad de mitigar errores.

Finalmente, como se ha mencionado, cuando se requiera hacer modificaciones al modelo de negocio, una buena iniciativa para llegar a sus potenciales clientes se puede dar a través de diversas propuestas digitales, soportado por la herramienta de Canvas y Canvas Digital, con la finalidad de tener una estructura base que da cimiento a la organización a la nueva propuesta. Se recomienda evaluar la implementación de metodologías ágiles que acompañen el cambio para dar soporte o estructura que permita a la organización tener un mayor alcance de innovación no solo de servicios de servicios sino también de procesos.



REFERENCIAS

- 5 acciones que las mypes pueden aplicar para cuidar su negocio. (13 de marzo de 2020e). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/covid-19-coronavirus-en-peru-5-acciones-que-las-mypes-pueden-aplicar-para-cuidar-su-negocio-nndc-noticia/>
- A pesar de coronavirus, estadounidenses buscan opciones creativas para celebrar fiestas cumpleaños. (19 de abril de 2020d). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/a-pesar-de-coronavirus-estadounidenses-buscan-opciones-creativas-para-celebrar-fiestas-cumpleanos-noticia/>
- Agencia EFE. (15 de agosto de 2020). El desempleo en Perú sube a 8,8 % entre abril y junio, marcado por el confinamiento. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-peru-sube-a-8-entre-abril-y-junio-marcado-por-confinamiento/20000011-4320318>
- Agencia Peruana de Noticias (12 de agosto de 2020). Reuniones sociales y visitas familiares se encuentran prohibidas por razones de salud. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-reuniones-sociales-y-visitas-familiares-se-encuentran-prohibidas-razones-salud-809734.aspx>
- Aguilar, T. (19 de enero de 2016). La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>
- Agustí, L. (2016). Modelos de negocio en el mundo de la edición electrónica, un manual de supervivencia. *Anuario ThinkEPI*, 10, 291-293. Recuperado de: <https://doi.org/10.3145/thinkepi.2016.63>
- Alvarado, S. (2014). El 90% de quienes brindan servicios de catering son personas naturales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/90-quienes-brindan-servicios-catering-son-personas-naturales-56461-noticia/>
- Amcham News. (31 de julio de 2020). COVID-19: mirada desde distintos niveles socioeconómicos. Recuperado de <https://amcham.org.pe/news/covid-19-mirada-desde-distintos-niveles-socioeconomicos/>
- An, J. (2020). *77 Bloques para Construir una Transformación Digital: El Modelo de Capacidad Digital*. Story Tree FDC.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2019). *Niveles Socioeconómicos 2019*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/dashboard-nse/>
- Avolio, B. (2011). *Factores que Limitan el Crecimiento de las*.

- Bastidas, J. C., Concha, E. G., Herrera, V. J., & López o, G. F. (2016). *Plan de negocios de una empresa que ofrece el servicio de entretenimiento a través del uso de tecnología : Diverti-Drone* (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://repositorio.esan.edu.pe//handle/20.500.12640/579>
- BBVA. (8 de mayo de 2020). El ahorro aumenta en los tiempos del coronavirus en Perú. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/el-ahorro-aumenta-en-los-tiempos-del-coronavirus-en-peru/>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La Economía Naranja: Una Oportunidad Infinita*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita>
- Castillo, C., & Esteban, J. A. (2008). *Nuevas tecnologías en la industria del ocio y el entretenimiento en España*. Fundación EOI. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=J7AiG8eP4CkC&pg=PA8&dq=transformación+de+modelo+de+negocio+entretenimiento&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjSvojVgqjsAhWiHLkGHbeACMwQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=transformación de modelo de negocio entretenimiento&f=false>
- Cenergía (7 de diciembre de 2020). Recuperación económica sostenible sobre la base de la eficiencia energética en el Perú [Publicación de blog]. Recuperado de <https://cenergia.org.pe/blog/4564-2/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPAL]. (2020). Diálogo Regional sobre las políticas de competencia y las políticas hacia las MIPYME en América Latina para enfrentar la recuperación. *CEPAL - Comisión Económica Para América Latina y El Caribe*.
- Chau, S. H., Diaz, P. M., Tomasto, F. M., & Valdivia, M. A. (2019). Lovely Moments-Servicio Integral de Fiestas Infantiles. In *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. (Tesis de bachiller). Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625534>
- Chávez, V. (01 de abril de 2020). La infancia en cuarentena: de qué manera afecta el encierro a los más chicos y cómo explicarles lo que ocurre en el mundo. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2020/04/01/la-infancia-en-cuarentena-de-que-manera-afecta-el-encierro-a-los-mas-chicos-y-como-explicarles-lo-que-ocurre-en-el-mundo/>
- COFIDE. (s.f.). *Reactiva Perú*. Recuperado de <https://www.cofide.com.pe/detalles1.php?id=1>
- Comex Perú. (05 de junio de 2020). Las mype peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Conexión Esan. (12 de octubre de 2020). PYMES y la necesidad de digitalizarse para sobrevivir en la post pandemia [Publicación de blog]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/10/pymes-y-la-necesidad-de-digitalizarse-para-sobrevivir-en-la-post-pandemia/>

- Conexión Senati. (14 de abril de 2020). Se dispara el consumo de Internet por la COVID-19: recomendaciones para evitar ciberataques en el hogar [Publicación de blog]. Recuperado de <https://www.senati.edu.pe/conexionsenati/mas/se-dispara-el-consumo-de-internet-por-la-covid-19-recomendaciones-para-evitar-ciberataques-en-el-hogar/>
- Corona, T. (2015). *Modelos de Negocios, de los últimos 30 años* (I. C. Hidalgo (Ed.)).
- Cuatro comportamiento del consumidor que cambiarán luego del Covid -19. (21 de abril de 2020a). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cuatro-comportamientos-del-consumidor-que-cambiaran-luego-del-covid-19-noticia/>
- Datum Internacional. (2020). *Comportamiento Online ante coyuntura Covid-19*. [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de [http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Informe behaviorial v4.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Informe%20behaviorial%20v4.pdf)
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Presidencia de la República del Perú (2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- Decreto Supremo N° 083-2021-PCM. Decreto Supremo que modifica el numeral 8.4 del artículo 8, el artículo 9 y el numeral 14.2 del artículo 14 del Decreto Supremo N° 184-2020-PCM. Presidencia de la República del Perú (2021). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-numeral-84-del-articulo-8-decreto-supremo-n-083-2021-pcm-1947038-1/>
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Barcelona: Libros de Cabecera. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=ubdeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=transformación+de+modelo+de+negocio+entretenimiento&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiStpG2_LHsAhWVGbkGHc1kDYE4HhDoATAJegQICRAC#v=onepage&q&f=false
- Díaz, M. M., & García, J. R. (2019). Digitalización y modelos de negocio en la industria editorial española. *Journal of Technology Management and Innovation*, 14(1), 63–72. doi.org/10.4067/S0718-27242019000100063
- Digital Thinking. (2020). *Lidera con éxito la transformación digital*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=0&sid=57dae96d-7af4-4462-8b58-eb52cbc1b3aa%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRI#AN=142548272&db=edb>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=FpvOL1kpfKoC&lpq=PA178&dq=matriz FODA&pg=PA178#v=onepage&q=matriz FODA&f=false>
- Economía verde. (30 de abril de 2020). Covid 19 en el Perú: El impacto en las Mypes. Recuperado de <https://economyverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
- El Comercio. (2019). *Un mundo sin residuos*. Recuperado de: https://elcomercio.pe/especial/unmundosinresiduos?utm_source=RON&utm_medium=Widget_300x600&utm_campaign=creatividadempresarial

- Espinoza, R. (08 de noviembre de 2019). BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Fiestas Covid: Más de 320 reuniones clandestinas fueron intervenidas en Lima. (27 de agosto de 2020f). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/fiestas-covid-19-mas-de-320-reuniones-clandestinas-fueron-intervenidas-en-lima-hasta-el-miercoles-coronavirus-peru-comas-nndc-noticia/>
- Fundación Telefónica. (2014). *Fabricación digital: Nuevos modelos de negocio y nuevas oportunidades*. Fundación Telefónica. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=_qn7AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Fabricación+digital+:+nuevos+modelos+de+negocio+y+nuevas+oportunidades+para+los+emprendedores+/+Fundación+Telefónica.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjkm4Xi8qjsAhWeGbkGHbErADsQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=Fabricación+digital+%3A+nuevos+modelos+de+negocio+y+nuevas+oportunidades+para+los+emprendedores+%2F+Fundación+Telefónica.&f=false
- Fundación Universidades Castilla y León [Funivcy]. (2014). Módulo formativo universitario de creación de empresas de base tecnológica. Recuperado de <https://www.redtcue.es/biblioteca/publicaciones/modulo-formativo-universitario-de-creacion-de-empresas-de-base-tecnologica-2014>
- Gatti, A. (2018). *Open Access. Una manera para abrirse al futuro*. Recuperado de http://www.adapt.it/boletinespanol/fadocs/gatti_casati_open_access.pdf
- Gomero, N. A. (2015). *Concentración de las Mypes y su impacto en el crecimiento económico*. 23(43), 29–39. Recuperado de www.paradigmas.mx/informalidad
- Gossain, J. (11 de julio de 2017). ¿Cómo empezó la costumbre de celebrar el cumpleaños? *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/por-que-celebramos-los-cumpleanos-107640>
- Guerra-García, N. E. (20 de marzo de 2020). Coronavirus: mypes en apuros. *Gestión*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/te-lo-cuento-facil/2020/03/coronavirus-mypes-en-apuros.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill
- Instituto de Economía Digital [ICEMD]. (2017). *Oferta Formativa ICEMD 2017 – 2018* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/icemd/oferta-formativa-icemd-2017-2018>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tic_abr-may_jun2020.pdf
- Intriago, E. (2016). *Análisis de tecnologías de streaming: evaluación de protocolos y diseño de un caso de estudio* (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica de Madrid, España.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. doi.org/10.2478/fman-2018-0011

- La PEA ocupada cayó alrededor de 288,000 personas en Lima Metropolitana durante Marzo. (05 de mayo de 2020b). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-pea-ocupada-cayo-alrededor-de-288000-personas-en-lima-metropolitana-durante-marzo-covid-19-nndc-noticia/%0A>
- La rentabilidad de los show infantiles ¿hasta cuánto podría ganar? (24 de julio de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/rentabilidad-show-infantiles-ganar-140048-noticia/?ref=gesr>
- Lebrún, A. M. (2014). Industrias culturales, creativas y de contenidos. *Consensus*, 19(2), 45-57. Recuperado de https://oi.bc.oei.es/uploads/attachments/69/Industrias_Culturales_Creativas_y_de_Contenidos_-_Ana_Mar%C3%ADa_Aspillaga.pdf
- Ley N° 28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Congreso de la República del Perú (2003).
- Magretta, J. (2002). Por que importan los modelos de negocio. *INCAI*, 12(3), 12-20. Recuperado de https://www.academia.edu/5740233/Magretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio
- Malone, T. W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., & Woerner, S. (2011). *Do Some Business Models Perform Better than Others?* (MIT Sloan Working paper 4615-06). doi.org/10.2139/ssrn.920667
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- McDaniel, C. J., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados* (10a ed.). México D.F.: CENGAGE Learning. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/investigaci_n_de_mercados_mcdaniel
- Meffert, J., & Mendonça, P. (2017). *Uno o cero: Digital@Scale: lidere con éxito su empresa hacia el futuro digital*. *Gestión* 2000. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KMo9DwAAQBAJ&pg=PT17&dq=modelos+de+negocio+streaming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjiu7L176rpAhULT98KHcnmD8sQ6AEIWjAG#v=onepage&q=modelos+de+negocio+streaming&f=false>
- Méndez, E., & Rivera, M. (2017). *Re evolución digital: Lidera el futuro digital de tu empresa...antes de que desaparezca*. Conecta.
- Mendoza, C. H. (2010). Niños, un mercado con futuro. *IPMARK*, 40-43.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (s.f.). Programa de Garantías “Reactiva Perú”. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2017). *Las mipyme en cifras 2017*. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>

- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s.f.). Estadística MIPYME. Recuperado de: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Mullins, J., & Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Profit Editorial. Recuperado de <https://www.amazon.com/-/es/John-Mullins/dp/8496998223>
- Mypes.pe. (s.f.). ¿Cuál es la diferencia entre micro, pequeña y mediana empresa? Recuperado de <https://mypes.pe/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-micro-pequena-y-mediana-empresa>
- Observatorio.Digital, Comunica web.com., & Naranjo, F. (2017). *Transformación digital: Negocios y personas*.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Panorama Laboral Temático 2. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe*. Recuperado de www.ilo.org/publns
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto
- Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana a nivel mundial (01 de agosto de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tercer-pais-mayor-cantidad-emprendimientos-fase-temprana-nivel-mundial-240264-noticia/>
- Perú Retail. (14 de mayo de 2020). ¿Cómo los peruanos han cambiado sus hábitos de consumo durante el Covid-19? Recuperado de <https://www.peru-retail.com/como-los-peruanos-han-cambiado-sus-habitos-de-consumo-durante-el-covid-19/>
- Peter, M. K. (2018). *Digital Transformation Canvas The 7 Action Fields of Transformation A Best Practice Reference Guide*. Recuperado de: www.marcpeter.com
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión* (2a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Dirección de Gestión de la Investigación. Recuperado de <http://investigacion.pucp.edu.pe/>
- PriceWaterhouseCoopers. (2019). *La industria del entretenimiento crecerá más rápido que la economía mundial: PwC*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/2019/ind-entretimiento-crece-economia-mundial.html>
- Ramírez, E. N. (2014). Globalización de la industria cultural del entretenimiento y su impacto en la publicidad para niños. *Convergencia Científica*, 1,(1), 10-16. Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CON/article/view/531>
- Reportan incremento de casos detectados de COVID-19 en niños, según Essalud. (31 de julio de 2020c). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-reportan-incremento-de-casos-detectados-de-covid-19-en-ninos-segun-essalud-cuarentena-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- Resolución Ministerial N° 297-2020-IN. Suspenden otorgamiento de garantías inherentes al orden público para la realización de cualquier concentración pública que reúna a más de 300 personas, mientras se mantenga vigente la emergencia sanitaria declarada mediante D. S. N° 008-2020-SA. Ministerio del Interior (2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/suspenden-otorgamiento-de-garantias->

inherentes-al-orden-publ-resolucion-ministerial-n-297-2020-in-1864485-1/

- Rojas, M.-J., Yuste, E., Vázquez, J.-A., & Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Recuperado de <https://play.google.com/books/reader?id=6gaMDwAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PP1>
- Roldán, M. J.. (04 de abril de 2018). La importancia de celebrar el cumpleaños de tus hijos. Recuperado de <https://www.etapainfantil.com/importancia-celebrar-cumpleanos-hijos>
- Romero, D. (16 de junio de 2017). Empresas de entretenimiento venden \$23 billones. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/empresas-de-entretenimiento-venden-23-billones-2519840>
- Rondón, M.A. (s.f.). *Huella de carbono* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/semanaclimatica/wp-content/uploads/sites/104/2015/06/1La-Huella-de-Carbono-y-Neutralizaci%C3%B3n-como-instrumentos-de-sostenibilidad.pdf>
- Ruiz, M. (1996). Los niños, el consumo y el marketing. *Revista Española de Pedagogía*, 54(293), 195–198. Recuperado de https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/23765710?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Salinas, P. (24 de setiembre de 2020). ¿Entretenimiento en cuarentena? Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/covid-19/entretenimiento-en-cuarentena
- Solano, P. (12 de diciembre de 2018). Nueva ley de plásticos en el Perú. ¡Bienvenido el futuro! *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/columnistas/pedrosolano/nueva-ley-de-plasticos-en-el-peru-bienvenido-el-futuro-noticia-1168889>
- Solórzano, L. (2016). *Plataformas digitales de entretenimiento on Apple Books*. Kamikaze Lab. Recuperado de <https://books.apple.com/us/book/plataformas-digitales-de-entretenimiento/id1119339740>
- Somalo, I. (2020). *Modelos de negocio digitale: cómo y por qué las startups baten a las empresas tradicionales*. Madrid: Deusto
- Sosa, M. (23 de febrero de 2021). ¿Cómo cambió el consumo de medios en el Perú durante la pandemia? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/23/como-cambio-el-consumo-de-medios-en-el-peru-durante-la-pandemia/>
- Valdes, D. (2010). *¿Cómo le hago para vender mas? Mercadotecnia en 6 pasos*. México D.F.: Limusa.
- Villaseca, D. (2016). *Digitaliza tu negocio*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de shorturl.at/dfjxI
- Yin, R. (2003). *Case study Research Design and Methods* (3a ed.). California: SAGE Publications
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199. doi.org/10.1287/orsc.1060.0232

ANEXO A: Resultados de búsqueda en Scopus

Figura A1: Búsqueda en Scopus

The screenshot displays the Scopus search interface. At the top left, the PUCP logo is visible. Below it, the Scopus logo and navigation links for Search, Sources, Lists, and SciVal are present. The main heading is "Document search results". The search query is shown as: `(ALL ("entretenimiento") AND LANGUAGE (español) AND ALL ("perú"))`. Below the query, there are options to Edit, Save, Set alert, and Set feed. A filter bar at the bottom of the search area shows "Documents" selected, with "Secondary documents" and "Patents" as other options. A red message box states: "No documents were found. Show results for: (ALL ("entertainment") AND LANGUAGE (español) AND ALL ("per"))". A large, faint watermark of the PUCP seal is visible in the background of the screenshot.

ANEXO B: Matriz de consistencia Teórica Metodológica

Tabla B1: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Tipo de objetivo	Objetivo	Categoría	Sub categoría	Técnica de recolección	Estructura del Capítulo	Conclusiones
¿Cómo una empresa dentro del rubro de fiestas infantiles podría implementar un nuevo modelo de negocio orientado a la digitalización?	Principal	Describir los elementos que permitirían la implementación del nuevo modelo de negocio basado en la digitalización del servicio de fiestas infantiles en la actualidad			Análisis documental Entrevista semi estructurada Observación participante Focus Group		Los elementos que ayudan a describir la transición de brindar el servicio de lo presencial a lo virtual se encuentran enmarcados en el Canvas. De acuerdo al modelo Canvas los elementos más relevantes son Propuesta de Valor y Recursos claves, pues se busca conservar la esencia del negocio y su valor agregado; y estaría soportado de los recursos claves físicos para montar la escenografía virtual.
¿Cuál es el entorno externo y el contexto en el que se desarrollan los negocios del rubro de fiestas infantiles?	Secundario	Identificar y describir el entorno externo y el contexto sobre el cual se desenvuelven los negocios de fiestas infantiles en el contexto de Lima Moderna.	Descripción del entorno de la Industria creativa y de entretenimiento en el mundo y Latinoamérica	Descripción del crecimiento del sector a través de la economía naranja	Análisis Documental Entrevistas semi estructurada	3. Marco Contextual 3.1. Industria creativa y del entretenimiento en el mundo	<ul style="list-style-type: none"> - El crecimiento de la economía naranja se considera como una oportunidad, pues el rubro de fiestas infantiles se encuentra dentro de esta; ya que, tiene como principal materia prima la creatividad y la propiedad intelectual. Además, a pesar de los efectos de la pandemia la demanda se ha podido mantener. - A nivel de Latinoamérica, el contexto actual ha permitido, ofrecer sus servicios a países de la región y también la posibilidad de capacitarse en temas que ayuden a mejorar su performance al brindar el servicio, y tomando en cuenta el análisis documental, se puede concluir que las preferencias tanto de clientes como de los dueños de este tipo de organización es similar, por lo que las prácticas de cualquier país de la región podrían replicarse en los demás. -De acuerdo al análisis PESTE Y Porter, una de las principales características de las Mypes en Perú es que son una de las principales fuerzas económicas, cuentan con entre 1 y 10 colaboradores y pueden facturar anualmente hasta 150 UIT. Sin embargo, con la pandemia el 100% de entrevistados comenta que han tenido que reducir el número de colaboradores hasta en un 90%. -De acuerdo con el análisis Porter, el rubro de fiestas infantiles en Perú resulta ser atractivo; ya que, se puede ingresar a él con poca inversión y obtener ganancias considerables. -De acuerdo con el análisis PESTE, dentro de los principales stakeholders se encuentran el Gobierno, diferentes ministerios, la OIT, entre otras organizaciones que facilitan el trabajo de las Mypes.
			Descripción del contexto actual de la situación para las Mypes	Descripción de las características que definen a la Mype (personas, ingresos, etc.)	Análisis documental Análisis Peste	2. Marco Teórico - 2.4 Mype 3.4 Análisis del sector	
			Descripción del rubro de fiestas infantiles en Perú	Descripción de la características de oferta, demanda y cliente/padre	Análisis documental Entrevistas semi estructuradas	3. Marco Contextual 3.2. Industria del entretenimiento y fiestas infantiles 3.3 Idiosincrasia del cliente	
			Descripción de los principales Stakeholders del emprendimiento de fiestas infantiles	Descripción de actores externos del negocio del rubro de fiestas infantiles	Análisis Documental Entrevistas semi estructurada Análisis Peste - Porter	3. Marco Contextual 3.4.2 Análisis Porter 3.4.1.3 Análisis Social - Peste	
¿Cuáles son las variables vinculadas a la digitalización que puedan ser aplicadas al cambio del modelo de negocio de fiestas infantiles?	Secundario	Identificar y describir cuales son los factores vinculados con la digitalización para un modelo de negocio dentro del sector de entretenimiento desde una perspectiva teórica y empírica.	Descripción de modelo de negocio digital y sus principales elementos	Características principales del modelo de negocio - cadena de valor	Análisis Documental	2. Marco Teórico 2.1 Modelos de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a los nueve elementos del Canvas, la Propuesta de valor se posiciona como el principal elemento para los empresarios de eventos infantiles. - Los Recursos Claves también posee una considerable relevancia pues los recursos físicos como cámaras, pantallas verdes, micrófonos son cruciales para poder llevar a cabo la propuesta digital. - De acuerdo a las megatendencias descritas por An, se puede concluir que el Marketing Digital es un elemento con una estructura sólida a través de diversas redes sociales que se han repotenciado con la coyuntura; sin embargo, el elemento de Datos Digitales requiere una especial atención, pues existe información sobre preferencias y nuevas necesidades de los clientes que no está siendo aprovechada. -Los modelos de negocio digital streaming y suscripción son modelos que se adaptan a la propuesta digital para los eventos infantiles.
				Descripción de la herramienta Canva - enfoque digital	Análisis Documental Entrevista semi estructurada	2. Marco Teórico 2.1 Modelos de Negocios	
				Identificar mega capacidades digitales del negocio para fiestas infantiles	Análisis Documental Entrevista semi estructurada	2. Marco Teórico 2.2 Modelos de Negocios digital	
			Descripción y identificación de modelos de negocio digitales en el sector entretenimiento	Modelo de negocio digital Punto a Punto (P2P), Streaming, Suscripción y Open Access	Análisis documental	2. Marco Teórico 2.3 Modelo de negocio digital en el sector entretenimiento	

Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta de investigación	Tipo de objetivo	Objetivo	Categoría	Sub categoría	Técnica de recolección	Estructura del Capítulo	Conclusiones
¿Cuál es la situación actual que tiene el sujeto de estudio de fiestas infantiles en miras de implementar su nuevo modelo de negocio?	Secundario	Identificar cuáles son las principales restricciones y facilidades (aspectos positivos, negativos, externos e internos) que se tiene para implementar su nuevo modelo de negocio.	Descripción de los factores Internos que permitirán la implementación del nuevo modelo de negocio	Identificación de fortalezas y debilidades del negocio de fiestas infantiles	Entrevista semi estructurada Focus Group - Padres Análisis Malcom	3. Marco Contextual 3.4.2 Análisis Porter 3.5.2 Análisis FODA	<p>- Tomando como base el análisis Foda, se tiene como principales fortalezas la fidelización con los clientes, la experiencia que tienen los dueños en el sector y la recomendación boca a boca. Estos elementos han permitido que la nueva propuesta se vuelva sostenible.</p> <p>- Para las debilidades, se tiene que al inicio de la implementación no se manejaba bien la herramienta Zoom; sin embargo, con el paso del tiempo han logrado manejarlo de manera que les permite brindar un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes.</p> <p>- El elemento más importante de Porter es la rivalidad entre competidores, pues al no haber barreras de ingreso y no necesitar de un capital elevado para la implementación del servicio, han surgido muchas organizaciones que ofrecen este tipo de servicios.</p>
				Identificación del poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la rivalidad de competidores.	Análisis Documental Entrevista semi estructurada Análisis Porter	3. Marco Contextual 3.4.2 Análisis Porter	
			Descripción de los factores externos del emprendimiento que permitirán la implementación del nuevo modelo de negocio	Identificación de oportunidades y amenazas del negocio de fiestas infantiles	Análisis Documental Entrevista semi estructurada Análisis Malcom	3. Marco Contextual 3.5.2. Análisis FODA	
				Identificación de factores del macro entorno - Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal	Análisis Documental Análisis Peste Entrevistas semi estructurada	3. Marco Contextual 3.4.1. Análisis Peste	
¿Cuáles son los factores claves que se deben tener en cuenta para garantizar la sostenibilidad de la implementación del nuevo modelo de negocio digital?	Secundario	Identificar cuáles son los factores económicos que se deben tener en cuenta para garantizar la sostenibilidad económica de la implementación de un nuevo modelo de negocio digital	Identificación de nueva propuesta de valor y la estrategia asociada al modelo de negocio digital	Descripción de elementos estratégicos en busca de sostenibilidad	Entrevista semi estructurada Digital Transformation Canvas	6. Propuesta de mejora	<p>- Dentro de los principales factores del Canvas digital para la propuesta de mejora se encuentran los siguientes: Enfoque en el cliente, nuevas tecnologías, nube y datos, desarrollo de negocios digitales, ingeniería de procesos, liderazgo y cultura digitales.</p> <p>- Se concluye que, de acuerdo a la triangulación, se debe poner mayor atención a la ingeniería de procesos; ya que, se identificaran aquellos procesos que deben ser estandarizados y así ser más eficientes en cuanto a brindar el servicio. Así también el elemento Datos y Nube para el almacenamiento de información que alberga data de preferencia y nuevas necesidades de cliente y potenciales clientes</p>
			Descripción de los factores de los 7 elementos del Canvas adaptado al modelo de negocio digital	Descripción de los factores de los 7 elementos del Canvas adaptado al modelo de negocio digital	Entrevista semi estructurada Digital Transformation Canvas	6. Propuesta de mejora	

ANEXO C: Guía de entrevistas a emprendedor/dueño negocio

GUÍA DE ENTREVISTAS EMPRENDEDORES

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una investigación para nuestra tesis para la obtención del grado licenciatura para la carrera de Gestión Empresarial acerca de la descripción del cambio del modelo de negocio a través de la digitalización del servicio de fiestas infantiles en Lima Moderna en la actualidad. Para ello, en primer lugar, buscamos explorar a la organización y sus inicios, describir la evolución del sector y el servicio para después conversar sobre la particularidad de estos tiempos adversos; así como, la relación entre la empresa y la tecnología, por último, escuchar su opinión sobre la factibilidad de la implementación de un modelo de negocio con digitalización para el sector de eventos infantiles.

Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo, también, cabe mencionar que esta entrevista será grabada, le pedimos que se sientan libres de expresar sus opiniones, ya que toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos. Para ello, adjuntamos el consentimiento informado.

Objetivo Principal: Precisar los factores que faciliten la implementación del nuevo modelo de negocio basado en la digitalización del servicio de fiestas infantiles en la actualidad.

PREGUNTAS EMPRENDEDORES:

Preguntas Generales:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Cuál es el nombre de su negocio? ¿Cómo nació esa idea?
- ¿Cómo llegó a trabajar en este rubro?
- ¿Cuántos años tiene en el sector? ¿En la misma empresa o varias?
- ¿Qué servicios ofrece su empresa? ¿Cuál considera el más importante?

Preguntas Específicas:

Queremos saber un poco de ti y tu negocio; por lo que, comenzaremos definiendo que un modelo de negocio es una herramienta importante, pues permite saber: Qué se va a ofrecer, cómo se va a

ofrecer y a quiénes se les ofrecerá. En esa línea y considerando el servicio regular antes de la pandemia y todo el contexto del 2020:

- ¿Cuál fue tu proceso de generación de idea o modelo de negocio? ¿Cómo nace tu negocio?
- ¿Cuál es tu principal propuesta de valor o tu principal propuesta? ¿Lo tienes explícito en tu misión o visión?
- ¿Cuáles son los elementos característicos de tu propuesta de servicio presencial?
- ¿Cuál ha sido el proceso de transformación de esta idea? ¿Requeriste algún tipo de financiamiento o inversión?
- ¿Cuánto fue el tiempo que te tomó en “perfeccionar” tu idea o tus servicios?
- En base a ello: ¿Cuál consideras que sería la principal fortaleza o debilidad de tu negocio?
- ¿Cuáles son las características del servicio ofrecido ahora? ¿Que incluyen los paquetes, en términos generales?
- ¿Cuáles son las actividades principales y los recursos que realizas para llevar a cabo el servicio?
- ¿Quiénes o quien es tu principal cliente?
- ¿Apuntas a un nivel socio-económico determinado? ¿En qué distritos demandan con frecuencia tus servicios?
- ¿Cuál es el rango de precios que utilizas?
- ¿Eres una mype registrada en Sunat? De ser así, ¿Cuál fue tu proceso? ¿Tuviste algún obstáculo?
- ¿Cuántos trabajadores laboran actualmente contigo?
- ¿Cuál consideras que es tu relación con tus proveedores? ¿Fue difícil conseguirlos? ¿Podrías llevar a cabo el servicio sin alguno de ellos?

Ahora hablaremos un poco más de la demanda y el mercado en busca de conocer un poco más el rubro de fiestas infantiles,

- ¿Qué características consideras que son más valoradas por el cliente/padre? o ¿Cuáles son los aspectos más valorados por los padres de familia al momento de adquirir el servicio?
- ¿Qué cambios has notado sobre la preferencia del cliente/padre?

- ¿Qué características consideras que posee el cliente/padre?
- ¿Qué relación consideras que tienes con el cliente/padre?
- ¿Cuál es el canal de comunicación que usas con mayor frecuencia para con tus clientes?
- ¿Qué características consideras que poseen los niños? ¿Se involucran en el proceso?
- A nivel de decisiones ¿Cuál es el grado de influencia de los niños, ya sea para la temática o para realizar en sí el servicio?
- En tu opinión: ¿Cómo consideras ha cambiado el sector de eventos infantiles? ¿Ha ido creciendo a lo largo del tiempo? ¿Por qué crees que ha crecido?
- ¿Consideras que cada vez aumenta el número de personas que busca incursionar en brindar el servicio? ¿A qué crees que se deba ello? ¿De qué manera le afecta?
- ¿Conoces a otras personas que brinden los mismos servicios en este sector? ¿Cuáles son las similitudes o diferencias que podrías notar sobre dichos servicios?
- ¿Consideras que existen facilidades o dificultades para incursionar en este sector?
- ¿Conoces algún servicio sustituto o parecido que podría reemplazar a una fiesta infantil?
- ¿Conoces de algún servicio innovador que podría reemplazar el convencional?

Siguiendo la conversación, ahondaremos sobre la coyuntura del Aislamiento Social provocado por la enfermedad del COVID19,

- ¿Cuáles cree que han sido los factores que más han afectado/beneficiado al sector dada la coyuntura?
- ¿Cuál crees que haya sido el impacto para otras empresas del rubro?
- Dadas las disposiciones impuestas por el gobierno ¿Cuál crees que son los factores más relevantes que se deberían modificar para mantener el negocio de fiestas infantiles?
- ¿Cuál crees que haya sido el impacto del ingreso promedio mensual ante esta coyuntura? ¿En cuánto crees que se reduzca, en porcentaje?
- ¿Qué alternativas para ofrecer el servicio se ha pensado?
- ¿Consideras que la demanda del servicio es la misma o se ha modificado?
- ¿Cuáles consideras tú que son las nuevas exigencias de los padres ahora que se debe salvaguardar la salud ante todo?
- ¿Cuáles son los cambios que has realizado en tus servicios durante esta coyuntura?

- ¿Consideras que un cambio o un giro al negocio de fiestas infantiles podría ayudar a la sostenibilidad del mismo? ¿Cuál crees que sería este cambio?
- ¿Consideras que las herramientas digitales podrían ayudar? ¿Cuál tienes en mente?
- ¿Crees que un servicio ofrecido de manera online sería sostenible en el tiempo?
- ¿Has escuchado de alguna empresa del país o latinoamérica que esté implementando algún servicio digital?
- Finalizamos definimos como digital a los procesos en donde involucramos actividades tecnológicas, de acuerdo a ello:
- ¿Cuál fue tu disposición a cambiar tu negocio a uno digital? ¿Qué otras actividades hiciste para mantener tu negocio?
- ¿Qué características tiene la nueva propuesta?
- ¿Cuál consideras que es el valor agregado o diferencial versus el presencial?
- ¿Cuáles son los elementos que incorporaste para la implementación de esta nueva propuesta digital?
- ¿Cuáles son las características del nuevo servicio digital que se ofrece - Online Party? ¿Tienes paquetes estructurados? ¿Cuáles son, en términos generales?
- ¿Cuál consideras que es la nueva experiencia del padre/cliente?
- ¿Cómo fue el proceso de migración de lo presencial a lo digital?
- ¿Te has ayudado de alguna herramienta digital para alguno de tus servicios? ¿En cuál?
- ¿Utilizas alguna forma de pago para tus clientes virtuales? ¿Cuál sería?
- ¿Qué otro proceso has migrado a digital?
- ¿Qué plataforma utilizas para promocionar este nuevo servicio?
- ¿Qué tan familiarizado te sientes con lo digital? ¿Sientes que podrías manejarlo sin problema o necesitarías algún soporte?

ANEXO D: Guía de entrevistas a expertos

GUÍA DE ENTREVISTAS EXPERTOS

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente nos encontramos elaborando una investigación para nuestra tesis de titulación acerca de la descripción del cambio del modelo de negocio, a través de la digitalización del servicio de fiestas infantiles, en Lima Moderna, en la actualidad. Para ello, en primer lugar, buscamos tener información teórica para y algunas casuísticas, considerando la particularidad de estos tiempos adversos, luego, describir la evolución del concepto de modelo de negocio, así como la relación entre los modelos de negocio y la digitalización, por último, escuchar su opinión sobre la factibilidad de la implemtación de un modelo de negocio con transformación digital para el sector de eventos infantiles.

Antes de iniciar, le agradecemos su apoyo, también, cabe mencionar que esta entrevista será grabada, le pedimos que se sientan libres de expresar sus opiniones; ya que, toda información que nos brinde será confidencial y usada únicamente con fines académicos.

Objetivo Principal: Evaluar la implementación del nuevo modelo de negocio basado en la digitación del servicio de fiestas infantiles en la actualidad.

EXPERTOS

Teórico

Nombre:

Ocupación:

1. ¿Cómo definiría el concepto de modelo de negocio?
2. ¿Cómo definiría el modelo de negocio en pymes? Y ¿Tiene conocimiento de cómo se vienen desarrollando en el Perú, Latinoamérica y en el mundo?
3. ¿Cuáles considera que son características relevantes del modelo de negocio en pymes?
4. ¿Cuál cree que es el factor más importante a tener en cuenta dentro de las pymes?
5. ¿Cómo definiría el concepto de transformación digital y digitalización?
6. ¿Cuál cree que es el rol que desempeña la digitalización dentro de las pymes?

7. ¿Considera que la digitalización es un factor relevante para el cambio del modelo de negocio de las pymes dada la coyuntura?

7. ¿Conoce alguna pyme que haya tomado principalmente la digitalización para su desarrollo?
¿Cuál/es?

8. ¿Conoce modelos de negocio con transformación digital dentro del rubro del sector entretenimiento?

9. ¿Conoce los modelos de negocio con transformación digital como: P2P, Streaming, Suscripción y Open Access?

10. De acuerdo a lo comentado ¿Cuál de ellos cree que se podría aplicar al cambio del modelo de negocio con digitalización de una pyme del sector de fiestas infantiles?

Rubro

Nombre:

Ocupación:

1. ¿Cómo definiría el modelo de negocio en pymes? Y ¿Tiene conocimiento de cómo se vienen desarrollando en el Perú, Latinoamérica y en el mundo?

2. ¿Cuáles considera que son características relevantes del modelo de negocio en pymes?

3. ¿Cuál cree que es el factor más importante a tener en cuenta dentro de las pymes?

4. ¿Cuál cree que es el rol que desempeña la digitalización dentro de las pymes?

5. ¿Considera que la digitalización es un factor relevante para el cambio del modelo de negocio de las pymes dada la coyuntura? ¿Cuál cree que son los factores que podrían facilitar o limitar la implementación de la digitalización?

6. ¿Conoce alguna pyme que haya tomado principalmente la digitalización para su desarrollo?
¿Cuál/es?

7. ¿En qué actividades cree que deban centrarse para que el nuevo modelo de negocio sea sostenible?

8. ¿Cómo considera el ingreso de nuevos entrantes a este sector?

9. ¿Cómo es la cantidad de competidores dentro de este rubro?

Siguiendo la conversación, ahondaremos sobre la coyuntura del Aislamiento Social provocado por la enfermedad del COVID19:

10. ¿Cuál crees que haya sido el impacto para otras empresas del rubro?
11. Dadas las disposiciones impuestas por el gobierno ¿Cuál crees que son los factores más relevantes que se deberían modificar para mantener el negocio de fiestas infantiles?
12. ¿Cuál crees que haya sido el impacto del ingreso promedio mensual ante esta coyuntura? ¿En cuánto crees que se reduzca, en porcentaje?
13. ¿Conoce de alternativas que se hayan pensado para ofrecer el servicio?
14. ¿Consideras que la demanda del servicio es la misma o se ha modificado?
15. ¿Cuáles consideras tú que son las nuevas exigencias de los padres ahora que se debe salvaguardar la salud ante todo?
16. ¿Consideras que hay cambios en estos servicios durante esta coyuntura? ¿Cuáles?
17. ¿Consideras que un cambio o un giro al negocio de fiestas infantiles podría ayudar a la sostenibilidad del mismo? ¿Cuál crees que sería este cambio?
18. ¿Consideras que las herramientas digitales podrían ayudar? ¿Tienes alguna en mente?
19. ¿Crees que un servicio ofrecido de manera online sería sostenible en el tiempo?
20. ¿Has escuchado de alguna empresa del país o latinoamérica que esté implementando algún servicio digital?

ANEXO E: Consentimiento informado para entrevistas a participantes

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Stefanie Sánchez y Milagros Alfaro*, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente *Regina Soriano*. La investigación, denominada “*Descripción del cambio del modelo de negocio a través de la digitalización del servicio de fiestas infantiles en Lima Moderna en la actualidad.*”, tiene como propósito *evaluar la implementación del nuevo modelo de negocio basado en la digitalización del servicio de fiestas infantiles de emprendimientos en la actualidad.*

Se le ha contactado a usted en calidad de emprendedor de fiestas infantiles y decoración. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. *La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal por un periodo de un año, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma.* Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, **le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.**

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: stefanie.sanchez@pucp.pe o milagros.alfaro@pucp.pe o al número 993406000. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

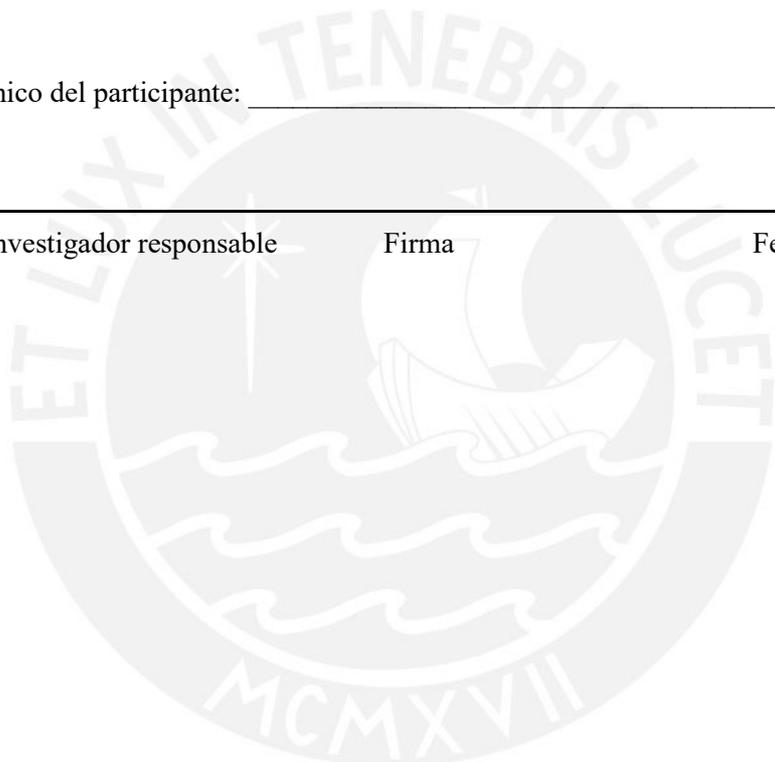
	Declarada , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	Confidencial , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante: _____

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha



ANEXO F: Resumen de las entrevistas a dueños de empresas

Figura F1: Resumen de entrevista a Giselle León, dueña del El Principito Show

Giselle León – Dueña y Representante de El Principito Show

1. Modelo de negocio
 - La generación del modelo de negocio se dio en la familia.
 - El proceso para poder mejorar y perfeccionar su modelo y servicio, ha tomado aproximadamente 20 años.
 - Como principal propuesta de valor se tiene ofrecer un show de calidad, en el que los niños se diviertan. Que el show sea armado y no improvisado, una propuesta teatral en el que los niños puedan divertirse y participar.
 - En cuanto a actividades claves, para ellos se encuentra, la preparación de vestuarios, preparar la música y el guion del show.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza es que se encuentra siempre están innovando, de acuerdo con las tendencias y exigencias de los padres de familia.
 - Como debilidad es que la economía de los padres siempre fluctúa y esto hace que los shows puedan bajar.
3. Demanda del servicio
 - Dentro de los principales elementos más valorados por los padres de familia se encuentran la presentación de los personajes del show, lo visual es el 50%. Luego se encuentra el carisma y la llegada que tiene la animadora a los niños. Con la pandemia estos elementos han cambiado, ahora valoran la buena conexión a internet y la puntualidad.
 - Antes de la pandemia el canal de comunicación principal era telefónicamente, ahora las redes sociales (Facebook, sobre todo) se ha convertido en su principal canal.
 - A pesar de que los clientes sean los padres, los principales usuarios son los niños; ya que se involucran en las decisiones del servicio.
 - El número de shows ha aumentado, ahora se pueden realizar más de 5 virtuales.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Se considera que el rubro ha crecido, pues hay una gran variedad de producto y servicios y están dirigidos a todo tipo de público.
 - El impacto del Covid – 19 ha sido considerable, pues sus ingresos se han reducido considerablemente (ahora solo es entre el 10% y 20%), además se ha tenido que implementar estudios para realizar las transmisiones online.
5. Migración hacia lo virtual
 - Al inicio fue complicado, porque no conocían ninguna herramienta y adecuarse al zoom tomo su tiempo.
 - El dominio de cámaras y sonido también fue un factor importante.
 - Se han implementado espacios especiales para poder realizar las transmisiones.
 - El número de shows ha aumentado, ahora se pueden realizar más de 5.
 - Una vez se regrese a la normalidad, preferiría realizar shows presenciales.

Figura F2: Resumen de entrevista a Luisa, dueña de Gotita de Ilusión

Resultados de entrevista

Luisa – Dueña y representante de Gotita de Ilusión

1. Modelo de negocio
 - Su propuesta de valor es ofrecer un servicio sano, con contenido acorde a su edad, buscan que los niños vivan el momento sin tener que saltar etapas.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza se tiene que ofrecer un contenido netamente infantil
3. Demanda del servicio
 - En cuanto a la demanda, los padres buscan que los personajes se parezcan a los verdaderos. Que el contenido musical y visual sea netamente infantil.
 - Los padres de familia toman en cuenta el precio, por eso buscan ofrecer precios accesibles.
 - El principal canal de comunicación que se utiliza es el WhatsApp y Facebook.
 - La intervención de los niños depende de su personalidad, pero muchas veces son ellos los que deciden el contenido.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Considera que el rubro ha crecido; ya que, hay cada vez más servicios de shows infantiles.
 - A raíz de la pandemia los ingresos han disminuido considerablemente, alrededor del 70%.
 - Antes de la pandemia contaba con una amplia gama de proveedores: Toldos, sillas, pero ahora ya no.
5. Migración hacia lo virtual
 - Al principio no tenían la disposición para poder cambiar o migrar a lo virtual. Empezaron realizando video llamadas con saludos y después ya con las fiestas infantiles online.
 - Se tuvo una reorganización, desde un nuevo guion para las fiestas, comprar fondos

Figura F3: Resumen de entrevista a Marco Lam, dueño de Eventos Lam

Resultados de entrevista

Marco Lam – Dueño y representante de Eventos Lam

1. Modelo de negocio
 - Los principales servicios que se ofrecen ahora, son visitas mágicas y shows infantiles online.
 - Como principal propuesta de valor es ofrecer un servicio infantil con personajes muy parecidos a los de Disney.
 - Los costos son bajos; ya que, el mismo fabrica los vestuarios.
 - Perfeccionar el modelo de negocio le tomo aproximadamente entre 8 y 14 años.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza tiene que ofrecer un servicio de calidad.
 - Como debilidad se identifica en el área de marketing y ventas, pues no realizan mucha publicidad; sin embargo, a raíz de la pandemia han empezado a trabajar más en ello.
3. Demanda del servicio
 - Los padres valoran más la calidad del producto.
 - El servicio de contratación del producto, la rapidez para poder brindarles información.
 - Los padres buscan una buena conexión de internet para que el show no se corte.
 - Los principales medios de comunicación usados son Facebook, Whatsapp, pero también se usa la plataforma de Youtube.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Considera que el rubro ha disminuido debido a que el precio del servicio también ha disminuido.
 - Los ingresos han disminuido entre un 40% - 60%.
5. Migración hacia lo virtual
 - Al principio fue complicado migrar a lo virtual.
 - Se ha implementado un estudio de grabación, con cámaras, micrófonos, entre otros.
 - La principal plataforma que usan es el Zoom, pero también Youtube

Figura F4: Resumen de entrevista a Cindy G. Miranda dueña del Bailar, Jugar, Reír

Resultados de entrevista

Cindy G. Miranda – Dueña y Representante de Bailar, Jugar, Reír

1. Modelo de negocio
 - Dentro de su modelo de negocio su principal propuesta de valor es brindar una propuesta lúdico musical, el cual, acompañado de música instrumental, presenten canciones educativas conservando el ámbito orgánico y lo natural como filosofía de la propuesta.
 - Dentro de su modelo buscan trabajar con empresas emprendedoras o mypes para seguir contribuyendo con el sector y apoyar otros pequeños negocios del rubro también.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza tienen que su propuesta posee un valor agregado especial, pues a diferencia de otros shows infantiles, esta empresa se enfoca mucho en la naturalidad de la música y la animación con una guitarra y el canto de dos personas celebrando la vida de un niño.
 - Como debilidad es que al ser músicos y tener una propuesta de celebración donde todos estén juntos, sentados en parque o en espacios cerrados, el distanciamiento social complica poder darle continuidad a esta propuesta.
3. Demanda del servicio
 - Para dicha empresa el servicio demandado es un servicio más eco-amigable donde no haya payasos ni vestuarios ni maquillaje de por medio sin utilizar excesos de globos o de decoración de muchos colores.
 - El principal canal de marketing y de comunicación con los clientes son las redes sociales en especial el Instagram, en donde poseen mayor interacción.
 - Existe una especial demanda por tener cautivados a los niños, lograr que los niños tomen una especial atención al show a través del ingenio de la animadora.
 - Muchos de sus contratos pactados tuvieron que cancelarse por efecto de la pandemia; sin embargo, armaron una propuesta online para mantener su negocio.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Se afirma que el rubro a crecido y incluso con su propuesta orgánica han encontrado empresas que han propuesto negocios bastante similares lo que indica que han emprendimientos que buscan ofrecer un servicio similar.
 - Por el distanciamiento social han reducido el 50% del cobro por sus servicios; sin embargo, tuvieron una muy buena acogida en su propuesta virtual no solo para padres de familia sino también para empresas para armar show al público general.
5. Migración hacia lo virtual
 - Hubo un poco de resistencia al cambio, ya que, al ser una propuesta más orgánica, el migrar a lo virtual desvirtuaba un poco su filosofía como propuesta; sin embargo, ante la inestabilidad de la pandemia y con la finalidad de no perder su negocio, decidieron continuar con lo virtual.
 - Hicieron una inversión para poder comprar cámaras, micrófonos y en especial una mezcladora de música y sonido, pues buscaban conservar la prioridad de la música instrumental.
 - A nivel interactivo se realizan juegos con los chicos en vivo, adivinar películas, tienen una propuesta diferente para todas las edades; así como, para nivel corporativo en donde ponen a jugar a los grandes haciendo la propuesta más amigable.

Figura F5: Resumen de entrevista a Carla Martínez dueña de Arcoiris Kids Show

Resultados de entrevista

Carla Martínez – Dueña y Representante de Arcoiris Kids Show

1. Modelo de negocio
 - La dueña del negocio comenzó en el rubro de fiestas infantiles desde los quince años participando como bailarina de un elenco, siendo una motivación importante para formar su propio negocio.
 - Su principal propuesta de valor dentro de su modelo es poder transmitir alegría y diversión conservando las temáticas infantiles educativas.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza tiene la motivación de su negocio familiar como soporte en las operaciones de su negocio lo que le permite poder ahorrar gastos operativos o mano de obra extra.
 - Como debilidad es que tuvo una paralización de cuatro meses por la coyuntura al no tener una propuesta alternativa al show presencial.
3. Demanda del servicio
 - La demanda del servicio se ha vuelto exigente con la presentación de la animadora, algo que años atrás no era tan valorado, ahora exigen que los personajes sean muy parecidos a los originales y mucha perfección en los vestuarios.
 - Una de las exigencias del servicio es que se logró cautivar a la audiencia en este caso los niños, que se les presente un cronograma de actividades.
 - Otros de los aspectos valorados como demanda del servicio es la puntualidad y ahora con la propuesta digital la buena conexión a internet; así como, la calidad de la imagen.
 - Al cambiar a un servicio virtual, la demanda es que ahora se solicita que la empresa tenga Zoom Premium para que pueda albergar mayor cantidad de personas conectadas; así como, la grabación de la fiesta al finalizar.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - El rubro ha crecido considerablemente y en especial se han aperturado clases y capacitaciones virtuales para aprender en como montar un show virtual o como simpatizar con la audiencia.
 - El rubro posee mucha competencia en el sentido que existe una diversidad de personas que ofrecen servicios de eventos infantiles, pero también pequeñas empresas que brindan servicios complementarios; por lo que, existe una comunidad de emprendedores en redes sociales como soporte; así como, una pagina web abierta donde se ofrecen servicios online.
5. Migración hacia lo virtual
 - Hubo una inversión de por medio y un ajuste en los costos habituales; es decir, se dejaron de comprar vestuarios o disfraces para adquirir cámaras, pantallas verdes, luces y micrófonos para montar la nueva propuesta virtual.
 - La reducción del cobro del servicio se encuentra entre un 80% menos al cobro de la fiesta presencial.
 - Existe un aumento de cantidad de fiestas al día; dado que, no hay una movilización física y todo es online, puede hacer shows consecutivos y a nivel nacional.

Figura F6: Resumen de entrevista a Sonia Vallejo dueña de Eventos Infantiles Travesuras Show

Resultados de entrevista

Sonia Vallejos – Dueña y Representante de Eventos Infantiles Travesuras Show

1. Modelo de negocio
 - Con la inspiración de su esposo por pertenecer a una orquesta musical, inició su negocio show considerando una propuesta artística de baile y música.
 - Su principal propuesta de valor es llevar alegría y diversión a los niños, sabiendo que es un importante el recuerdo de la fiesta de cumpleaños no solo para el niño sino para la familia también.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza tiene la entrega y la dedicación a su negocio, son conscientes que llegar donde están les ha tomado mucho trabajo y con dedicación y constancia poseen metas a corto y largo plazo. Así mismo, son felices con el trabajo que hacen y eso les brinda satisfacción para seguir haciéndolo.
 - Como debilidad considera que el canto no es su fuerte; por lo que, lo considera como una debilidad a trabajar, perfeccionar su técnica y su presencia durante sus shows.
3. Demanda del servicio
 - La demanda del servicio tiene como consumidor principal los niños, menciona que muchas veces e incluso cuando el padre ya no decide contratar el servicio, es el niño quien cautivado con la animadora solicita contratarlos una vez más.
 - El servicio demanda tener una relación cercana con los padres de familia, pues existe una asesoría o un trabajo de servicio al cliente con ellos en donde se les orienta como se acomoda el servicio de acuerdo con las preferencias de cada uno.
 - La relación que pueda tener la animadora con los niños es crucial para poder brindar seguridad y confianza al niño y al padre, depositar la confianza en el evento infantil es lo que logra una fidelización con la empresa.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Existen operaciones internas para la realización de un evento infantil, menciona que la preparación comienza con alistar los trajes, el maquillaje, preparar los juegos y los implementos para el mismo; así como, la preparación de la música.
 - El rubro viene en constante crecimiento, indica que en sus inicios no existía tanta competencia como se viene viendo ahora, muchas de los emprendimientos nacen de las bailarinas de elencos más grandes que poco a poco buscan formas de independizarse.
 - Existe una baja presencia de proveedores, ya que existe mucha oferta de vestuarios y costureras con la cual se puede trabajar para elaborar el vestuario.
 - Por el impacto de la pandemia, muchas de las empresas pequeñas del rubro debieron cerrar sus locales administrativos y vender mucha de su indumentaria de trabajo.
5. Migración hacia lo virtual
 - Su propuesta virtual comenzó ambientando un fondo como una pared con globos y telas para poder tener una escenografía para el show; sin embargo, con la experiencia montaron un show con una pantalla verde para tener un fondo virtual y se vea más original.
 - Tuvo que realizar un financiamiento para comprar sus cámaras y luces, y con la ayuda de dos personas adicionales montaron el show online, logrando llevar la propuesta incluso a transmisiones en vivo a través de redes sociales.

Figura F7: Resumen de entrevista a Magaly León dueña de Fantasy Colors

Resultados de entrevista

Magaly León – Dueña y Representante de Fantasy Colors

1. Modelo de negocio
 - Con la motivación de su carrera de Educación infantil y después de haber trabajado mucho tiempo en un elenco de eventos infantiles, emprendió su negocio junto con su esposo.
 - Su principal propuesta de valor es llevar diversión y educación a todos sus eventos; es así como logró un contrato corporativo con Plaza San Miguel para llevar propuesta de eventos y organización de actividades educativas a los niños.
2. Fortalezas y debilidades
 - Como principal fortaleza considera que tiene un buen y consolidado equipo de trabajo, considera que es una familia y el trato hacia ellos y entre ellos se vuelve mucho más empático. Así mismo, considera otra fortaleza a la innovación, busca constantemente innovar las actividades que ofrece; así como, sus personajes del elenco.
 - Como debilidad considera que el soporte familiar, al ser una empresa de este tipo, tiende a recaer mucho en que sin este soporte pierde un poco el ritmo de sus actividades es así como en el año 2017 tuvo una caída fuerte por la pérdida de un familiar.
3. Demanda del servicio
 - La demanda del servicio viene en aumento y más porque, así como existe un crecimiento demanda también existe un aumento en la oferta, se observa que son más padres que apuestan con tener un evento infantil integral.
 - La apertura de las redes sociales funciona muy bien para generar lazos y confianza con los padres de familia, en este caso, los clientes. Ella trabaja con calendarios de eventos al público general el cual comparte en sus redes y así logra tener mayor acogida en sus eventos de streaming.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Considera que uno de sus principales aliados son las animadoras que trabajan con ella, debido a la coyuntura es un grupo bastante golpeado por la reducción de los ingresos, pero súper importante para toda puesta en escena.
 - El contenido educativo es primordial en todo evento, considera que la empatía para cautivar a un número elevado de niños a través de una pantalla es crucial para poder llevar a cabo un evento infantil.
5. Migración hacia lo virtual
 - Explica que, en su propuesta virtual, una animadora sale a exponer y jugar con los niños, con música de fondo, uno de los juegos recurrentes es la búsqueda del tesoro, donde los niños buscan objetos en su casa y el primero en recolectarlos gana el juego.
 - Afirma que por la pandemia se complica tener la presencia de muñecos o personajes animados, pues la logística de enviar el traje desinfectado y el gasto de la movilidad no siempre sale a cuenta por el bajo precio que se cobra.
 - Menciona que una fiesta virtual posee ingresos de un 20% aprox. Versus lo que se cobraba por una fiesta presencial.

ANEXO G: Resumen de entrevistas a expertos

Figura G1: Resumen de entrevista a Gabriela Linares, Manager de organización agile del BBVA

Resultados de entrevista

Gabriela Linares Manager de organización agile del BBVA

1. Transformación digital y digitalización
 - Primero tenemos que diferenciar ambos términos por que suelen considerarse como sinónimos, la digitalización es el primer paso para la transformación digital una organización sea una Mype o una Pyme o sea una gran empresa, tiene que primero que saber cuáles son sus capacidades técnicas, tecnológicas.
 - El proceso de transformación digital va mucho más allá, tiene que ver además del full stock en toda la parte dura y tecnológica de una organización la transformación digital involucra también el cambio de mindset de las personas.
 - La transformación digital es la aspiracional cuando hablamos de un modelo de tecnológico a nivel más alto.
2. Transformación digital y digitalización en Mypes
 - La digitalización es por niveles, yo puedo decir que una Mype esta digitalizada porque está utilizando, por ejemplo: Exceles poder colocar sus planes de venta, cuantas colocaciones a tenido, con esto ya considero que una Mype ya está siendo digitalizada por que explota la información.
 - Los elementos que garantizan la sostenibilidad son la información con la que se cuenta, las personas dentro de la organización y el uso de la tecnología.
 - Debido a la coyuntura, la digitalización de la oferta y servicios es sumamente importante.
3. Factores que favorecen o desfavorecen la implementación de digitalización en Mypes
 - Las personas, no solo las personas que usan a tecnología sino también los líderes que pretenden implementar la tecnología.
 - La digitalización tiene que ir acompañado de un proceso de cambio cultural de un proceso de gestión en el cambio entonces trabaja con la gente para generar la tecnología.
 - Capacitarse en usar tecnologías que están disponibles y están realmente baratas pero que les ayudaría a gestionar mejor sus decisiones.

Figura G2: Resumen de entrevista a Isabel Laura, Consultora independiente de Mypes

Resultados de entrevista

Isabel Laura, consultora independiente de Mypes

1. Actores y características de Mypes

- Entre los actores bueno pues está en primer lugar, propiamente del estado, los ministerios, el ministerio de producción que hace un buen trabajo, está el ministerio de trabajo, también está la organización de trabajo la OIT, que realiza programas dirigidos a las pymes, están las instituciones financieras, las cajas municipales, que bueno cobran intereses altos pero ayudan en contar con financiamiento a crédito, están también las ONG's que realizan un trabajo arduo constante por ejemplo con los emprendedores.
- Los competidores son fuertes y ni que decir si compiten con empresas medianas o grandes sencillamente desaparece.
- La característica del peruano, que es trabajador es luchador, persistente, ahí está esforzándose y ahora eso es un factor positivo porque los ayuda a vencer los retos, los desafío.

2. Entorno actual Mypes

- El cliente también ha cambiado, se ha vuelto más exigente, esta súper informado compara, el celular se ha vuelto su aliado, es una herramienta que es parte del día a día.
- Otros ejemplos que hemos tenido son aquellas que se han tenido que reinventar a tenido que cambiar su modelo de negocio tal vez digitalizarlo.

3. Factores que favorecen o desfavorecen la implementación de digitalización en Mypes

- Cuando la micro y pequeña empresa logran ser parte de una empresa ancla o tractora dentro de la cadena de suministro tienen oportunidades porque se especializan en un determinado sector o ya son parte de un cliente que constantemente les está comprando o requiriendo su producto o sus servicios.
- Tienen problemas con planificación propiamente dicha no conocen muy bien como se gestiona un proyecto debido al tamaño quizás, o debido a los pocos recursos que manejan.
- A veces no tienen tiempo para capacitarse, el líder generalmente realiza muchas acciones.
- El acceso a financiamiento.
- La mayoría de los emprendedores tienen una formación académica técnica superior a veces que los micro o comparado con la micro empresa que pueden ser operarios o personas que adquirieron la experiencia y empíricamente formaron su negocio pero les falta ese sustento teórico o capacitarse más para utilizar esas herramientas.

Figura G3: Resumen de entrevista a Yunko Santos – Experto del rubro de fiestas infantiles

Resultados de entrevista

Yunko Santos – Dueño y representante de Yunko Do Santos

1. Modelo de negocio
 - Ofrece servicios no solo de fiestas infantiles, sino también de todo tipo de eventos en general.
 - La principal propuesta es ofrecer un servicio de calidad y que las personas se sientan felices y emocionadas cuando lleguen al evento. Que el servicio cumpla con las expectativas de los clientes.
 - Se dirige a todo tipo de segmentos y clientes.
2. Fortalezas y debilidades
 - Dentro de las fortalezas se encuentra la innovación del servicio.
 - Como debilidad consideran que no pueden llegar a varias provincias donde tienen demanda.
3. Demanda del servicio
 - Los clientes ahora son más exigentes con el servicio.
 - Los niños a veces toman las decisiones dependiendo de la edad.
4. Rubro de fiestas infantiles
 - Considera que el rubro ha crecido, pues hay mucha información disponible y cualquier persona puede incursionar en él.
 - Considera que los ingresos se han reducido en un 80%.
 - Las restricciones ocasionadas por la pandemia los afecta duramente; ya que el negocio es presencial.
5. Migración hacia lo virtual
 - Al principio fue complicado migrar a lo virtual, debido a la incertidumbre que se vivía.
 - Ha sido una oportunidad; ya que, le permite brindar sus talleres también en otros países.
 - Usa principalmente la plataforma Zoom.

ANEXO H: Resumen de Focus Group

Resultados de Focus Group 1

Padres de familia con participación en fiestas infantiles virtuales.

1. Motivación para celebrar evento infantil
 - La motivación principal para celebrar una fiesta infantil es compartir la emoción con el niño de celebrar ese día especial para el o ella, poder ver la expresión de felicidad en el rostro que, como padre, mencionan es muy reconfortante.
 - Otra de las motivaciones es poder tener un recuerdo de cada fecha importante, no solo enfocado en el cumpleaños, sino momentos de compartir con la familia o con los compañeros de clase es vital más aún que ahora por la pandemia no hay contacto físico.
2. Servicio Fiesta Virtual
 - Contratar un servicio virtual no demanda mucho esfuerzo, pues existe una amplia oferta a través de las redes sociales.
 - Las redes sociales cobran un papel fundamental para adquirir el servicio, pues a través de imágenes y videos se puede tener un catálogo de empresas y servicios con propuestas diferentes que se acomode a la preferencia del padre.
 - Uno de los principales requisitos es la buena conexión de internet, que la señal sea estable y no se vea pixeleada pues le reduce la calidad al servicio; así mismo, es importante que los juegos del show no pongan en riesgo ni causen estrés a los niños.
 - Es un canal al cual se le puede sacar provecho ya que, con el distanciamiento social, la única forma de comunicación e interacción son por videollamadas o reuniones de zoom.
3. Niños como consumidores
 - Los niños cumplen un rol importante al momento de decidir no solo la temática sino también que empresa elegir, muchas veces eligen una empresa que causó impresión en años previos o muchas veces se guían de los videos en las redes para su elección.
 - Los niños están influenciados por las tendencias actuales, tales como la aplicación de Tik Tok; por lo que, esta plataforma incentiva el baile a través de canciones en tendencia, lo que incentiva las reuniones entre sus amigos para bailar las canciones a través de videollamadas.
4. Demanda del servicio online
 - Los padres están dispuestos a pagar entre 100 a 200 soles por un evento online de duración aproximada de 1 hora, a través de Zoom Premium y con la grabación del evento al termino del mismo.
 - La buena conexión a internet es vital para el servicio y el trabajo de la animadora, se busca que todos los niños presten atención y sean cautivados, de lo contrario se vuelve estresante tener a todos los niños gritando o aburridos frente a la pantalla.
 - No demandan mucho la presencia de payasos, pues muchos de ellos tienden hacer bromas o chistes que no siempre van acorde con la celebración
5. Sostenibilidad
 - Mientras el distanciamiento y la pandemia continúe, se procederá con seguir contratando el servicio de fiestas online, pues es una buena alternativa de distracción y entretenimiento para los niños; así también, es una forma agradable de seguir en contacto con sus amigos del colegio fuera de las aulas virtuales.

Resultados de Focus Group 2

Padres de familia con participación en fiestas infantiles virtuales.

1. Motivación para celebrar evento infantil
 - La motivación principal para celebrar una fiesta infantil es celebrar el día de sus hijos y que compartan tiempo con la familia y amigos.
2. Servicio Fiesta Virtual
 - Encuentran gran variedad de servicios y ofertas en la web, principalmente en Facebook.
 - Debido a la coyuntura uno de los aspectos más importantes para los padres de familia son la buena conexión a internet y los juegos que se realizan en cada evento.
 - Los padres no quieren dejar de celebrar los cumpleaños a sus hijos, por eso buscan opciones que salvaguarden su salud.
3. Niños como consumidores
 - Los niños casi siempre tienen decisiones y preferencias al momento de contratar el servicio; ya que son ellos quienes indican lo que desean y lo que no.
4. Demanda del servicio online
 - Los padres están dispuestos a pagar entre 100 a 200 soles por un evento online de duración aproximada de 1 hora.
 - La buena conexión a internet es vital para el servicio y el trabajo de la animadora, se busca que todos los niños presten atención y sean cautivados, de lo contrario se vuelve estresante tener a todos los niños gritando o aburridos frente a la pantalla.
 - Buscan que los juegos sean accesibles para todos los niños y no sea un peligro; por ejemplo, que salgan corriendo.
5. Sostenibilidad
 - Mientras el distanciamiento y la pandemia continúe, se procederá con seguir contratando el servicio de fiestas online; sin embargo, mencionan que una vez que se puedan realizar celebraciones presenciales podrían ver la posibilidad de contratarlas, dependiendo de la situación.