

CumpleService

Souto, Carlos María
Rubinsztein, Gustavo

Casos. Nro. 30
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos



CumpleService

A mediados de 1999, Juan y José Fernández decidieron utilizar un galpón heredado de su familia para el desarrollo de un negocio de organización de cumpleaños infantiles.

Habían definido su negocio como “la organización de cumpleaños y eventos infantiles *llave en mano*.” Su propuesta de valor se caracterizaba por un servicio integral que incluía todas las etapas de la organización y ejecución del evento. Su argumento de ventas más poderoso para los interesados era “Uds. sólo tienen que poner fecha y entregarnos la lista de invitados”.

Habían segmentado el mercado en base a criterios geográficos y de nivel socioeconómico y definían su *target* como “aquellas familias con chicos entre 0 y 14 años que vivan en la zona oeste de Montevideo de NSE ABC1.”

En base a una serie de entrevistas con informantes calificados que realizaron antes de lanzar su emprendimiento, los hermanos Fernández habían detectado que el eje del festejo se había desplazado de los padres hacia el disfrute de los propios niños. Esto los había persuadido de que existía una oportunidad que debía aprovecharse.

Habían llegado a realizar más de 600 fiestas en los primeros dos años pero, a partir del tercero, **las ventas habían decrecido considerablemente** como se muestra en el resumen siguiente:

Año	Nº de fiestas realizadas en CumpleService
1999	254
2000	381
2001	290

Por este motivo, habían encargado una investigación de mercado cuyos resultados se muestran a continuación.

Este caso fue preparado por los Prof. Carlos Ma. Souto y Gustavo Rubinsztejn de Universidad ORT Uruguay para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Informe de investigación

Aún cuando la población de entre 0 y 14 años alcanza un número de 60.000 en la zona, el total de niños de la zona de influencia de CumpleService que califica de acuerdo a las variables de nivel socioeconómico es de 27.000. Los hábitos de festejo para el año 2001 se resumen en el siguiente cuadro:

Lugar de festejo	Número	Porcentaje
Hogares	13.230	49%
Salones, restaurantes, canchas de fútbol o similares	11.070	41%
No festeja	2.700	10%
Total	27.000	100%

En la medida en que la mayoría de las instalaciones que ofrecen este tipo de servicio funcionan “en negro” (no están inscriptas y, por lo tanto, no pagan impuestos), es difícil identificar a los competidores en forma exhaustiva.

No obstante, en un relevamiento realizado en el año 2002 en la zona se encontraron los siguientes competidores:

Tipo	N° de competidores	
	Año 2002	Año 1999
Casas de cumpleaños	10	5
Clubes deportivos, canchas de fútbol 5, etc.	7	7
Restaurantes	2	1

Como se muestra en el cuadro anterior, la categoría “casas de cumpleaños” había duplicado su oferta en tres años.

Por otro lado, como se muestra en el siguiente cuadro, el número y la modalidad de festejo habían evolucionado en forma negativa:

Lugar de festejo	1999	2000	2001
Fuera del hogar	60%	65%	41%
En el hogar	36%	27%	49%
No festeja	4%	8%	10%
Total	100%	100%	100%

El informe cualitativo: Verbatims de padres y madres

“generalmente lo festejo en salones, ya que no poseo instalaciones adecuadas, y si las tuviera no sé si lo festejaría en mi casa porque los niños te destrozan la casa. Además no cuento con tiempo para organizar todo”

“me gustó mucho porque tenía mucha variedad de juegos...a cada uno le gusta hacer cosas diferentes”

“generalmente planifico tres o cuatro semanas antes del cumpleaños”

“me importa mucho los juegos que tengan, me fijo mucho en la variedad que tengan. También tomo en cuenta como está el decorado, me gusta que tengan muchos colores y bien cuidado”

“por lo general siempre mis hijos me dicen donde lo quieren festejar porque les gustó algún salón por ahí, y después nosotros lo vamos a ver y si nos gusta lo contratamos”

“es común que por varios años mi hijo elija festejarlo en el mismo salón, ya que generalmente se quedan copados con uno y lo quieren repetir al otro año”

“cuando cambiaba de salón mis hijos me dijeron que les había gustado un lugar donde lo festejó un amigo y me fijaba en la tarjetita que estaba en la sorpresita el número de teléfono”

“los lugares tienen que tener un espacio amplio para los invitados de los padres”

“lo que más miro en los locales es que traten bien a mi hija y a sus amiguitos...siempre miro al personal”

“suelo festejarlo en casa porque me divierte mucho organizarlo y porque tengo espacio en casa”

“si lo hago en casa me tengo que ocupar de todo desde los globos hasta toda la limpieza que eso es lo que más me molesta...por eso lo hago fuera en algún salón”

“cuando mi hija era más chica se lo festejábamos en mi casa, porque eran pocos niños, pero ahora que va a la escuela tiene más amigos y no tengo lugar para hacerlo en casa”

“siempre festejé el cumpleaños de mi hija en mi casa, tengo un patio grande y un parrillero que está muy bueno...el año pasado me dijo que lo quería festejar en el bowling pero me pareció un gasto innecesario...aunque por lo general le contrato un castillo inflable”

El cuantitativo

Las razones que llevan a festejar fuera del hogar que se habían identificado en la investigación son las siguientes (RM):

Comodidad :“no hago nada”	63%
Seguridad	22%
No tiene espacio en su casa	51%
Estética del lugar	10%
Variedad de juegos /animación	25%
Costo	54%

Los medios principales por los cuales se enteraron de la existencia de locales de festejos son (RU):

Referencias de hijos	34%
Souvenirs	23%
Referencias de padres	22%
Páginas amarillas	15%
Otros	6%

El decisor del lugar de festejo es:

Niño	31%
Padre/Madre	66%
Otros	3%

Las razones que llevan a festejar en el hogar son (RU):

Razones económicas	30%
Preferencias personales	33%
“No le agrada festejar fuera del hogar”	32%
Otros	2%

Entrevistas a competidores

Se entrevistaron algunos dueños de locales infantiles con el fin de entender mejor el negocio. Las opiniones se resumen en los siguientes *verbatim*s:

“partamos de que si el servicio fue bueno vuelven, aunque hay gente que siempre va a querer cambiar”

“el punto está en darles un buen servicio, la calidad de la atención humana sobre todo”

“festejan el cumpleaños acá por la zona que estamos ubicados, por la infraestructura y decorado, y el servicio que brindamos que creo que es muy completo”

“ los padres buscan que le soluciones el tema del cumpleaños y le ahorres tiempo. Obviamente se fijan en el servicio que nosotros damos y miran mucho como tratamos a los niños”

“ se hace bastante hincapié en el precio”

“ se enteran por las páginas amarillas , por el diario, por volantes, por tarjetitas que entregamos en los cumpleaños y creo que el mayor ingreso de clientes es por boca a boca”

“los niños lo que quieren son juegos, divertirse, si los largas sólo se aburren se pelean ...por eso es mejor algo dirigido.... Los padres también se fijan en sus invitados mayores que estén bien atendidos... con la comida sobre todo.”

Llevar el cumpleaños a domicilio

Alertados sobre la incidencia que tenía la modalidad de festejo en el hogar, los hermanos Fernández decidieron testear un nuevo concepto consistente en “llevar el cumpleaños a domicilio”. Cada fiesta incluiría los siguientes *ítems*:

- ✓ Animadores
- ✓ Comida y bebida para chicos (panchos al pan, papas chips, quesos, jugo de naranja).
- ✓ Cotillón
- ✓ Servicio de limpieza.
- ✓ Torta, caramelos y sorpresitas.

El servicio básico no incluiría comida y bebida para adultos pero se podría incorporar como opcional. Se estimó un precio para un cumpleaños tipo por este servicio de \$ 3.500¹.

Para realizar esta tarea, se preguntó a padres y madres quienes declararon haber festejado el cumpleaños de sus hijos en el hogar el año anterior, su disposición a contratar el servicio.² Los resultados obtenidos son los que siguen:

Seguramente si contrataría (sin precio)	62%
Seguramente si a \$ 3.500	38%

¹ El precio del servicio en el local CumpleService era de \$ 6.000.

² La investigación se realizó entre familias con hijos entre 0 y 14 años residentes en la zona oeste de Montevideo y de nivel socioeconómico ABC1.

Algunos números para el nuevo concepto de servicio

Con el informe de investigación a la vista, los hermanos Fernández se preguntan si es conveniente el desarrollo de una nueva unidad de negocios para realizar fiestas a domicilio. Estiman que la inversión para el desarrollo de este emprendimiento complementario será de \$ 300.000.

Asimismo, su estimación de costos es la siguiente:

Costo por cumpleaños en hogares			
Concepto	Cantidad	Costo (\$)	Total (\$)
Animadores	2	160	320
Panchos	60	1	74
Pan de panchos	60	1	60
Jugo de naranja	10	6	60
Papas chips	1	35	35
Quesoros	1	35	35
Globos	40	1	20
Caramelos	100	0,2	20
Piñata	1	15	15
Flete y mano de obra	2	90	180
Torta	1	180	180
Servicio de limpieza	2	40	80
Sorpresitas	40	10	400
Total (\$)			1.479

Los hermanos Fernández estiman que podrán atender un máximo de 150 fiestas al año en la modalidad “a domicilio”.

Y entonces....

Juan entendía el dinamismo del mercado y que podían haber nuevas oportunidades para CumpleService. Pero “olfateaba” que no sería lo mismo hacerlo en un hogar que hacerlo en el galpón de siempre, no es el mismo negocio.

José pensaba que el servicio a domicilio le iba a quitar aún más ventas al negocio tradicional del galpón. Y si se decidían....**¿qué es lo que debían hacer? ¿cómo lo debían hacer?**

Juan le dijo a José, “*brother estoy nervioso ¿y si le preguntamos a un asesor de Marketing?*”