

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
EVENTOS DEDICADA A LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES Y
CORPORATIVOS EN LA CIUDAD DE CALI.

LUIS FERNANDO LARGO MORALES

ANGIE LORENA LÓPEZ CUENCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
EVENTOS DEDICADA A LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES Y
CORPORATIVOS EN LA CIUDAD DE CALI.

LUIS FERNANDO LARGO MORALES

ANGIE LORENA LÓPEZ CUENCA

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Profesor: Ing. Guillermo Gamboa Puerta MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	12
ÍNDICE DE CUADROS	13
ÍNDICE DE ANEXOS	14
INTRODUCCIÓN	15
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO	19
1.2. FORMULACIÓN	21
1.3. SISTEMATIZACIÓN	21
1.3.1. Aspectos de mercado.....	21
1.3.2. Aspectos técnicos.	23
1.3.3. Aspectos administrativos.....	23
1.3.4. Aspectos legales	23
1.3.5. Aspectos sociales y ambientales	23
1.3.7. Aspectos financieros.	23
2. OBJETIVOS	25
2.1. OBJETIVO GENERAL	25
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
2.2.1. Aspectos de mercado.....	25
2.2.2. Aspectos técnicos.	26
2.2.3. Aspectos administrativos.....	27

2.2.4.	Aspectos legales.	27
2.2.5.	Aspectos sociales y ambientales.....	27
2.2.6.	Aspectos económicos.	27
2.2.7.	Aspectos financieros.	27
3.	JUSTIFICACIÓN	28
3.1.	JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	28
3.2.	JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA	28
3.3.	JUSTIFICACIÓN PERSONAL	29
4.	METODOLOGÍA.....	30
4.1.	COMPONENTE ACADÉMICO DEL PROYECTO	30
4.2.	TIPO DE ESTUDIO.....	30
4.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
4.4.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
4.4.1.	Fuentes primarias.....	31
4.4.2.	Fuentes secundarias.	31
4.4.3.	Técnicas.....	32
5.	MARCO DE REFERENCIA.....	33
5.1.	MARCO TEÓRICO	33
5.1.1.	Teoría del profesor Rodrigo Varela.	33
5.1.2.	Planeación estratégica.	38
5.1.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	40
5.2.	MARCO CONCEPTUAL	42
6.	ANÁLISIS DE ENTORNOS DEL SECTOR	45
6.1.	ENTORNO POLÍTICO	45

6.2.	ENTORNO ECONÓMICO.	47
6.3.	ENTORNO JURÍDICO	50
6.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO	53
6.5.	ENTORNO SOCIAL.....	54
6.6.	ENTORNO CULTURAL	55
6.7.	ENTORNO AMBIENTAL.....	57
7.	ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	58
7.1.	FACTORES	58
7.1.1.	Dotación y condiciones de los factores productivos.	58
7.1.2.	Talento humano.	58
7.1.3.	Educación.	58
7.1.4.	Infraestructura.	59
7.2.	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA EN LA REGIÓN E INSERCIÓN DE LA EMPRESA.....	59
7.2.1.	Ubicación del proyecto.	59
7.2.2.	Ausencia de proyectos empresariales de envergadura.....	59
7.2.3.	Clúster natural.....	59
7.2.4.	Elementos participantes del clúster.....	60
7.2.5.	Inserción del proyecto en las apuestas productivas de la región.	61
7.2.6.	Demanda.....	61
7.2.7.	Estrategia, estructura y rivalidad	61
7.2.8.	El papel del gobierno.....	62
7.2.9.	El papel de la casualidad – el azar.....	62
7.3.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	62
7.3.1.	Competidores actuales.....	62

7.3.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.	63
7.3.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos.	63
7.3.4.	Poder de negociación de los proveedores.	63
7.3.5.	Poder de los clientes.	64
RESUMEN EJECUTIVO		65
8.	ANÁLISIS DE MERCADO	67
8.1.	DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEL SECTOR	67
8.1.1.	Matriz del perfil competitivo.	69
8.2.	IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	71
8.2.1.	Tamaño del mercado global.	72
8.2.2.	Tamaño del mercado objetivo.	72
8.2.3.	Investigación de mercado.	73
8.3.	PLAN DE MERCADEO	76
8.3.1.	Descripción del producto.	76
8.3.2.	Estructura del servicio.	77
8.3.3.	Estrategia de precio.	79
8.3.4.	Estrategia de promoción.	81
8.3.5.	Presupuesto del plan de mercadeo.	81
8.3.6.	Estrategia de venta.	81
8.3.7.	Proyecciones de ventas (unidades y valores).	82
9.	ANÁLISIS TÉCNICO	84
9.1.	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	84
9.2.	DIAGRAMA DE FLUJO	86
9.3.	PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS.	90

9.3.1.	Localización del negocio.	90
9.3.2.	Distribución de planta.	91
9.3.3.	Equipos y maquinaria.	91
9.3.4.	Costos de adecuación.	92
9.3.5.	Costos de mano de obra.	93
9.3.6.	Proveedores.	94
9.4.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	94
10.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	105
10.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	105
10.1.1.	Misión.	105
10.1.2.	Visión.	105
10.1.3.	Valores.	105
10.1.4.	Objetivos.	105
10.1.5.	Plan estratégico.....	106
10.2.	SISTEMA DEL NEGOCIO	108
10.2.1.	Matriz DOFA.	108
10.2.2.	Estrategia de asociatividad.	110
10.3.	ESTRUCTURA.....	110
10.3.1.	Estilo de dirección.	110
10.3.2.	Organigrama.	111
10.4.	MANUAL DE FUNCIONES.....	111
10.5.	MECANISMOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	114
10.6.	ASPECTOS LEGALES.....	116
10.6.1.	Tipo de sociedad.	116

10.6.2. Patentes y registros.....	116
10.6.3. Trámites de local comercial.....	116
10.6.4. Leyes del sector.	117
10.6.5. Constitución legal de la empresa.	117
10.7. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	118
10.8. GASTOS DE PERSONAL	119
10.9. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN	119
11. IMPACTO DEL PROYECTO.....	121
11.1. IMPACTO SOCIAL	121
11.2. IMPACTO AMBIENTAL.....	121
11.3. IMPACTO ECONÓMICO.....	123
12. ANÁLISIS FINANCIERO.....	124
12.1. COSTOS	124
12.1.1. Costos de producción.....	124
12.1.2. Costos de administración y ventas.....	124
12.2. INVERSIÓN INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO.....	125
12.2.1. Inversión en activos fijos.	125
12.2.2. Punto de equilibrio.....	127
12.3. PRESUPUESTOS	128
12.3.1. Presupuesto de ingresos.....	128
12.3.2. Presupuesto de compras.	128
12.3.3. Presupuesto de personal.	129
12.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	130
12.4.1. Flujo de caja.....	131

12.5.	FUENTES DE FINANCIACIÓN	131
13.	EVALUACION DEL PROYECTO	132
13.1.	ANÁLISIS DE RIESGOS	132
13.2.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	133
13.2.1.	Estados financieros proyectados.....	133
13.2.2.	Razones financieras.	134
13.2.3.	Valor presente neto.	136
13.2.4.	Tasa interna de retorno.	136
	CONCLUSIONES	137
	BIBLIOGRAFÍA.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo.....	69
Tabla 2. Presupuesto del plan de mercadeo.	81
Tabla 3. Proyecciones estimadas de ventas año 2013.....	83
Tabla 4. Consolidado proyectado de ventas año 2013 hasta el 2017.....	83
Tabla 5. Costos de adecuación de oficinas y bodegas.	93
Tabla 6. Costos de mano de obra.....	94
Tabla 7. Consumo y costo unitario por servicio.	102
Tabla 8. Presupuesto de eventos a realizar durante los primeros 5 años.	103
Tabla 9. Plan de consumo y compra de productos y servicios año 2013.	104
Tabla 10. Plan de consumo y compra de productos y servicios años 2013 a 2017.	104
Tabla 11. Presupuesto de gastos de administración y ventas.	119
Tabla 12. Gastos de personal.	119
Tabla 13. Presupuesto para gastos anuales de administración.....	120
Tabla 14. Costos de producción.	124
Tabla 15. Costos de administración y ventas para cinco años.	124
Tabla 16. Amortización de crédito primeros cinco años.....	125
Tabla 17. Inversión en activos fijos.	126
Tabla 18. Punto de equilibrio.	128
Tabla 19. Presupuesto de ingresos primeros cinco años.	128
Tabla 20. Presupuesto de compras.	129
Tabla 21. Presupuesto de costos de personal.	130
Tabla 22. Flujo de caja para los primeros cinco años.	131
Tabla 23. Costo promedio ponderado de capital.	132
Tabla 24. Estado de resultados P&G proyectado a cinco años.	133
Tabla 25. Balance general proyectado a cinco años.	134

Tabla 26. Razones financieras consolidadas por año.....	135
Tabla 27. Indicadores de valor presente neto (VPN).	136
Tabla 28. Período de recupero.	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso del desarrollo del plan de empresa.	34
Gráfico 2. Elementos básicos de la visión estratégica de servicio.	39
Gráfico 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.	41
Gráfico 4. Pilares del plan nacional de desarrollo 2010-2014.	45
Gráfico 5. Matriz de perfil competitivo.	71
Gráfico 6. Ventas pyme por sectores.	72
Gráfico 7. Ubicación por mapa de la bodega y oficina de la nueva empresa organizadora de eventos.	90
Gráfico 8. Distribución de oficina y bodegas.	91
Gráfico 9. Figuras más utilizadas para eventos.	97
Gráfico 10. Diseño de modelo de servucción.	101
Gráfico 11. Objetivos estratégicos.	107
Gráfico 12. Organigrama por funciones.	111
Gráfico 13. Incremento promedio del salario en Colombia. Últimos cinco años. .	130

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz estratégica empresarial - DOFA.	40
Cuadro 2. Análisis del entorno político.....	45
Cuadro 3. Análisis del entorno económico.....	47
Cuadro 4. Análisis del entorno jurídico.	50
Cuadro 5. Análisis del entorno tecnológico.	53
Cuadro 6. Análisis del entorno social.....	54
Cuadro 7. Análisis del entorno cultural.	55
Cuadro 8. Análisis del entorno ambiental.	57
Cuadro 9. Análisis de competidores.	67
Cuadro 10. Análisis DOFA.....	109

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE CALL CENTER	140
ANEXO 2. MEDICIÓN DE PREFERENCIAS DE LAS PYMES EN CUANTO AL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES Y CORPORATIVOS	141
ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	145
ANEXO 4. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	155

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GUILLERMO GAMBOA PUERTA

JURADO 1

JURADO 2

JULIO 2012

AGRADECIMIENTOS

Luis Fernando Largo agradece a Dios por concederle la sabiduría y la sensatez para enfrentar cada día el reto del aprendizaje constante.

A su esposa por su paciencia y apoyo incondicional.

A todo el cuerpo de docentes de la Facultad de Ciencias de la administración de la Universidad del Valle por sus enseñanzas y contribución con nuestra formación profesional y personal. Y en general a todas las personas que contribuyeron con la elaboración de este trabajo.

Angie Lorena López agradece a sus padres por el amor y el apoyo incondicional en todo este proceso.

A su compañero de tesis por la paciencia, dedicación y sabiduría.

INTRODUCCIÓN

Este documento se inicia como un requisito para que los autores puedan optar al título profesional como administradores de empresas, no obstante y el requisito existe la necesidad de que este proyecto cumpla con las expectativas de volverse realidad.

Es pues que aquí se pone de manifiesto la necesidad que tienen las pymes de la ciudad de Cali de una propuesta innovadora y propia para la organización de eventos corporativos, ya que las necesidades en este aspecto de las pymes se vienen supliendo desde las empresas organizadoras de eventos sociales y he aquí, que hay que entender que las diferencias entre lo social y lo corporativo son sustancialmente amplias. Nos referimos al contenido y a la estructura de sus mensajes, pues en su forma exterior y organización son muy similares.

En este documento se plasma una alternativa que, desde una estrategia de diferenciación, busca presentar una propuesta a un segmento específico de las empresas de la ciudad de Cali y sus alrededores: Las pymes.

Es pues que este plan de negocios se convierte en el eje fundamental para la construcción de la estructura administrativa y operativa, así mismo este debe contener los conceptos fundamentales para la comprensión del proyecto y la aplicación de las diferentes estrategias aquí contenidas.

Así mismo este documento presenta una análisis situacional de entornos de la región y de cómo ésta, se encuentra configurada en la actualidad del país. Así mismo se hace una radiografía del sector al que pertenecerá la nueva empresa, que acompañado de una exhaustiva investigación de mercado, le darán al proyecto la idea de cuál deberá ser la estructura técnica o física del proyecto, ¿cuáles son las estrategias a aplicar en los diferentes niveles administrativos y operativos de la nueva empresa?

Por último se puede encontrar en este documento un análisis económico y financiero y de la estructura que respalda económicamente la propuesta aquí planteada.

Apreciado lector le invitamos a explorar una propuesta de lo que los autores consideramos debe ser una empresa organizadora de eventos corporativos.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En Santiago de Cali, muchas de las empresas son Pymes y realizan eventos corporativos como una herramienta útil al momento de potencializar los mensajes en los procesos de comunicación con el objetivo de lograr un acercamiento hacia sus clientes externos e internos, proveedores, distribuidores y sus grupos de interés, para alcanzar los objetivos trazados por la organización. Pero muchas de estas empresas (pymes) no cuentan con departamentos especializados en la organización de eventos, en algunos casos esta actividad es asumida por áreas de gestión humana o mercadeo o se contrata un proveedor para tal fin.

Por tanto obtener un servicio que llene las expectativas a la hora de organizar un evento social o corporativo no es fácil porque el tiempo es una variable limitada, la información para consultar, cotizar precios y en si obtener todos los elementos necesarios para la organización del evento no se encuentra en una sola fuente.

Las empresas organizadoras de eventos por regla general atienden todo tipo de clientes; son muy pocas las empresas que se dedican o especializan en un determinado segmento de mercado y las que lo hacen se especializan en eventos sociales (Bodas, Fiestas de quince e infantiles Principalmente). En tal sentido no existe una empresa organizadora de eventos corporativos en la ciudad de Cali.

En cuanto al servicio que se ofrece, es muy básico, la función principal del organizador (empresa) es tomar los requerimientos del cliente, dar una breve asesoría, tomar una orden de servicio en algunos casos se firma un contrato- y finalmente programar y ejecutar el evento.

El negocio convencional de la organización de eventos sociales o corporativos está centrado en la intermediación de productos y servicios, no en la coordinación de los mismos; esta actividad debe ser asumida por quien contrata el evento o un delegado del mismo.

Una de las razones para esta situación es la informalidad en la que algunas de estas empresas funcionan. Según estadísticas de la asociación de banqueteros, el 70% de los negocios en la ciudad de Cali están registrados en el régimen simplificado y sus registros contables se limitan al libro fiscal. Los otros negocios obedecen a un régimen común y sus registros contables son limitados a un asesor contable externo¹, no cuentan con una estructura administrativa formal, lo que limita la función administrativa a aspectos operativos como alquilar, subcontratar productos o servicios para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente.

¹ Comentario realizado por la señora Alba Nubia Montaña, presidenta de la asociación de banqueteros y una de las personas con más contactos y antigüedad en el negocio (12 años) de la organización de eventos, utilizamos esta fuente como conocimiento empírico dentro de un marco especulativo basado en la experiencia laboral de quien realiza el comentario. (ver anexo 4. Entrevista en profundidad.)

Un primer aspecto que apunta al origen de esta informalidad es la falta de formación y capacitación en aspectos específicos de la actividad de organización de eventos especiales y de aspectos administrativos por parte de los propietarios y/o administradores que dirigen las organizaciones dedicadas a esta actividad

Otra de las características de los negocios y empresas organizadoras de eventos es la evasión de sus obligaciones laborales en el pago de aportes parafiscales y de salud de sus colaboradores, lo cual genera una alta rotación de personal que a su vez no permite la implementación de estrategias o planes a mediano o largo plazo.

En caso de continuar con este escenario las empresas organizadora de eventos no evolucionaran en términos de competitividad, lo que hará que el sector se rezague y las organizaciones que contratan estos servicios terminaran gastando cada vez más parte de su presupuesto para lograr conseguir buenos resultado en sus eventos.

Por tanto la creación de un plan de empresa que oriente la construcción de una empresa formalmente constituida y fundamentada en una gestión administrativa que integre y comercialice el máximo de productos y servicios que se demandan en el mercado de la organización de eventos especiales, que respete sus políticas, procesos y que implemente un plan de capacitación para sus colaboradores, respetando los derechos de los mismos, cumpliendo a cabalidad los preceptos de la responsabilidad social empresarial es viable. Un Segundo aspecto implica la especialización en la atención de determinados nichos de mercado mediante la apropiación de tecnologías y de factores de innovación en todos sus procesos.

1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO

Basado en su experiencia laboral donde obtuvo formación en la preparación de alimentos y la comercialización de productos institucionales para panaderías, restaurantes y hoteles, con 3 años de experiencia en la organización logística de eventos masivos y de mercadeo en autoservicios, Luis Fernando Largo y su esposa Lina María Herrera incursionan en la realización de actividades en la organización de eventos sociales por petición de una amiga quien sabia de las capacidades de la pareja; es así que satisfecha esta amiga con el servicio, decide recomendar los servicios de la pareja a otras amigas y estas a su vez lo hacen con otras personas y desde su inicio en el 2.004 siguen organizando eventos sociales para las familias y empresas que residen en la ciudad de Santiago de Cali en el Valle del Cauca que tiene por característica principal ser cálida durante todos los

meses del año, una ciudad con vocación económica en los servicios y una fuerte influencia industrial.

En los primeros dos años la pareja se forma una idea de cómo el desarrollo económico y el acceso a medios de comunicación han transformado de manera importante las costumbres² y los modos de celebrar de los habitantes de la ciudad, y del potencial laboral y económico que esto representa al negocio de la organización de eventos, lo que implica un reto en la formación profesional de la pareja y del cómo debía asumirse este cambio en su negocio de organización de eventos.

En el 2006 Luis Fernando Largo inicia su formación profesional como administrador de empresas, realizando de manera paralela y virtual estudios en el área de la organización de eventos.

Entre el 2007 y el 2008 la pareja aplica algunos de los conocimientos adquiridos, buscando factores innovadores que les permita destacar su servicio, lo que logran con éxito. En enero del 2009 y después de un excelente fin de temporada 2008 Luis Fernando Largo inicia una búsqueda de personas con talentos en las cuatro grandes áreas que conforman la organización de un evento: logística, decoración, alimentos y entretenimiento, creando su primera red de proveedores logísticos.

Es así como a lo largo de cinco años de formación académica y siete de ejercer su actividad laboral con éxito, se logra identificar la oportunidad de formalizar su empresa basados en que, por práctica cultural, las formas de celebrar se han convertido en una tradición³; han evolucionado a través de las generaciones y hoy en día son actividades muy comunes en la ciudad y en la región; es decir, la celebración se ha convertido en parte fundamental en la vida de las personas como medio de expresión social y para las organizaciones se convierte en un eficiente canal de comunicación, entre ellas, sus grupos de interés y la comunidad en general. En tal sentido, es indudable que un argumento sobre la importancia de la celebración transita por un punto en particular: la forma en que esta se convierte en gestor de identidad cultural⁴ al interior de las organizaciones y de la sociedad en general en su rol en el enfrentamiento de los retos de la competitividad y la responsabilidad social y empresarial; como lo precisa Smucker (1988): *la cultura es un elemento de la ideología de gestión, puesto que los*

² Hábito, modo habitual de obrar o proceder establecido por tradición o por la repetición de los mismos actos y que puede llegar a adquirir fuerza de precepto. Adaptado de la real academia: Diccionario de la Lengua Española – Vigésima segunda edición. <http://buscon.rae.es/draeI/>.

³ Transmisión de noticias, composiciones literarias, doctrinas, ritos, costumbres, etc., hecha de generación en generación. Adaptado de la real academia: Diccionario de la Lengua Española – Vigésima segunda edición. <http://buscon.rae.es/draeI/>.

⁴ El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua. <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/opera/article/viewFile/1187/1126>

dirigentes la utilizan conscientemente para obtener el respaldo necesario para el logro de sus objetivos.

Después de siete años de actividad laboral en los cuales los esposos Largo Herrera han obtenido sus ingresos económicos de esta actividad, se plantea la necesidad de crear mediante el trabajo de grado del señor Luis Fernando Largo y su compañera y amiga personal Angie Lorena López, la creación de un plan de empresa donde se apliquen todos los conocimientos y las experiencias adquiridas en el transcurso de la carrera y de la vida laboral del señor Luis Fernando Largo, consolidando así la idea de negocio y comprobada la viabilidad del mismo, se pueda hacer realidad la creación de una empresa bajo los preceptos formales de la administración.

1.2. FORMULACIÓN

¿Cuál es el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique a la organización integral de eventos especiales Corporativos y sociales en la ciudad de Cali?

1.3. SISTEMATIZACIÓN

-¿Qué conceptos y que teorías deben guiar el desarrollo de este proyecto?

-¿Cuáles son las principales características del entorno económico, político, jurídico-legal, tecnológico, cultural, ambiental y social del país y como influiría en el desarrollo de proyecto?

1.3.1. Aspectos de mercado.

➤ Análisis del sector y la compañía.

- ¿Cuáles son los antecedentes, la situación actual y las perspectivas del sector de actividad en que se va a desarrollar el proyecto?
- ¿Cuáles son los factores que mueven el mercado en términos de calidad, precio, servicio, imagen?
- ¿Cuáles son las barreras especiales de ingreso o de salida de empresas en el sector?
- ¿Cuál es la situación actual de rivalidad entre los competidores?
- ¿Cuál es el poder de negociación de clientes y proveedores?
- ¿Cuáles empresas comercializan o producen el mismo tipo de servicio o cuales ofrecen uno que lo pueda sustituir?

➤ **Análisis del mercado propiamente dicho.**

El producto.

- ¿Cuál es la descripción de los servicios y/o productos que se van a vender? (especificaciones técnicas, evidencias físicas del servicio, elemento diferenciador)
- ¿Cuál es la aplicación del servicio y/o productos? (necesidades, deseos, problemas, gustos)
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas del producto?
- ¿Cuáles son los proveedores con los que se podría contar?
- ¿Cuál es el valor del servicio para el cliente?

Los Clientes.

- ¿Cuáles son las principales características de los clientes?
- ¿Cuál es la localización geográfica de los clientes?

La Competencia.

- ¿Cuál es el desempeño y garantía de los servicios y/o productos de la competencia?
- ¿Cuáles son los mercados que manejan (Volumen y fracción del mercado en unidades y pesos)
- ¿Cuál es el segmento al cual están dirigidos?
- ¿Cuál es la marca o empresa líder?
- ¿Cuáles son sus políticas de precios?
- ¿Cuál es su Capacidad de Producción?
- ¿Cuál es su Capacidad Financiera?

Tamaño de mercado.

- ¿Cuál es el tamaño del mercado y donde se encuentran ubicados?
- ¿Cuáles son las necesidades del mercado y cuáles son sus hábitos de consumo?
- ¿Cuáles son los factores que pueden afectar el consumo actual o futuro de los servicios y/o productos?

Plan de mercadeo.

- ¿Cuáles son las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución y costos) que se van a seguir?
- ¿Cuál es el plan de venta y de consumo que se ejecutará en la empresa?
- De acuerdo a las perspectivas del mercado objetivo y los productos que se ofrecen, ¿Qué ventas se puede proyectar para los próximos 3 años de funcionamiento?

1.3.2. Aspectos técnicos.

- ¿Cuáles son las especificaciones técnicas para la prestación de dicho servicio?
- ¿Cuál es la descripción técnica del servicio, en cuanto a diseño y evidencias físicas?
- ¿Cuál es el diagrama de flujo de los procesos de la empresa?
- ¿Qué requerimientos hay en cuanto a tecnología, mano de obra, distribución, transporte, bodegaje e insumos?
- ¿Qué tipo de control se va a ejercer para medir la calidad del producto que se va a ofrecer?

1.3.3. Aspectos administrativos.

- ¿Cuáles serán las características del grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras, el estilo de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y políticas de participación?
- ¿Cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa?, (Misión, Visión, Valores, Principios)
- ¿Cuál será el diagnostico DOFA del negocio?
- ¿Cuál será la estructura organizacional de la empresa, que tipo de contratos se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos?

1.3.4. Aspectos legales.

- ¿Qué tipo de sociedad se va a constituir y por qué?
- ¿Qué trámites legales especiales se requieren para iniciar la empresa?

1.3.5. Aspectos sociales y ambientales.

- ¿Qué impactos tiene este proyecto para la sociedad, y el medio ambiente y cómo se piensa contribuir con el mejoramiento de esos dos factores?

1.3.6. Aspectos económicos.

- ¿Qué monto de inversión se requiere para iniciar este proyecto? y ¿Cuáles serían los medios o las entidades que lo financien?
- ¿Cuáles son los costos fijos, variables y mixtos a manejar?
- ¿Cuál es el capital que se necesita durante los 3 años iniciales del proyecto?
- ¿Cuál es el margen de contribución unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos, permitirán llegar al punto de equilibrio?
- Con base a lo anterior ¿cuál es el presupuesto de ingresos esperado?

1.3.7. Aspectos financieros.

- ¿Cuál es el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento proyectados?

- ¿Cuáles son las proyecciones de los balances, estados de resultados y flujos de caja en el proyecto?
- Con base en la información recolectada en los estados financieros proyectados, ¿Qué indicadores demuestran la viabilidad o no del proyecto?
- ¿Cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista? Ya sabiendo esto ¿Es factible el negocio?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique a la organización de eventos especiales, corporativos y sociales en la ciudad de Santiago de Cali - Valle del Cauca.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los conceptos y teorías que van a guiar el desarrollo de este proyecto.
- Describir cual es el entorno económico, político, jurídico-legal, tecnológico, cultural, ambiental y social del país y las ciudades donde se piensa comercializar el producto y como influiría en el desarrollo de proyecto.

2.2.1. Aspectos de mercado.

➤ Análisis del sector y la compañía.

- Establecer los antecedentes, la situación actual y las perspectivas del sector de actividad en que se va a desarrollar el proyecto.
- Determinar los factores que mueven el mercado en términos de calidad, precio, servicio e imagen.
- Identificar las barreras especiales de ingreso o de salida de empresas en el sector.
- Identificar la situación actual de rivalidad entre los competidores.
- Conocer el poder de negociación de clientes y proveedores.
- Determinar cuáles empresas comercializan o producen el mismo tipo de servicio o cuales ofrecen uno que lo pueda sustituir.

➤ Análisis del mercado propiamente dicho.

El producto.

- Presentar la descripción de los servicios y/o productos que se van a vender (especificaciones técnicas, evidencias físicas del servicio, elemento diferenciador).
- Formular la aplicación del servicio y o productos (necesidades, deseos, problemas, gustos).
- Identificar las principales debilidades y fortalezas del producto.

- Determinar cuáles son los proveedores con los que se podría contar.
- Establecer cuál es el valor del servicio para el cliente.

Los clientes.

- Identificar las principales características de los clientes.
- Establecer la localización geográfica de los clientes.

La competencia.

- Determinar el desempeño y garantía de los servicios y/o productos de la competencia.
- Examinar cuáles son los mercados que manejan (Volumen y fracción del mercado en unidades y pesos)
- Identificar el segmento al cual están dirigidos.
- Especificar la marca o empresa líder.
- Identificar cuáles son sus políticas de precios.
- Determinar su Capacidad de Producción
- Determinar su Capacidad Financiera

Tamaño de mercado.

- Establecer el tamaño del mercado y donde se encuentran ubicados.
- Identificar cuáles son las necesidades del mercado y cuáles son sus hábitos de consumo.
- Establecer los factores que pueden afectar el consumo actual o futuro de los servicios y o productos.

Plan de mercadeo.

- Definir las estrategias de la mezcla de mercado (clientes, comunicación, canales de distribución, y costos) que se van a seguir.
- Presentar el plan de venta y plan de consumo que se ejecutará en la empresa. De acuerdo a las perspectivas del mercado objetivo y los productos que se ofrecen, determinar qué ventas se puede proyectar para los próximos 3 años de funcionamiento.

2.2.2. Aspectos técnicos.

- Indicar las especificaciones técnicas para la prestación del servicio
- Indicar la descripción técnica y las evidencias físicas para la prestación del servicio.
- Plantear el diagrama de flujo de los procesos de la empresa.
- Consultar qué se necesita en relación a requerimientos que hay en cuanto a tecnología, mano de obra, distribución, transporte, bodegaje, materias primas e insumos.
- Puntualizar el tipo de control que se va a ejercer para medir la calidad del producto que se va a ofrecer.

2.2.3. Aspectos administrativos.

- Determinar cuál será el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Diagnosticar cual será la matriz DOFA del negocio.
- Definir la estructura organizacional de la empresa, el tipo de contratos que se van a manejar y qué tipo de funciones se van a desempeñar en cada uno de los cargos.

2.2.4. Aspectos legales.

- Establecer el tipo de sociedad que se va a constituir y por qué.
- Investigar qué trámites legales especiales se requieren para iniciar la empresa.

2.2.5. Aspectos sociales y ambientales.

- Identificar qué impactos tiene este proyecto para la sociedad, el medio ambiente y cómo se piensa contribuir con el mejoramiento de esos dos factores.

2.2.6. Aspectos económicos.

- Determinar el monto de inversión que se requiere para iniciar este proyecto y los medios o las entidades que lo financian.
- Establecer cuáles son los costos fijos, variables y mixtos a manejar.
- Totalizar el capital que se necesita durante los 3 años iniciales del proyecto.
- Hallar el margen de contribución unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos, permitirán llegar al punto de equilibrio.
- Fijar cual es el presupuesto de ingresos esperado.

2.2.7. Aspectos financieros.

- Realizar las proyecciones del flujo de caja, de los balances y los Estados de Resultados de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento del proyecto.
- Definir cuáles son los principales indicadores que demuestran la viabilidad del proyecto.
- Verificar cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista para conocer la factibilidad del negocio.

3. JUSTIFICACIÓN

Este documento se justifica desde una perspectiva práctica ya que mediante la elaboración y una posterior aplicación del plan de empresa se pretende brindar una solución a los problemas que se generan al momento en que una persona u organización decide realizar un evento especial sea corporativo o social. Además se busca crear un modelo de empresa formal basado en los preceptos administrativos, la mejora de procesos y el diseño de planes estratégicos.

3.1. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Teniendo en cuenta la calidad del servicio y la manera informal en que vienen operando las empresas organizadoras de eventos especiales corporativos y sociales, se busca de manera práctica crear una estructura administrativa de carácter formal que propenda por la transformación de aspectos claves en los procesos administrativos.

El proyecto pretende crear una estructura que mejore notablemente la prestación y la calidad del servicio en la organización de eventos especiales sociales y corporativos mediante un modelo eficiente y sostenible, en términos ambientales y económicos, donde el factor fundamental son la inocuidad y la calidad dentro del proceso de construcción del servicio. En este contexto se busca: lograr la optimización de los recursos, potencializar el desarrollo de competencias de los colaboradores, contribuir con los procesos de formalización del sector y de la economía de la región generando beneficios para la empresa y sus grupos de interés.

Un segundo aspecto señala la iniciativa de contribuir con el mejoramiento de las garantías laborales de las personas que se desempeñan en este sector de los servicios y servir de ejemplo a otras organizaciones en los procesos de selección, contratación, entrenamiento y capacitación de los colaboradores, desarrollando estrategias que le permita a la organización brindarle estabilidad laboral y desarrollo integral a su colaboradores.

3.2. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Este trabajo busca reunir la información necesaria para la construcción de un plan de empresa que sirva de medio de aplicación de los conocimientos y formación adquiridos de profesores, compañeros y de la academia en general. Se espera

que esta investigación sea el comienzo de nuevas investigaciones y estudios en el área.

Así mismo este plan de empresa busca mostrar una estructura que potencialice la inversión, maximice las utilidades y genere riqueza desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial y las ciencias humanas. Lo anterior de acuerdo a los postulados inculcados por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Cali a quienes construyen este plan de empresa.

3.3. JUSTIFICACIÓN PERSONAL

El proyecto surge de la necesidad del desarrollo personal, profesional, intelectual y económico de los gestores de este proyecto que mediante un conocimiento previo del mercado de los eventos especiales y de una investigación centrada en las necesidades del mismo les da certeza de que el proyecto es viable. Así mismo este plan de empresa se crea como respuesta a un requisito para obtener el título de profesionales en Administración de Empresas.

Entonces el plan de empresa tiene dos grandes componentes de reconocimiento, el de la academia al otorgar el título de Administradores de Empresas y el personal al saber que se ha logrado integrar el ser profesional a las diferentes dimensiones del ser humano, en especial la intelectual.

El factor económico se resume en mencionar que: si el desarrollo del plan de empresa es ejecutado respetando sus políticas, postulados y origen, no deberá ser otra la consecuencia que una estructura que potencialice la inversión, genere un buen resultado en la productividad y que mediante la permanencia en el tiempo incremente su capital y el de los inversionistas.

4. METODOLOGÍA

4.1. COMPONENTE ACADÉMICO DEL PROYECTO

Para la elaboración de este componente se utilizó el método científico de investigación, tomado del libro del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez (MÉNDEZ, 2006), que establece que para tal fin se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Tipo de Investigación (Exploratorio, descriptivo, explicativo).
- Método de Investigación (Observación, inductivo, deductivo, análisis, síntesis, otros).
- Fuentes (primarias, secundarias).
- Técnicas (Observación, encuestas, entrevistas, focus group, sondeos).

4.2. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se realiza bajo un método de investigación cuantitativa y descriptiva, ya que se busca lograr la descripción de las características demográficas de la unidad objeto de observación, así mismo se busca identificar conductas y actitudes, establecer comportamientos concretos, y comprobar el grado de relación de las diferentes variables de investigación que identificarán los diferentes elementos y conceptos implícitos que subyacen al determinar el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que se dedique a la organización de eventos especiales, corporativos y sociales en la ciudad de Cali. Para tal fin se acude a la observación, la encuesta y la entrevista; estas como medios de recolección de información específica.

Así lo entiende Méndez: La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes como su interrelación. En el caso de la economía, la administración y ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio, este lo define el estudio de carácter descriptivo.⁵

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información como son: la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos realizados por otros investigadores. La mayoría de las veces utiliza el muestreo para la recolección de

⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. Edición, Bogotá: Limusa, 2006.

información y la información obtenida es sometida a su proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.⁶

4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para efectos de la creación de este plan de empresa se aplicara el método de investigación deductivo, por cuanto dé explicaciones generales pretendemos llegar a explicaciones particulares. Es pues que pretendemos que mediante una aplicación de conceptos teóricos, se pueda analizar y evaluar la aplicación del modelo del plan de empresa del profesor Rodrigo Varela y mediante el análisis de este construir una estructura empresarial eficiente que pueda ser viable en el corto, mediano y largo plazo.

El método de investigación deductivo en las ciencias sociales debe ser aplicado de modo positivo y no de modo normativo, es decir, que la investigación se debe preocupar por lo que es y no de lo que se piensa que debe ser. Esta investigación nace de un problema observado en la calidad del servicio que prestan las empresas organizadoras de eventos especiales.

Este trabajo también se nutre desde el análisis, la síntesis y los procesos mentales de la deducción y la inducción como mecanismo de apoyo al método deductivo de investigación.

4.4. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.4.1. Fuentes primarias.

Para el presente proyecto se utilizan las siguientes fuentes primarias:

- a. Las Casas Banqueteras más conocidas en la ciudad de Cali: Shalom Home, Tarragona, Eventos Arco Iris, Mansión Bonet, entre otros, a las cuales se les realizará la entrevista directa.
- b. Algunas de las pequeñas y medianas empresas registradas en Cámara de Comercio, a las cuales se les realizará la encuesta (Ver Anexo 1)
- c. El investigador Luis Fernando Largo por su participación directa en este ambiente de la organización de eventos.

4.4.2. Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias son revistas especializadas y sitios Web especializados en formación como el SENA. específicamente en el tema de la organización de eventos especiales, de la ciudad de Medellín (revista Virtual bodas y eventos)

⁶ Ibid

como referentes y líderes en la organización de eventos en Colombia; a nivel internacional se consultan sitios web de Argentina (http://www.data-ventos.com.ar/informacion_indice.htm), como país referente y líder en Latinoamérica y de España (<http://www.eventoplus.com>) por ser el país de referencia para Europa de la actividad relacionada con la organización de Eventos especiales.

4.4.3. Técnicas.

La primera técnica a utilizar será la observación realizada por uno de los investigadores, Luis Fernando Largo, quien gracias a su experiencia y participación directa en la organización de eventos ha interiorizado y palpado todos los pormenores de un evento y de la problemática generada en todos los aspectos de su construcción. Como lo menciona Carlos A. Sabino: *“A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente”*.⁷ Según Méndez, se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación.

Una segunda técnica es la encuesta, que tiene por objetivo determinar los aspectos más relevantes en la investigación de mercados, buscando claridad en el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos objeto de estudio. La recolección de información mediante encuesta se hace a través de formularios a un número limitado de personas.

Una tercera técnica de recolección de información es la entrevista aplicada a algunos miembros de la organización de banqueteros de Cali en cabeza de la señora Alba Nubia Montaña.

⁷ Carlos A. Sabino, op. Cit., p.155.

5. MARCO DE REFERENCIA

Existen muchos modelos de cómo crear un plan de negocios, no obstante para el presente documento tomaremos como marco central la teoría del profesor Rodrigo Varela (VARELA, 2008), acompañada de aportes y comentarios de algunos teóricos que han realizado estudios y aportes al tema de la construcción de planes de empresa, desde sus actores el empresario–emprendedor desde la óptica del individuo, el proceso, la organización y el entorno (Gartner, 1985), el dominio de la estrategia y la relación entre estos actores.

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. Teoría del profesor Rodrigo Varela.

“Un plan de empresa es un documento fundamental que debe combinar adecuadamente dos dimensiones: la forma y el contenido. La forma se refiere al plan de negocio como herramienta de comunicación; el contenido se refiere a la calidad del plan de negocio como propuesta de inversión. El plan de negocio es la herramienta clave, por la cual se juzga la calidad del negocio mismo.”⁸

Así mismo se deben determinar cuáles son los componentes básicos de toda empresa: Varela⁹ considera que toda empresa requiere una infraestructura para poder operar. Esta incluye recursos físicos (tierra, edificios, equipos, mobiliario etc.), recursos financieros (Capital de inversión, capital de trabajo para gastos pre operativos y de arranque etc.), factor humano (Grupo gerencial y colaboradores en general), recursos informáticos (mercados, tecnologías, leyes etc.) y recursos productivos (materia prima e insumos).

El proceso descrito en el gráfico 1, determina los factores de integración en las diferentes partes que conforman el plan de empresa, este se realiza a partir de dar respuesta al plantearse las siguientes 9 preguntas:

- ¿Hay suficientes clientes con pedido para mi empresa?
- ¿Se cuenta con el talento humano que mi empresa necesita?
- ¿Se puede o no operar desde la legalidad?
- ¿Es atractivo el margen de la utilidad?
- En lo personal y profesional, ¿me siento a gusto y motivado con el proyecto?
- ¿Existen o se pueden conseguir los recursos financieros?

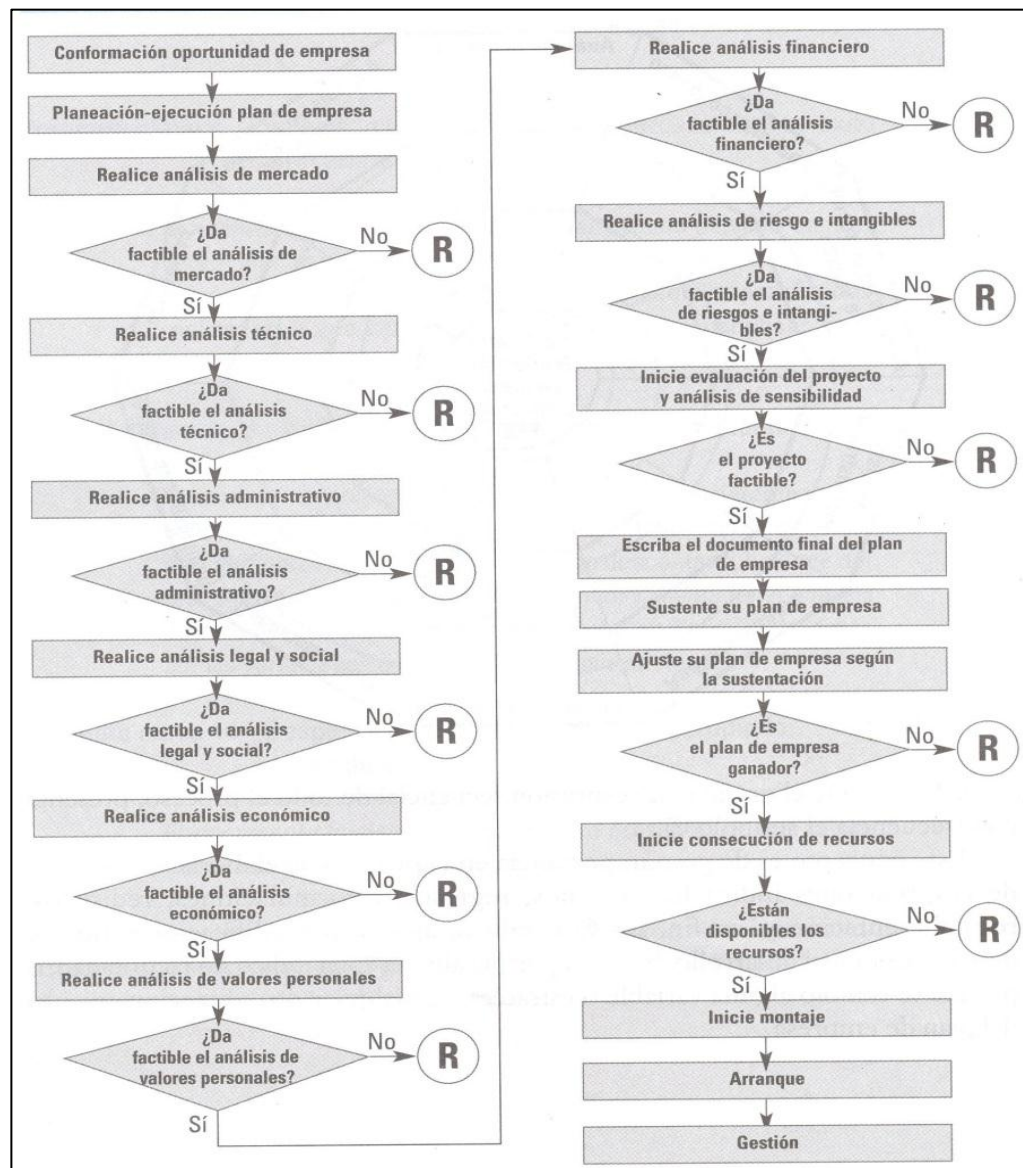
⁸ Adaptado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/emprendedores/clave-del-plan-negocio_6348.aspx> [Consulta: 5 de Octubre de 2011]

⁹ VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 2ª ed. Pearson Educación, Bogotá, 2.002

- ¿Cuáles son los factores que le pueden generar riesgo al proyecto?
- ¿Es mi proyecto rentable y sólido económicamente?
- ¿Despierta interés, ante el público apropiado, mi plan de empresa?

Esta serie de preguntas ayudan a comprender los elementos que componen un negocio y a tener una perspectiva para desarrollar una serie de pasos que serán necesarios para su elaboración.

Gráfico 1. Proceso del desarrollo del plan de empresa.



Tomado de: VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 2ª ed. Pearson Educación, Bogotá, 2.002

Análisis de mercado.

Este análisis es el punto de partida para todo el proyecto y por ello, el análisis de mercado se debe concentrar en la investigación de aquellos aspectos sobre los que el empresario tiene dudas y de elementos que faciliten la toma de decisiones, la formulación de metas y de estrategias¹⁰.

Los componentes básicos del análisis de mercado son:

- Análisis del sector y de la compañía
- Análisis del mercado propiamente dicho
- Plan de mercadeo

Análisis del sector y la compañía.

Aquí se encuentra la información general de la empresa, se explica en detalle que es lo que piensa hacer la nueva empresa en la ciudad de Cali, respecto de los factores de innovación en la organización de eventos especiales corporativos y sociales, se explica cómo la nueva empresa puede ser insertada en la cadena productiva del turismo corporativo y desde ahí se articula a otras cadenas productivas mediante la prestación de servicios a empresas pertenecientes a dichas cadenas productivas, además se explicará cómo está compuesto el entorno de los servicios de la organización de eventos especiales en la ciudad y cuáles serán sus principales competidores, según VARELA Rodrigo 2008 para tal efecto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a entrar. Posibilidades de crecimiento.
- Estado del sector en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración, desarrollo, entre otros.
- Factores positivos o negativos en los entornos, económico, político, jurídico-legal, tecnológico, cultural, ambiental y social.
- Factores que mueven el mercado en términos de calidad, precio, servicio, imagen.
- Barreras especiales de ingreso o de salida de empresas en el sector.
- Situación actual de rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de clientes y proveedores.
- Empresas que comercializan o producen el mismo tipo de servicio o cuales ofrecen uno que lo pueda sustituir.

Análisis del mercado propiamente dicho.

Esta parte es fundamental en la elaboración del plan de empresa, es el estudio donde los resultados son cuantificados y medidos obteniendo como resultado el potencial del mercado al cual se pretende llegar o incursionar en el nuevo

¹⁰ VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 3ª ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2.008 p, 331.

proyecto. En este sentido se deben analizar el producto, los clientes y la competencia.

Con la información antes suministrada se puede entrar a definir las estrategias que se pueden implementar. Los autores las definen como:

- Estrategia de producto
- Estrategia de ventas
- Estrategia de promoción
- Estrategia de distribución

Estas estrategias se diseñaran con el propósito de influir en la demanda del servicio de organización de eventos especiales, buscando el reconocimiento por parte de los clientes mediante un posicionamiento de la marca en la mente de los usuarios y consumidores de servicios de organización de eventos especiales.

El análisis técnico.

Tiene como objetivo definir la posibilidad de lograr el servicio deseado con los estándares esperados, ya que supone que desde la cotización y firma del contrato hasta la ejecución del mismo es vital lograr la reducción de costos mediante la identificación correcta de: los procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnologías, distribución de planta y de equipos, requerimiento de talento humano, localización final apropiada de oficinas y bodega, la selección del modelo tecnológico y administrativo del mercado y las restricciones financieras, etc. En tal sentido el profesor Varela argumenta que: “El objetivo central del análisis técnico es determinar si es posible elaborar y vender el producto/servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos.”¹¹ Se debe tener en cuenta:

- Especificaciones del servicio
- Diagrama básico del servicio
- Condiciones de implementación del servicio
- Insumos
- Condiciones de calidad

El análisis administrativo.

Con este análisis la nueva empresa organizadora de eventos especiales busca determina el orden y el cómo se piensa disponer de todos los recursos con que se cuenta. Es fundamental tener en cuenta la construcción de los lineamientos estratégicos que deben dar origen a la misión la visión y los valores de la empresa. Posteriormente se debe definir el perfil del equipo empresarial y el personal que la empresa necesita, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración del personal y de

¹¹ VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 3ª ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2.008 p, 331.

participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados y la posibilidad de contar con estos elementos. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- El Grupo empresarial y personal ejecutivo
- La organización (su estructura)
- Los empleados y
- Las organizaciones de apoyo

El análisis administrativo para la nueva empresa es vital, pues gracias a su debida aplicación se logrará una estructura nueva en comparación con los modelos administrativos que se vienen aplicando en las empresas existentes en la ciudad. Entonces se logrará el objetivo de brindar un servicio que integre la mayoría de elementos al organizar un evento y con los mayores estándares de calidad.

El análisis legal y social.

En lo legal el objetivo es definir la posibilidad legal y social que existe, para que la empresa se establezca y opere. Temas como permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidad, entre otros, se deben estudiar detalladamente para visualizar la factibilidad de cumplir estos requerimientos legales y evitar las incidencias negativas sobre la comunidad y sobre el ambiente.

Un aspecto importante en este sentido son los factores legales de los dominios en la web, pues la nueva empresa utilizará este medio como canal de comunicación para promover sus eventos.

El análisis económico y financiero.

El plan de empresa debe determinar las características económicas del proyecto, para ello se deberán identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado.

El análisis financiero tiene como objetivo central determinar la necesidad de monto y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas¹².

La empresa organizadora de eventos en lo financiero cuenta con dos aspectos especiales; la actividad de organizar un evento exige al contratante un anticipo¹³ para la realización del mismo y el porcentaje restante debe estar cancelado en el

¹² VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 3ª ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2.008 p, 372.

¹³ El porcentaje promedio exigido como anticipo es del 25%

momento de la ejecución del mismo. En contraste se debe tener especial cuidado con el financiamiento inicial pues los contratos de eventos no se ejecutan inmediatamente, es decir, después de la firma del primer contrato pueden transcurrir en promedio 3 meses como mínimo para la ejecución del mismo. Para esta empresa el VPN y la TIR son muy importantes para medir la viabilidad de inversión. Igualmente el punto de equilibrio determina el momento en que la empresa es auto sostenible y muestra el punto mínimo en ejecución de eventos que la empresa debe contratar y ejecutar.

La empresa y su entorno.

Es fundamental que todo plan de empresa ubique la empresa en el que va a hacer su entorno, es uno de los primeros análisis que se debe realiza pues con este se evidencia la información general de la empresa y cuál puede ser el impacto que ésta puede causar en la ciudad de Santiago de Cali con sus factores de innovación en los proceso de construcción de la empresa organizadora de eventos especiales. Los Principales aspectos a considerar en este análisis de entornos son:

- Definición del sector al que pertenecerá la empresa.
- Describir el comportamiento del sector en los últimos años.
- Mencionar como está conformado el sector en cuanto a principales empresas competidoras, principales segmentos y principales proveedores del sector (nacionales e internacionales).
- Definir los aspectos socio-económicos propios de la ciudad de Santiago de Cali.
- Determinar las proyecciones o perspectivas del sector que favorezcan o desfavorezcan a la empresa en el futuro.¹⁴

5.1.2. Planeación estratégica.

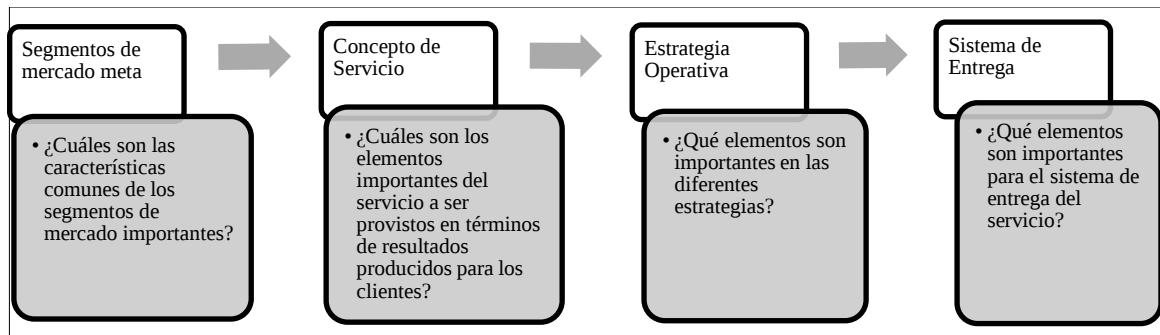
Este concepto como herramienta administrativa es fundamental en el plan de empresa pues mediante este, la nueva empresa organizadora de eventos busca prever una serie de circunstancias y escenarios que guíen a la organización desde el inicio en la producción hasta la entrega del servicio, buscando oportunidades que maximicen el rendimiento y evitando el riesgo de incurrir en las prácticas administrativas informales que vienen incurriendo las empresas existentes en la ciudad. La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la organización al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales.

Elementos de la visión estratégica del negocio de servicio.

Heskett plantea cuatro elementos básicos relacionados entre sí para el desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio¹⁵.

¹⁴ Tomado de: Papeles de trabajo para planes estratégicos Profesor: Benjamín Betancourt G. Universidad del Valle 2010.

Gráfico 2. Elementos básicos de la visión estratégica de servicio.



Elaboración propia adaptada de: James L. Heskett, Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The service profit Chain*, The Free Press, 1997, P, 9.

Mediante estos cuatro elementos la empresa organizadora de eventos busca integrar el mayor número de productos y servicios orientados a segmentos específicos, el objetivo es lograr el mayor grado de especialización en el servicio.

Segmentación del mercado.

“Casi todas las empresas seleccionan mejor a los clientes con que quieren relacionarse, casi todas han abandonado el marketing masivo para practicar segmentación y selección de mercados”.¹⁶

Para el presente plan de empresa se consideran como variables de segmentación el grupo de empresas (Pequeñas, Medianas y Grandes), clasificadas por su actividad comercial y su posición demográfica dentro de la ciudad de Cali.

Concepto de servicio.

Este concepto está íntimamente ligado al diseño del servicio y a la visión del negocio desde su concepción mediante la generación de valor para el cliente y el mantenerse a la vanguardia en el sector que participa¹⁷.

Estrategia Operativa.

La visión del servicio como negocio implica que se entienda que se necesitan un conjunto de estrategias que van más allá de aquellas asociadas directamente con la atención al cliente¹⁸.

Sistema de entrega del producto.

Para el proyecto las estrategias planteadas están asociadas a la capacidad que requiere la empresa para poder ejecutarlas adecuadamente. Se debe trabajar con

¹⁵ James L. Heskett, Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, *The service profit Chain*, The Free Press, 1997, P, 9.

¹⁶ KOTLER, Philip. GARY, Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 1996, México, P.236.

¹⁷ LOVELOCK, Christopher, *Administración de servicios*, Primera Edición. Person Educación, México, 2004, P.38.

¹⁸ Ibid.

una visión de negocio que asegure y garantice los recursos necesarios para tener éxito en la puesta en marcha del proyecto.¹⁹

Diagnóstico de la situación.

El análisis de la situación es una tarea que la nueva empresa organizadora de eventos debe emprender con el fin de identificar los principales puntos fuertes y débiles. En el plan de marketing se busca establecer cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas buscando la posibilidad de actuar e ingerir sobre ellas.

El objetivo del análisis DOFA es aprovechar las oportunidades presentes apalancándose en las fortalezas del proyecto para lograr superar las debilidades y minimizar o contrarrestar el efecto de las amenazas del mercado.

Cuadro 1. Matriz estratégica empresarial - DOFA.

VISIÓN EXÓGENA VISIÓN ENDÓGENA		Mirar Dentro (Internas)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mirar Fuera (Externas)	OPORTUNIDADES	Estrategias F.O. Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias D.O. Aprovechar oportunidades para minimizar debilidades
	AMENAZAS	Estrategias F.A. Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas	Estrategias D.A. Minimizar debilidades y contrarrestar amenazas

Adaptado de: Papeles de trabajo para planes estratégicos Profesor: Benjamín Betancourt G. Universidad del Valle 2010.

5.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

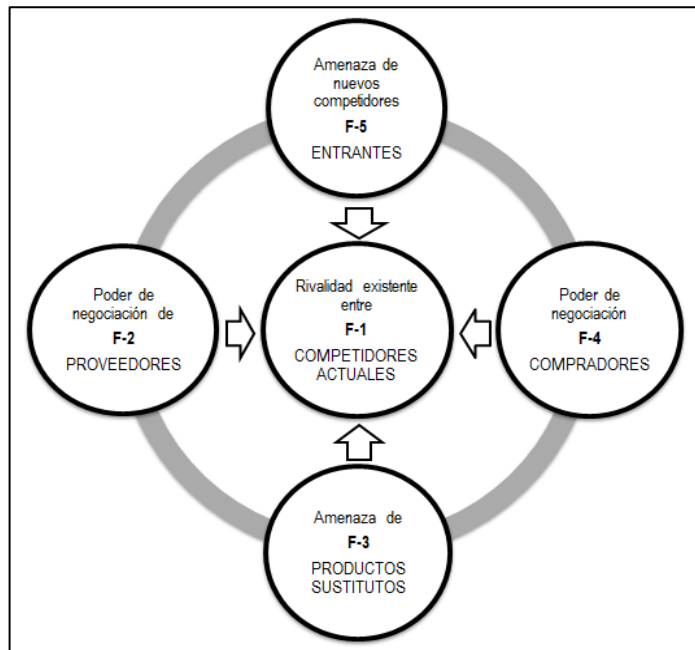
El análisis de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter constituye una herramienta eficiente para el desarrollo de este plan de empresa.

“El conocimiento de la estructura de una industria, es la base para la formulación de la estrategia competitiva. El trabajo de Michael Porter aporta al marco para el análisis de los factores estructurales que condicionan la competencia dentro de un mercado y sugiere diferentes estrategias competitivas genéricas”²⁰

¹⁹ Ibid.

²⁰ GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición, Lima 2008 P.68.

Gráfico 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.



Elaboración propia basada en papeles de trabajo para planes estratégicos Profesor: Benjamín Betancourt G. Universidad del Valle 2010.

El análisis de las cinco fuerzas es fundamental para la nueva empresa pues es mediante este análisis que se pretende entender el comportamiento del sector (ver gráfico 7), inicialmente se busca entender la competencia, en la que el objetivo es identificar los principales competidores; aquí es fundamental identificar el líder, las tendencias, la concentración y ventajas de la competencia. En segunda instancia se debe analizar a los proveedores, con el objetivo de escoger las empresas más idóneas para construir la red de operadores logísticos que permita poner marcha el proyecto.

El documento final.

McKinsey²¹ hace algunas recomendaciones para poder calificar como “profesional” un plan de empresa:

- Debe ser efectivo: contener lo que el lector necesita saber.
- Debe estar bien estructurado (su organización debe ser clara y sencilla).
- Debe ser comprensible, utilizar términos precisos, ser de fácil lectura y comprensión.

²¹ McKinsey & Company – Ventures 2006. Manual de preparación de un plan de empresa, Bogotá, 2006

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Para la creación de una empresa es necesario tener en cuenta los aspectos fundamentales para que esta tenga éxito en su proceso de formación y de ahí hacia el futuro este éxito sea una constante.

La creación de una empresa es un proceso que, como tal, está formado por una serie de etapas que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial²².

Por tanto es necesario tener en cuenta ciertos conceptos y acciones para entender de qué manera se puede desarrollar el proyecto.

Evento: es un suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva; está motivado por la celebración de algún acontecimiento o por la divulgación de algún hecho trascendente.

Evento especial: Un evento es una actividad social determinada, un festival, una fiesta, una ceremonia, una competición, una convención, entre otros y que ya sea por las personas que acudirán a la misma o por el valor y la carga emotiva que uno mismo le ponga a una de estas, por ejemplo el casamiento de una amiga, ostentan un carácter de acontecimiento importantísimo e imperdible al cual se debe asistir.

Evento Empresarial: Es aquel acto en vivo organizado en función de los intereses comerciales o empresariales de una compañía o de una marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar una respuesta o generar una actitud.²³

Catering: es el servicio profesional que se dedica principalmente a la prestación externa del suministro del servicio de comida preparada, pero también puede tomar parte en abastecer de todo lo necesario para la organización de un banquete o una fiesta.

Logística. La logística aplicada a la organización de eventos especiales hace énfasis en la estructuración física de sillas, mesas, tarimas, sonido, decoración, disposición de alimentos, transportes y personal con el cual se cuenta para la organización del evento.

²² VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 3ª ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2.008 p, 203

²³ Extraído de Raimond, TORRENTS FERNANDEZ. Eventos de Empresa, El poder de la comunicación en vivo, Ediciones Deusto, grupo planeta. Barcelona, 2005. Contraportada.

Decoración: en eventos es el arte de conjugar unos espacios ya existentes con las necesidades de los actos que vamos a realizar para crear un ambiente que satisfaga tanto a los asistentes como al organizador.²⁴

Creatividad: La creatividad en eventos es el arte de hilvanar sus contenidos de una forma atractiva, inédita, sorprendente o audaz de forma que se establezcan sinergias entre todos los elementos que conforman dicho evento en favor del mensaje a comunicar.²⁵

Contrato: Convenio estipulado entre partes que se obligan a dar, hacer o recibir una cosa acordada previamente. El elemento esencial es el acuerdo de voluntades.

Consumidor: Persona u organización que *consume* bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios, es decir, es un agente económico con una serie de necesidades y deseos que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de mecanismos de mercado.

Cultura: Es un elemento integral de la civilización por lo que puede entenderse como el progreso material y moral de diferentes aspectos. Conjunto de conocimientos fundamentales necesarios para entender alguna rama del saber humano sin que por esto se suponga un dominio absoluto de cada ciencia en particular.

Protocolo: Modo en que se desarrollan las cosas; coloquialmente se utiliza para indicar tanto el vestuario que se debe llevar en una boda como la manera de saludar, andar o incluso la disposición de los cubiertos en la mesa.²⁶

Ceremonia: Acto en sí, público o privado, pero celebrado con solemnidad y cierta reglamentación tanto como el gesto formal con el que se muestra consideración hacia otra persona.²⁷

5.3. MARCO CONTEXTUAL

La nueva empresa se situará en la ciudad de Santiago de Cali en el Valle del Cauca, la cual es cálida durante todos los meses del año, una ciudad con

²⁴ Raimond, TORRENTS FERNANDEZ. Eventos de Empresa, El poder de la comunicación en vivo, Ediciones Deusto, Grupo planeta. Barcelona, 2005. P.118

²⁵ Ibid p.109

²⁶ OTERO ALVARADO, María Tereza. Protocolo y organización de eventos., 1ra edición, editorial UOC.com. Barcelona, 2009. p 32

²⁷ Ibid p.35

vocación económica en los servicios y una fuerte influencia industrial que encuentra su mano de obra en los habitantes de la ciudad y regiones aledañas. Hoy en día el crecimiento de la ciudad se ha hecho evidente y la actividad económica e industrial ha remplazado en buena medida la importancia del campo, también la vestimenta y las formas de celebrar se han transformado tanto en la zona rural como en la urbana. El desarrollo económico y el acceso a medios de comunicación han transformado de manera importante las costumbres, los modos de vestir y de celebrar de los habitantes de la ciudad y de la región.

Por práctica cultural las formas de celebrar se han convertido en una tradición; han evolucionado a través de las generaciones y hoy en día son actividades muy comunes en la ciudad y en la región; es decir la celebración se ha convertido en parte fundamental en la vida de las personas como medio de expresión social y para las organizaciones se convierte en un eficiente canal de comunicación, entre ellas, sus grupos de interés y la comunidad en general. En tal sentido, es indudable que un argumento sobre la importancia de la celebración transita por un punto en particular: la forma en que esta se convierte en gestor de identidad cultural al interior de las organizaciones y de la sociedad en general en su rol en el enfrentamiento de los retos de la competitividad y la responsabilidad social y empresarial.

En consecuencia llamaremos a la celebración un “evento especial” que puede ser de carácter social o corporativo y que tiene como fin comunicar un mensaje y proyectar la mejor imagen posible como anfitrión y crear un ambiente confortable a los invitados atendiéndolos de la mejor manera posible, buena comodidad, buena música, un lugar que se adapte a la actividad que vaya a realizar, etc. Pero al momento de hacer los preparativos para el evento, pueden surgir problemas como: dónde encuentro la información adecuada, los elementos necesarios o falta de conocimiento o creatividad en el proceso de organización del evento, entre otros.

Por otro lado la ciudad cuenta con una amplia oferta de servicios orientados a la organización de eventos como lo son salones sociales, hoteles, casas banqueteras que alquilan sillas, mantelería, cristalería, menajes y todo tipo de elementos para la organización de eventos, la oferta gastronómica, de entretenimiento y transporte también es amplia; las condiciones climatológicas y geográficas crean una combinación especial que dan como resultado lugares paradisíacos en los cuales se han levantado hermosas construcciones que por disposición de sus propietarios han decidido abrirlas a extraños y darlas en alquiler para la organización de eventos especiales, sociales o corporativos.

6. ANÁLISIS DE ENTORNOS DEL SECTOR

6.1. ENTORNO POLÍTICO

Gráfico 4. Pilares del plan nacional de desarrollo 2010-2014.



Fuente: Tomado de la página del Departamento Nacional de Planeación²⁸.

Cuadro 2. Análisis del entorno político.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto
3.1 .Innovación para la prosperidad: La innovación constituye el mecanismo óptimo para garantizar la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad del país en el largo plazo. Innovar no sólo significa desarrollar nuevos productos y transformar los productos	La innovación y la inversión en investigación y desarrollo no son exclusivas a los sectores de alta tecnología. Por lo contrario, deben ser parte vital de todos los sectores económicos y hacerse extensivos a todos sus eslabonamientos.	El entorno político tanto nacional como internacional se ve favorable en este gobierno; por un lado se están adelantando varios tratados de libre comercio no solo con grandes potencias como Estados Unidos sino también con otros países con bastante demanda como Corea, China, Turquía, entre otros; por otro lado, el plan nacional de desarrollo del gobierno Santos 2010-	Positivo

²⁸-Tomado de la página del Departamento Nacional de Planeación: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=m3PkoV5q9T4%3d&tabid=1238> [Consulta: 13 de Noviembre de 2011]

existentes. Consiste en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, entregar, comercializar, vender y relacionarse con clientes y proveedores; logrando, en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva.		2014 incluye entre sus prioridades temas tan importantes para nuestro proyecto como la innovación y el emprendimiento, este último enfocado en fortalecer la educación, las redes de emprendimiento y principalmente el fondo emprender, figura que nos interesa considerablemente para la consolidación de este proyecto.	
3.2. Competitividad y crecimiento de la productividad. Un país competitivo es un país con empresas productivas y pujantes que generan riqueza y empleo de calidad. Es un país con condiciones institucionales, económicas y sociales favorables al crecimiento sistemático y sostenido de la productividad de todos los sectores económicos.	• El PND habla de la formalización laboral y empresarial, esto se resume en políticas para fomentar empleo mediante la flexibilización y agilidad de los trámites constitutivos, tributarios y de seguridad social; esto garantizará que para emprendedores como nosotros, sea más fácil salir al mercado, constituir legalmente la empresa y generar valor para la sociedad.	Leyes como la del Primer Empleo favorecen nuestro proyecto dado que se genera una relación ganar – ganar con los recién egresados: ellos reciben la oportunidad de aplicar la teoría estudiada en la Academia y nosotros le brindamos la oportunidad adquirir experiencia laboral. Aunque suena un poco utópico, el PND del gobierno Santos apuesta por mejorar y fortalecer el sector laboral y empresarial y debemos tratar de sacar provecho de todo lo que se haga en pro de este objetivo.	Positivo

Tomado de: Elaboración propia basada en el documento del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

6.2. ENTORNO ECONÓMICO.

Cuadro 3. Análisis del entorno económico.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto												
PIB indica el crecimiento de la producción y el valor monetario de la misma, en un país durante un periodo de tiempo	Determina los niveles en que se mueve la producción de los sectores que conforman el PIB. Evalúa el desempeño económico del país. Permite saber el comportamiento que ha tenido la economía en un tiempo determinado, y que es vinculado con el desarrollo de un clima de confianza en la inversión y en de las expectativas de venta y de producción. Así mismo permite orientar las decisiones de compra de activos y de gastos que logren responder a las expectativas de demanda.	En Colombia el incremento del PIB a nivel nacional desde el año 2005 hasta el 2010: <table> <tr> <td>2005</td> <td>5.13%</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>6.8%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>7.52%</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>2.4%</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>0,8%</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>4,3%</td> </tr> </table> El mayor incremento del PIB nacional estuvo comprendido entre el periodo de 2005 al 2008 fue en el año 2007 con un 7.52% de acuerdo a una tendencia de aumento en el comercio internacional, la confianza del consumidor, el aumento del consumo en los hogares, la disponibilidad de dinero líquido, el envío de remesas desde el exterior hacia Colombia, el aumento del crédito y la compra de vivienda permitió dinamizar la economía hasta esa tasa después de la crisis del 1998. En el 2009 El PIB fue de 0,8% por la desestimulación de la economía en estos últimos años.	2005	5.13%	2006	6.8%	2007	7.52%	2008	2.4%	2009	0,8%	2010	4,3%	Positiva
2005	5.13%														
2006	6.8%														
2007	7.52%														
2008	2.4%														
2009	0,8%														
2010	4,3%														

		El siguiente cuadro²⁹ muestra el PIB Per cápita (Por habitante) a precios constantes. Se puede observar como la variación se ha ido aumentando en los últimos años. <table><tr><th>AÑO</th><th>US\$</th></tr><tr><td>2005</td><td>7.900</td></tr><tr><td>2006</td><td>8.600</td></tr><tr><td>2007</td><td>7.400</td></tr><tr><td>2008</td><td>8.800</td></tr><tr><td>2009</td><td>9.300</td></tr><tr><td>2010</td><td>9.800</td></tr></table>	AÑO	US\$	2005	7.900	2006	8.600	2007	7.400	2008	8.800	2009	9.300	2010	9.800	
AÑO	US\$																
2005	7.900																
2006	8.600																
2007	7.400																
2008	8.800																
2009	9.300																
2010	9.800																
La inflación: indica el aumento sostenido y generalizado de los precios de bienes y servicios, frente al poder adquisitivo de la moneda.	Determina el cual es la capacidad de la población para adquirir los productos de acuerdo a la capacidad adquisitiva del dinero. Por lo cual un aumento en los precios se refleja en una menor adquisición por parte de la población de los productos que se ofrecen el mercado, haciendo que la demanda realice un proceso de estancamiento, originando una menor dinámica en las ventas y a largo plazo un desacelere de la producción (porque si la demanda es insuficiente a la oferta se vería afectada la producción, ya que no sería posible ni aumentar ni mantener esos niveles de fabricación a largo	En Colombia el incremento de la Inflación a nivel nacional. <table><tr><td>2005</td><td>4.85%</td></tr><tr><td>2006</td><td>4.48%</td></tr><tr><td>2007</td><td>5.69%</td></tr><tr><td>2008</td><td>7.67%</td></tr><tr><td>2009</td><td>4.20%</td></tr><tr><td>2010</td><td>3.1%</td></tr></table> Aunque en el 2007 el PIB fue de 7.52% la inflación solo estuvo en alrededor de 5.69%, en contraste con un aumento de la inflación al 7.67% en el 2008 con un PIB en tan solo 2.5% lo que influyo mucho en la desaceleración de la producción. Aunque en los dos últimos años la inflación ha estado por debajo de 4%, lo que significa que el aumento en los costes de la canasta familiar, ha disminuido, debido a la crisis del 2008 que ha estado permeada por la	2005	4.85%	2006	4.48%	2007	5.69%	2008	7.67%	2009	4.20%	2010	3.1%	Positivo		
2005	4.85%																
2006	4.48%																
2007	5.69%																
2008	7.67%																
2009	4.20%																
2010	3.1%																

²⁹ Datos tomados de la página web: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=67&l=es> (Consulta realizada el 26 de Mayo de 2012)

	plazo).	desaceleración a nivel mundial y la crisis financiera internacional, afectando el mercado de valores, las exportaciones hacia el exterior, el envío de remesas a Colombia, afectando la confianza del consumidor, el ahorro en vez del crédito y por supuesto la desaceleración del consumo. La Inflación para la ciudad de Cali 2008 2.18% 2009 1.20% 2010 2.46%	
Desempleo: Del nivel de la población económicamente activa indica la tasa de desocupación que se ven sometidos una sociedad.	Un alto nivel de desempleo indica que la economía no llega al punto que debería llegar, generando menos ingresos en la población, y por lo tanto una reducción de la dinamización de la economía, y un estancamiento del consumo por parte de los consumidores.	Desempleo en Colombia Total Nacional 2005 10.4% 2006 11.8% 2007 9.9% 2008 10.6% 2009 12% 2010 11.8% La tasa de desempleo más baja que registro el país fue en el 2007 con 9.9% entre el periodo de 2005 al 2010, debido al crecimiento de la economía reflejado en el producto interno bruto. En los últimos dos años el desempleo aumento en 1.8% debido a la crisis mundial que empezó a mediados de 2008 con la quiebra de algunos de los más importantes bancos en los Estados Unidos.	Negativo
Tasa de Interés:	Determina el ahorro o	Tasa de interés (E A)	Positivo

Indica el nivel que representa el riesgo y la posible ganancia de la utilización del dinero en un determinado periodo de tiempo.	la inversión de una nación, ya que el aumento de la tasa de interés fomenta el ahorro, la reducción de los préstamos y permite una política monetaria de contracción; y la reducción de la T. I. permite el aumento de la inversión, de los préstamos y una política monetaria en expansión, vía el aumento del flujo de recursos en un estado. Entiéndase que el ahorro es inversamente proporcional a la inversión.	De intervención Mínima 5.25% Interbancaria* 5.25% Para estimular el crecimiento el gobierno ha reducido la tasa de interés para fomentar el crédito y por ende la liquidez en la economía, ya que el 2009 fue un año crecimiento casi que negativo. Actualizado hasta el 25 de abril de 2012	
--	---	--	--

Tomado de: Elaboración propia.

6.3. ENTORNO JURÍDICO

Cuadro 4. Análisis del entorno jurídico.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto
La Superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.	Mediante este el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.	La súper intendencia de sociedades ha planeado para el periodo 2007-2010, la adecuación de la normatividad del Código de Comercio a la actividad empresarial; Adecuación de la normatividad contable a los Estándares Internacionales; Identificación temprana de sectores o actividades económicas en situación de crisis;	Positivo

		Crear alianzas con segmentos jalonadores para que también asistan (p.e. Grandes Superficies)	
Superintendencia de Industria y Comercio	Velar por la observancia de las disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas y competencia desleal; Coordinar lo relacionado con los registros públicos; Velar por la observancia de las disposiciones sobre protección del consumidor. Fomentar la calidad en los bienes y servicios. Administrar los programas nacionales de control industrial de calidad, pesas, medidas y metrología. Administrar el Sistema Nacional de Propiedad Industrial.	La SIC apoya el fortalecimiento de los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano, para lo cual reconoce los derechos de propiedad industrial; propicia la adecuada prestación de los servicios de los registros públicos; vigila el cumplimiento de los derechos de los consumidores; promueve el mejoramiento de la calidad y la seguridad en los bienes y servicios, estimula la competencia mediante la aplicación de las normas sobre prácticas comerciales restrictivas y competencia desleal y mantiene los patrones nacionales de medida para garantizar el nivel metrológico que requieren los agentes económicos.	Positivo
Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes: Ésta es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor	. El CONPES actúa bajo la dirección del Presidente de la República y lo componen los ministros de Relaciones Exteriores, Hacienda, Agricultura, Desarrollo, Trabajo, Transporte,	Esta institución coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas	Positivo

del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país	Comercio Exterior, Medio Ambiente y Cultura, el Director del DNP, los gerentes del Banco de la República y de la Federación Nacional de Cafeteros, así como el Director de Asuntos para las Comunidades Negras del Ministerio del Interior y el Director para la Equidad de la Mujer.	generales que son presentados en sesión.	
Tramites de constitución de la empresa: Tipo de Sociedad, Constitución y Costos, Patentes y Registros.	De acuerdo a la naturaleza del negocio, se establecerá la sociedad por acciones simplificada.	Con la entrada en vigencia de la Ley 1258 de Diciembre 5 de 2008 ya no se podrán seguir constituyendo Sociedades Unipersonales. Además, no todas las S.A.S estarían obligadas a nombrar Revisor Fiscal, pues sólo requieren un Contador Público independiente que al final del año dictaminen sus Estados Financieros. Esto y muchas otras ventajas harán de este tipo de sociedad la preferida para conformar nuevas empresas.	Positivo

Tomado de: Elaboración propia.

6.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Cuadro 5. Análisis del entorno tecnológico.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto
ERP³⁰: La Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) es un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa.	Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. El ERP integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio de la empresa. No podemos hablar de ERP en el momento que tan sólo se integra uno o una pequeña parte de los procesos de negocio. La propia definición de ERP indica la necesidad de "Disponibilidad de toda la información para todo el mundo todo el tiempo"	Un ERP es una herramienta muy útil para esta empresa que maneja varios frentes como son los inventarios, la logística, los pedidos y demás operaciones presentes en casi todo tipo de empresas. Independientemente de que seamos una empresa que presta un servicio, es necesario tener este tipo de ayuda que brinda los parámetros necesarios para que la operación esté totalmente controlada, ordenada y eficaz, permitiendo así optimizar los recursos tanto de nuestros clientes como los propios.	Positivo
Internet: es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que	Gracias a la globalización los negocios, por pequeños, complejos o básicos que sean, están conectados a la Internet para llevar a cabo diversas funciones.	la página de internet para dar a conocer a los internautas nuestros servicios y así alcanzar mayor penetración en el mercado de los jóvenes empresarios que actualmente	Positivo

³⁰ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/que-es-erp.htm> (Consulta: 13 de Noviembre de 2011)

las redes físicas heterogéneas que la componen funcionan como una red lógica única, de alcance mundial.		permanecen conectados con las nuevas tecnologías y prefieren manejar todo por medio de la nube tecnológica.	
Aplicaciones Web: En la ingeniería de software se denomina aplicación web a aquellas aplicaciones que los usuarios pueden utilizar accediendo a un servidor web a través de Internet o de una intranet mediante un navegador. En otras palabras, es una aplicación software que se codifica en un lenguaje soportado por los navegadores web en la que se confía la ejecución al navegador.	Las aplicaciones web son populares debido a lo práctico del navegador web como cliente ligero, a la independencia del sistema operativo, así como a la facilidad para actualizar y mantener aplicaciones web sin distribuir e instalar software a miles de usuarios potenciales. Existen aplicaciones como los webmails, wikis, web logs, tiendas en línea, entre otros.	Las aplicaciones Web han abierto un camino considerablemente grande para el mix de marketing, constituyendo toda una red de demandantes y oferentes de servicios por medio de web sites que permiten a las empresas pautar en diferentes lugares de acuerdo a su necesidad.	Positivo

Tomado de: Elaboración propia.

6.5. ENTORNO SOCIAL

Cuadro 6. Análisis del entorno social.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto
Posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad: Este entorno se traduce en los efectos positivos y	La comunidad, en nuestro negocio, está definida como todas aquellas personas que tengan contacto -antes, durante y después- directa o	La empresa, por su carácter de prestación de servicios, brindará capacitaciones a	Positivo o Negativo

negativos de la empresa para el conglomerado social. A continuación un breve análisis sobre los servicios que puede generar el proyecto a la comunidad y los mecanismos de equilibrio para la misma.	indirectamente con el evento. Para la realización de los eventos se optará - siempre que se pueda- por llevarlos a cabo en salones especializados, centros de convenciones u hoteles que posean todo lo necesario para el debido funcionamiento del evento. Sin embargo, si alguno se debe realizar en un espacio público, se gestionarán todos los documentos necesarios y se tomarán medidas de control para reducir las posibles quejas por contaminación, ruido o inconformidades en general, tal como se anotó en el análisis ambiental	las personas que tengan algún capital, enseñando todo sobre la realización de un evento y adhiriéndolos a nuestro staff de “operadores logísticos”. Por otro lado, tenemos el proyecto de vincularnos a manera de patrocinio a actividades en los barrios que necesiten apoyo logístico, recreacional o actividades de común interés afines a nuestra función comercial.	
--	---	--	--

Tomado de: Elaboración propia.

6.6. ENTORNO CULTURAL

Cuadro 7. Análisis del entorno cultural.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto
Lenguaje: El castellano (Español) es la lengua oficial de la república de Colombia y con excepción de algunas tribus	Es interesante anotar que el Castellano de Colombia es considerado como uno de los castellanos mejor hablados del mundo, su acento es bastante neutral.	Inicialmente tendremos operación en Colombia que es un país muy alegre y festivo en el que existen varias tradiciones bien	Positivo

indígenas, todos los colombianos lo hablan.		arraigadas que permiten el buen desarrollo de los eventos e igualmente permiten que el negocio se mantenga operando.	
Religión: Hasta la constitución de 1991 el cristianismo católico era la religión oficial de estado Colombiano, el país estaba consagrado al Sagrado Corazón de Jesús. Con la Constitución de 1991, se garantizó la libertad de culto y la igualdad de todas las creencias ante la ley y no declara oficial ninguna religión	El culto predominante en Colombia es el cristianismo y la principal confesión mayoritaria es el catolicismo, se estima que el 93 por ciento de la población nacional se declara o está registrada como católicos, aunque dentro de esa misma población se pueden contar grupos de indiferentes religiosos. Estas cifras toman en cuenta el porcentaje de bautismos católicos, que no necesariamente refleja el número de creyentes.	Gracias a las creencias religiosas de los colombianos, se celebran anualmente una gran cantidad de bautismos, matrimonios y otros eventos que por cultura requieren fiesta u organización de eventos sociales.	Positivo

Tomado de: Elaboración propia.

6.7. ENTORNO AMBIENTAL

Cuadro 8. Análisis del entorno ambiental.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto
Residuos Y Contaminación De La Empresa	La empresa al realizar eventos empresariales y/o corporativos, genera dos clases de desechos sólidos: 1. Desechos sólidos orgánicos. se le denominan a los desechos biodegradables que son putrescibles: restos alimentos, desechos de jardinería, residuos agrícolas, huesos, otros biodegradables excepto la excreta humana y animal. 2. Desechos sólidos inorgánicos. se le denomina a los desechos sólidos inorgánicos, considerados genéricamente como "inertes", en el sentido que su degradación no aporta elementos perjudiciales al medio ambiente, aunque su dispersión degrada el valor estético del mismo y puede ocasionar accidentes al personal o a los asistentes. 3. Desechos sólidos generales: papel y cartón, vidrio, cristal y cerámica, desechos de metales y/o que contengan metales, madera, plásticos, gomas y cueros, textiles (trapos, gasas, fibras), y barreduras.	Los riesgos de contaminación de emisiones y residuos de la empresa son mínimos. Como se pudo observar, dichos desechos que emite la empresa son reciclables y no aportan ningún riesgo biológico a los empleados, asistentes o personas que vivan alrededor de las áreas donde se realicen los eventos. Sin embargo se tendrá estricto control de reciclaje y minimización de desperdicios para garantizar un entorno sostenible antes, durante y después de la realización de los eventos	Negativo

Tomado de: Elaboración propia.

7. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

7.1. FACTORES

7.1.1. Dotación y condiciones de los factores productivos³¹.

En el Municipio de Santiago de Cali se encuentra poco más del 51% de la población total del departamento y casi el 5% del total nacional. Como sucede con las grandes ciudades en Colombia, poco más del 98% de su población habita en la cabecera municipal (21,5% del territorio) y corresponde en un 83,7% a los estratos 1, 2 y 3 con predominio del estrato 2 que cuenta con casi el 32% de la población. El PIB³² Caleño se estima en poco más de \$15 Billones, con cálculos estimados a 2007, lo que significa que representa alrededor del 60% del PIB regional y cerca del 7% del total nacional.

7.1.2. Talento humano.

La dotación de recurso humano es buena pero la calificación del mismo sigue siendo baja. No puede atraerse inversión con base en la premisa de bajos precios en la mano de obra no calificada; por ello, la empresa organizadora de eventos tiene como objetivo la transformación productiva mediante la capacitación de su mano de obra para poder atender las necesidades específicas de sus clientes y así aumentar las posibilidades en los mercados locales.

7.1.3. Educación.

La oferta educativa se reduce a la educación formal. Las pocas oportunidades que se ofrecen dentro del esquema no-formal operan a través del SENA y fundaciones cuyas acciones realizadas no establecen una mínima coordinación con la institución educativa en términos de complementariedad y diversificación.³³

La ciudad no cuenta con instituciones de formación en temas pertinentes a la organización de eventos; estando esta actividad inmersa en la cadena productiva del turismo y siendo esta una de las apuestas productivas de la región, la empresa organizadora de eventos especiales deberá crear su propio programa de capacitación.

³¹ Salvo se indique lo contrario, las cifras que se citan en este párrafo corresponden a los documentos “Cali en Cifras” publicado por la Secretaría Planeación Municipal, y el ICER del Valle del Cauca, correspondiente al segundo semestre del 2009, publicado por el Banco de la República. Estas cifras se encuentran actualizadas a 2007.

³² Documento Cali en cifras

³³ Eje temático desarrollo humano y social “educación y transformación social de Cali” Por: Walter Lara (Profesor Universidad del Valle) Documento preliminar, Primera versión.

7.1.4. Infraestructura.

La ciudad cuenta con una infraestructura vial en construcción y en remodelación, con vías que comunican la ciudad rápidamente siendo el trayecto más largo en condiciones normales de 45 minutos entre los extremos más distantes. Las vías de acceso a la ciudad desde y hacia otros municipios son aceptables, con excepción de la vía a Buenaventura cuya restricción principal es el bloqueo por derrumbes. Esta infraestructura es la base para la movilización de todos los productos, equipos, muebles, enseres y personas que se involucran en la creación de un evento especial, así mismo lo es para los invitados o asistentes a los eventos que cuentan con una muy buena oferta de transporte público que integra los servicios de taxis, alquileres de vehículos, transporte terrestre especial y aéreo.

Cali cuenta con una buena red de comunicación la cual se encuentra en expansión. La llegada de multinacionales al mercado de las comunicaciones ha ampliado la oferta y ha bajado los precios en los servicios.

7.2. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA EN LA REGIÓN E INSERCIÓN DE LA EMPRESA

7.2.1. Ubicación del proyecto.

El inicio del proyecto se da en la ciudad de Santiago de Cali la cual opera como nodo de una región que abarca varios departamentos.

7.2.2. Ausencia de proyectos empresariales de envergadura.

Los proyectos de articulación de las cadenas productivas con potencial que se han identificado, sólo se encuentran marchando efectivamente aquellos relacionados con altas tasas de rentabilidad asociadas a la industria tradicional, mientras que en otros sectores promisorios, las principales dificultades que se, plantean para lograr un adecuado nivel de integración contienen la necesidad de inversión como componente transversal³⁴.

7.2.3. Clúster natural.

La actividad de organización de eventos especiales no está enmarcada en un clúster definido en la región, es decir, no existe de forma institucional, más ésta actividad se desarrolla en un clúster natural; como una concentración de un gran número de empresas, cada una de las cuales desarrolla una actividad diferente que puede suponer la realización de una fase concreta del proceso productivo en la organización de un evento especial.

³⁴ RENGIFO C., María Fernanda e Hincapié, Harold. "Cadenas productivas estratégicas en el Valle del Cauca". En: "Reseña histórica, cadenas productivas y aspectos sociales del Valle del Cauca". Cámara de Comercio de Cali, 2006.

7.2.4. Elementos participantes del clúster.

El servicio se origina con la necesidad del cliente quien acude a un **operador de eventos**. En este aspecto el mercado carece de personas con formación profesional o técnica pertinente al área. Alba Nubia Montaña presidenta de la asociación de banqueteros de Cali ASPROEVENTOS, cuenta que la asociación tiene 14 miembros, cada uno de ellos propietario y que solo el 30% tiene formación académica pertinente al tema de la organización de eventos. El operador debe contar con servicios de **agencias de publicidad** para la creación de los formatos y bocetos de la propuesta de comunicación del evento. En algunos casos se debe contar los servicios de **intérpretes de idiomas, presentadores y animadores** dependiendo el tipo de evento, para lo cual se cuenta con una oferta amplia de estos servicios.

En segunda instancia se integran los **servicios de locación y hospedaje** (recintos feriales, centros de convenciones, hoteles, salones sociales, fincas, casas en la ciudad o fuera de ellas), en términos generales la oferta es amplia y variada; esta parte se integra con el clúster del turismo, quien integra los servicios de **operadores logísticos** como: tarimas, carpas, equipos de sonido, etc. La oferta de estos servicios es amplia y en los últimos dos años ha mostrado un notable crecimiento³⁵; luego se integran los **servicios de gastronomía**, cuya oferta en la ciudad es variada y de muy buena calidad.

Un tercer aspecto integran los **servicios de decoración**, que involucran a las floristerías, piñaterías, negocios de bisutería y confecciones cuya oferta es considerablemente amplia. La floristería presenta restricciones pues Cali es una ciudad de clima cálido, no muy apto para la manipulación y mantenimiento de algunos tipos de flores; por lo demás se cuenta con una amplia variedad de flores, en especial las exóticas.

El cuarto aspecto está integrado por los **servicios de entretenimiento**, bailarines, cantantes, orquesta, recreadores, actores, shows en general. Las industrias culturales buscan fortalecer los servicios de entretenimiento asociados al servicio del turismo.

Por último encontramos **instituciones y empresas** como: El SENA, Proexport, Fondo de promoción turística, Policía Nacional, ACOPI, COTELCO, ANATO, FENALCO entre otras, interesadas en fortalecer los servicios empresariales y personales, que hacen parte de uno de los sectores productivos a futuro en la agenda interna del Valle del Cauca.

³⁵ Esta información es basada en el conocimiento de Luis Fernando Largo, uno de los autores de este documento y quien está involucrado en la organización de eventos sociales; esta información fue comentada a los miembros de la asociación de banqueteros y fue compartida. Cámara de comercio reporta un crecimiento del 10% de este tipo de negocios, no obstante por conocimiento del mismo se sabe que el número es mayor, pues muchas de las personas que se dedican a prestar este servicio, lo hacen de manera informal.

7.2.5. Inserción del proyecto en las apuestas productivas de la región.

La Agenda Interna Regional ha identificado 22 Apuestas Productivas a las que esta región da prioridad dentro de las cuales se encuentran dos grandes sectores: “Los servicios empresariales y personales con necesidades específicas en productos turísticos especializados y los servicios de salud y áreas asociadas.”³⁶.

Entonces la nueva empresa de eventos especiales corporativos y sociales se debe integrar en la cadena productiva del turismo en dos puntos: 1) El turismo de negocios, eventos, ferias y convenciones; 2) El turismo de salud.

El propósito es servir de soporte complementario en las actividades de integración entre clientes, empresas, organizaciones y sus grupos de interés.

7.2.6. Demanda.

La demanda está establecida en su mayoría por empresas locales (pymes), que manifiestan y sienten la necesidad de mejorar su procesos de comunicación con sus clientes, empleados y la comunidad en general; estas empresas cada vez son más exigentes y con el fin de lograr mejoras en su ventaja competitiva trasladan o asignan más recursos a la organización de eventos de tipo corporativo y social que les ofrezcan factores de innovación. En este sentido la nueva empresa organizadora de eventos especiales busca mostrar una estructura que cree una sana rivalidad en el sector y se obligue a mejoras continuas en sus procesos con el fin de perfeccionar cada vez el concepto de especialización y creación de nuevos productos y servicios.

7.2.7. Estrategia, estructura y rivalidad.

Las empresas organizadoras de eventos en la ciudad de Cali se crean en condiciones informales, cumpliendo con los requisitos mínimos exigidos por la ley y la mayoría en un régimen simplificado; no obstante, las que logran un rápido crecimiento formalizan su documentación, más en su mayoría los procesos administrativos siguen siendo informales.

La estructura que conforman las empresas organizadoras de eventos es fuerte pues ninguna empresa cuenta con los suficientes recursos para crear un evento al 100%, es pues que el sentido de complementariedad es amplio, los recursos que necesita una empresa los proporciona otra y se pueden articular las empresas necesarias para lograr el 100% de los requerimientos para la organización de un evento. En otros aspectos, las empresas de la ciudad y de la región empiezan a aplicar estrategias como la de agremiación con el fin de hacerle frente a la demanda de las grandes compañías en la organización de eventos. Tal ejemplo lo mostró “Asproeventos” donde se reunieron 8 de sus 14 empresas para participar en la organización del último expo show de la salud y la belleza.

³⁶ Texto adaptado de tabla de productos o actividades de las apuestas productivas. Departamento Nacional de Planeación. “Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento regional Valle del Cauca”, 2007., pag.26

7.2.8. El papel del gobierno.

Las políticas públicas regionales y locales apuestan por la creación de nuevas empresas con altos factores de innovación y para tal fin han desarrollado planes articulados con las cámaras de comercio y algunas instituciones de educación para promover este tipo de emprendimientos. En otros aspectos la ley 1942 flexibiliza los requisitos para el emprendimiento. Lo que influye positivamente en el proyecto de la nueva empresa organizadora de eventos.

7.2.9. El papel de la casualidad – el azar.

La ciudad pasa por un momento coyuntural con la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos, por tanto, los factores de casualidad o azar que se puedan presentar pueden ser:

- Importantes discontinuidades tecnológicas.
- Discontinuidades en los costos de los insumos.
- Alzas insospechadas de la demanda de la región.
- Recrudescimiento del conflicto interno y/o desastres naturales.

7.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

“El análisis de estas cinco fuerzas sirve para conocer las fuerzas que actualmente o en el futuro orientarán la competencia de una cierta industria, con lo que se podrá evaluar la posibilidad de entrar a competir en ella, analizar las tendencias o definir estrategias futuras.”³⁷

7.3.1. Competidores actuales.

No existe un líder en el mercado, no obstante existen cuatro empresas que sirven de punto de referencia: Eventos sillas y mesas, *Eventos Shalom*, *Tarragona* y *Eventos Arco Iris* quienes cuentan con la mayor cantidad de elementos y preferencia de los usuarios corporativos.

Dentro de la industria de los eventos corporativos se pueden notar dos estrategias aplicadas por la competencia. La primera obedece a factores de **coompetencia**,³⁸ y la segunda a que cada empresa busca diferenciarse del resto mediante una especialización en sus servicios, a lo que cabe mencionar que las empresas de la ciudad están orientadas a la organización de eventos sociales (Bodas, fiestas de quince, grados etc.) como actividad principal; no existe una empresa especializada en eventos especiales corporativos.

El manejo de la comunicación por parte de la competencia no se realiza de forma masiva sino mediante técnicas de marketing directo.

³⁷ CANTÚ H. “Desarrollo de una cultura de calidad”. Editorial McGraw Hill. Segunda edición. México 2001.

³⁸ Esto es, la integración entre competidores para la ejecución de un evento de gran magnitud.

Para efectos del presente trabajo se nombran las que son consideradas las empresas más representativas del mercado:

- a) Eventos Sillas y Mesas
- b) Eventos Tarragona
- c) Eventos Arco Iris
- d) Eventos Shalom

7.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Como en casi todos los sectores, una de las principales barreras de entrada la constituye la inversión de capital, la cual está relacionada directamente con el riesgo que asume quien decide ingresar a competir en el sector y por supuesto, con el costo de oportunidad.

El Sector no impone mayores barreras legales, como tampoco existen monopolios u oligopolios que impidan la entrada, en cambio el conocimiento del negocio si se hace necesario tenerlo, pues es de vital importancia para quien decida ingresar al sector, ya que el Know-How, y la experiencia del día a día son los únicos medios de aprendizaje.

El sector no refleja competencia en los costos, no obstante la diferenciación es muy importante, razón por la cual la nueva empresa se enfoca en el concepto de especialización al ofrecer servicios integrales enfocados a las necesidades de un segmento específico: Las Pymes

7.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Las agencias de publicidad y mercadeo ofrecen servicios sustitutos, no obstante, estos están orientados solamente a la venta de la imagen corporativa; en otros aspectos, los costos fijos de estas agencias son mayores y se especializan en cierto tipo de eventos como los promocionales y lanzamientos de marca principalmente.

Por otro lado, los departamentos de gestión humana o mercadeo de las empresas, ya que estos conforman comités encargados de la organización de los eventos, sin embargo, no es una actividad que desarrollen frecuentemente, además de no contar con el entrenamiento y la experiencia necesaria, lo que hace que la empresa incurra en costos adicionales al tener que aumentar muchas veces el presupuesto inicial, esto sin mencionar que las personas que son delegadas para tal función generan atrasos en sus actividades cotidianas.

7.3.4. Poder de negociación de los proveedores.

Los estándares de calidad y el compromiso de los proveedores son muy importantes. El mercado de la organización de eventos cuenta con una variedad de proveedores en los diferentes aspectos que determinan la organización de un evento:

a) La locación y la logística: son una de las ofertas más variadas con que cuenta el sector, es importante la puntualidad, la cantidad y calidad de los equipos. Los proveedores que tienen mayor poder de negociación del sector son las cadenas hoteleras quienes cuentan con la infraestructura más completa, salones ajustables, zonas de parqueo y algunos servicios complementarios como el catering. Por esto es importante crear alianzas estratégicas con estas cadenas que permitan fortalecer los servicios de la nueva empresa organizadora de eventos.

Igualmente existen salones independientes, recintos feriales, hostales, fincas y centros recreativos, que alquilan sus locaciones sin mayores restricciones. La oferta es amplia en este sentido: Hoteles: Dan Carlton, J.W. Marriott, Hilton, Four Points Sheraton, Radisson.

b) La decoración y la escenografía: Son elementos fundamentales a la hora de organizar el evento, la oferta de los proveedores es grande y todos son de gran asequibilidad lo que no representa un problema mayor a la hora de elegir. No obstante la oferta es tan variada que hay que saber elegir a la hora de contratar.

- Proveedores de flores: Idear Floristería, Bellas Flores e Imperio Floral
- Proveedores de escenografía: Edecanes de Cali, Power Sound y Ortega producciones.
- Proveedores de material audiovisual: Rh Creativo, Atocha Impresiones, Valflex.

Yolanda Triviño en su libro “Gestión de eventos feriales”, refiriéndose a los eventos corporativos nos dice: “...nos encontramos ante un sector que ha decidido alcanzar los niveles de tecnificación, profesionalidad y calidad exigidos por las expectativas del mercado actual y para alcanzar estos niveles, el sector debe evolucionar a un ritmo muy competitivo.”³⁹

7.3.5. Poder de los clientes.

El mercado objetivo para el presente proyecto está conformado por las empresas (Pymes) establecidas en la ciudad de Cali y que buscan realizar eventos corporativos que se alineen con sus objetivos de negocios. Son empresas en expansión y en busca de desarrollo para lo cual se necesitan propuestas creativas por tanto su poder de negociación es limitado pues al no existir empresas especializadas la competencia para la nueva empresa es relativamente poca, lo que le permite a la nueva empresa una posición de negociación de igual a igual.

³⁹ TRIVIÑO, Yolanda. “Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización”. Editorial Síntesis. Primera Edición. Madrid 2006. Pág. 16.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto nace de la observación y de un conocimiento del mercado actual y su constante necesidad de cambiar la forma en que las empresas organizadoras de eventos realizan las propuestas de organización de eventos en la ciudad de Cali, la forma informal de realizar sus procesos y la manera de ver a sus clientes internos y externos. La idea central es crear una nueva propuesta que integre el mayor número de elementos en la organización de un evento corporativo orientada a suplir las necesidades de las pymes respecto a la necesidad que estas tienen de realizar eventos como una estrategia para fortalecer su competitividad.

Se ha podido constatar mediante la investigación, la oportunidad que representa la asesoría y organización de eventos corporativos, pues cada vez más empresas gustan de la contratación de empresas organizadoras de eventos que realizarlas ellas mismas, ya que en muchas ocasiones los esfuerzos son muy grandes conllevando a resultados no óptimos. Es así que nace la idea de una empresa organizadora de eventos que mediante un equipo interdisciplinario integre en un solo servicio equipos logísticos, tecnológicos, escenográficos y de comunicaciones.

Mediante la investigación se pudo constatar que el mercado de eventos no compite por costos, es entonces que la diferenciación sea la estrategia a implementar. El 85% de las empresas realiza algún tipo de evento, que en promedio realizan 8 eventos al año, con una media de invitados de 150 y un presupuesto asignado en promedio de \$7.573.171.

El medio ambiente del mercado de eventos presenta muchos retos, como la situación económica de la región, la competencia y en sí el poder satisfacer la necesidad de una demanda no satisfecha. Para responder a estos retos es necesario apalancarse en mediante estrategias administrativas y la aplicación de tecnología de punta como lo son los sistemas de información empresarial.

Entre los objetivos trazados está la satisfacción del cliente interno y externo, la optimización del ingreso al mercado, definición de los procesos y niveles de calidad, así como el cumplimiento de las obligaciones financieras. Para lograr lo anterior se estableció un direccionamiento estratégico para un período de cinco años.

Se ha identificado la competencia y los competidores más importantes, con el fin de identificar las tendencias de los otros competidores.

Se han definido los perfiles y funciones de los colaboradores que deben conformar el equipo de trabajo, así mismo se han definido las fuentes, los procesos y el

programa de capacitación para conseguir el objetivo de construir un servicio de calidad.

Todos los puntos desarrollados en este plan se han tomado como una referencia para la puesta en marcha del proyecto y son lo suficientemente flexibles para ajustar la evolución natural del negocio.

Por último se presenta una proyección de ingresos y egresos, así como unos estados financieros que confirman la solidez del plan de negocios y la decisión de crear la nueva empresa organizadora de eventos corporativos.

8. ANÁLISIS DE MERCADO

8.1. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEL SECTOR

En Cali hay 251 registros según las páginas amarillas del directorio telefónico de empresas dedicadas a la organización de eventos. Sin embargo, sólo Eventos Tarragona, Arco iris, Shalom y Sillas y Mesas ofrecen servicios de una calidad apropiada. Muchas de las otras empresas que están en el mercado no cumplen con los servicios de una manera adecuada, dado que no cuentan con los métodos y tecnologías apropiados, así mismo la capacidad administrativa es muy limitada.

El efecto negativo de este tipo de prácticas evidencia la ausencia de orientación estratégica y la desaceleración del mercado debido a la poca especialización. Es importante tener en cuenta que este sector es complementario al turismo, salud, empresarial, y turismo de salud.

Cuadro 9. Análisis de competidores.

ANÁLISIS	EVENTOS SILLAS Y MESAS	TARRAGONA	EVENTOS ARCO IRIS	SHALOM HOME
Producto	- Posee asesores y buena atención del público. - Tiene la posibilidad de ofrecer los servicios con tecnología	- No existe especialización del producto. - Inclinación por lo tradicional. - Atienden todos los segmentos. - Falencia en la atención del público. - Posee asesoría especializada en los eventos que organiza.	- Ofrece diversidad. - No hay una especialización en un solo segmento. - Tiene dificultades para la atención del público	- Se especializan en organizar eventos empresariales y bodas. - Poseen servicio de asesoría. - Tienen limitaciones de logística.
Precio	Los precios que ofrece	El precio es competitivo,	Los precios tienen un	Los precios no son tan

	están por encima del promedio del mercado, debido a que se han especializado en desarrollar un servicio con calidad.	debido a que tienen una estructura operativa propia y a la capacidad instalada que poseen y que les permite brindar buenos precios a los clientes.	esquema a los del mercado, debido a que no ofrecen mucha diferenciación en el servicio.	competitivos debido a que no poseen una estructura que les permita lograr una producción del servicio de forma eficiente, presionando la subida de los precios.
Distribución	Tiene un sólo centro de acopio que funciona como bodega y oficina en el sur de la ciudad.	Distribuyen su servicio a través de tres puntos de venta y exhibición en la ciudad.	Tiene tres puntos de venta y exhibición.	Pese a tener cuatro salones con áreas de servicio, los servicios sólo se ofrecen en una oficina centralizada
Promoción	Publicación en páginas amarillas y página web.	Publicación en páginas amarillas y página web.	Publicación en páginas amarillas	Publicación en páginas amarillas
Procesos	La calidad de los eventos está dada por la calidad de la logística que permite la estructuración de un evento de acuerdo a las necesidades del cliente.	El proceso para la prestación de los servicios no es el adecuado a pesar de que tienen capacidad instalada, el servicio no lo ofrecen eficientemente.	Falta mejorar en el proceso, la atención no es la adecuada debido a que tienen limitación en el recurso humano y la capacidad instalada para ello no es la indicada.	Los procesos se desarrollan de acuerdo al servicio contratado, como esté mejor hacerlo
Evidencia Física	Falta mejorar el aspecto de las instalaciones y los medios	Ha fortalecido el desarrollo de las instalaciones y los medios	No han desarrollado eficientemente los medios para la prestación del	Han logrado desarrollar los medios y las instalaciones para

	para ofrecer los servicios.	para hacer el servicio más agradable.	servicio.	desarrollar el servicio, lo que le ha permitido mejorar la experiencia de sus clientes.
--	-----------------------------	---------------------------------------	-----------	---

Tomado de: Elaboración propia.

Las tendencias generales de apertura (TLC), competitividad y productividad obligarán al sector empresarial (PYME) a mejorar su infraestructura en diferentes aspectos, entre ellos lo referente a la organización de eventos especiales como mecanismo para fortalecer sus procesos de comunicación; por tanto, las oportunidades en este sector presentan tendencias positivas para el establecimiento de una nueva empresa.

8.1.1. Matriz del perfil competitivo.

Para obtener mayor objetividad del perfil competitivo de la nueva empresa de eventos se presentan los factores⁴⁰ claves de éxito, donde se define la competencia y su respectiva ponderación porcentual.

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO			NUEVA EMPRESA		E. SILLAS Y MESAS		E. TARRAGONA		E. ARCO IRIS	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Capacitación del personal	9	%	0,09	4	0,36	3	0,27	2,5	0,23	2	0,18
Nivel de especialización	10	%	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	1,5	0,15
Calidad en el servicio	12	%	0,12	3	0,36	4	0,48	2,5	0,30	1	0,12
Ubicación oficinas	8	%	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Transporte y logística	8	%	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	3	0,24
Tecnología	10	%	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	1	0,10
Atención Personalizada	9	%	0,09	3	0,27	4	0,36	3,5	0,32	1	0,09
Creatividad e innovación	12	%	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	1	0,12
Responsabilidad Social Empresarial	12	%	0,12	4	0,48	3	0,36	2,5	0,30	1	0,12
Nivel de consultoría	10	%	0,10	4	0,40	3	0,30	2,5	0,25	1	0,10
TOTALES	100		1		3,090		3,410		2,530		1,460

Adaptado de: Papeles de trabajo para planes estratégicos Profesor: Benjamín Betancourt G. Universidad del Valle 2010.

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito se puede observar que el resultado de valor sopesado 3.09, correspondiente a la nueva empresa de eventos es bien importante pues supera a dos de sus competidores y está muy cerca del

⁴⁰ Estos factores son establecidos de acuerdo al criterio emitido en la entrevista en profundidad por parte de los miembros de la asociación de banqueteros de Cali. Ver anexo 4, pregunta 10.

3.17 de eventos sillas y mesas que ratifica su liderazgo en el sector. La nueva empresa organizadora de eventos debe alcanzar los niveles de calidad definidos por la competencia para su ingreso al mercado y llegar a superarla con las estrategias definidas en este plan de empresa.

A continuación se analizan algunos aspectos de la competencia:

➤ **Fortalezas de la competencia.**

El competidor más fuerte es eventos Sillas y Mesas, su fortaleza se centra en la capacidad logística y un servicio al cliente bueno. El nivel de recordación por parte de los clientes es el más alto, por esta razón es el competidor a superar. Eventos Tarragona tiene en la atención personalizada (Ver gráfico 2) su fortaleza más grande.

➤ **Debilidades de la competencia.**

La mayor debilidad de eventos sillas y mesas está en la ubicación de sus oficinas que contrasta con la poca asesoría especializada en el tema de protocolo y experiencias multimediáticas. Por su parte eventos Tarragona presenta debilidad en su aspecto de tecnología, a la hora de cotizar el posible cliente debe de ir a una de sus oficinas realizar la solicitud y en plazo de tres días le envía por correspondencia el documento; no hay uso de la web para este fin. No cuentan con una política de reposición de equipos logísticos, por tanto muchos de los equipos que utilizan están fuera de las tendencias del mercado.

➤ **Vulnerabilidad.**

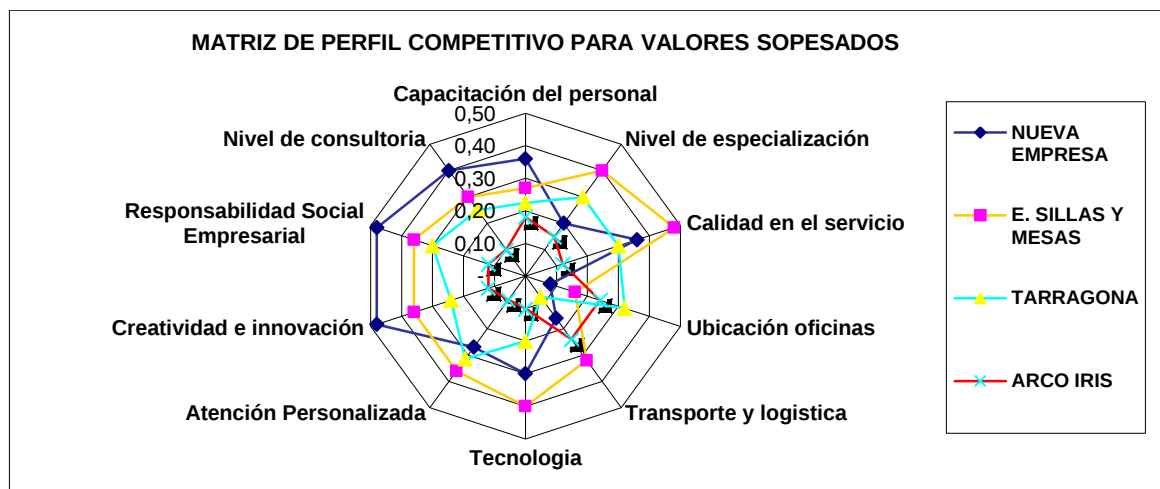
Para eventos Sillas y Mesas su punto más vulnerable está en la estructuración e integración de los diferentes elementos que conforman el evento, pues al no tener un adecuado manual de procedimiento, se cometen errores a la hora de ejecución del evento. Para eventos Tarragona su mayor debilidad está en la creatividad y en la innovación debido al estilo administrativo de sus directivos, no es una empresa que muestre o imponga tendencias.

➤ **Posicionamiento.**

De acuerdo a la encuesta realizada en la investigación de mercados, las empresas con mayor recordación en el sector son en su orden:

Eventos Sillas y Mesas	16% de participación del mercado
Eventos Arco iris	13% de participación del mercado
Eventos Tarragona	12% de participación del mercado
Eventos Shalom Home	10% de participación del mercado
Otros competidores	49% de Participación del mercado

Gráfico 5. Matriz de perfil competitivo.



Adaptado de: Papeles de trabajo para planes estratégicos Profesor: Benjamín Betancourt G. Universidad del Valle 2010.

8.2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para este proyecto está conformado por 5302⁴¹ empresas que representan las pequeñas⁴² (4351) y medianas empresas⁴³ (951) de la ciudad de Santiago de Cali y sus alrededores (Jamundí y Yumbo).

Las pymes reportan un valor de los activos entre \$284 y \$17 mil millones. Generan entre 11 y 200 empleos, con una facturación moderada. Estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía. Según Ximena Lombana⁴⁴ Las medianas crecen bien en ventas pero su inversión no reporta la misma dinámica de otros años, así mismo la recesión de 2009 golpeó muy duro a las pequeñas, que se endeudaron menos y empiezan a levantarse muy lentamente.

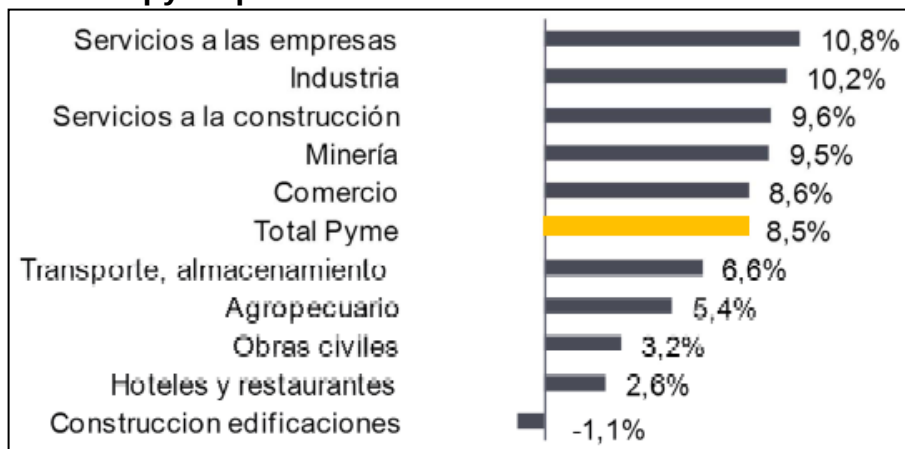
⁴¹ Información obtenida de archivo magnético de la Cámara de Comercio de Cali mediante filtros que clasifican las empresas de acuerdo a su código CIIU, su conformación de activos y el número de empleados.

⁴² De acuerdo a la ley 905 de 2004 se establece que la pequeña empresa es aquella que tiene una planta de personal de entre 11 y 50 empleados, así mismo cuenta con unos activos entre 2.834 millones y 17.000 millones de pesos.

⁴³ De acuerdo a la ley 905 de 2004 se establece que la mediana empresa es aquella que tiene una planta de personal de entre 51 y 200 empleados, así mismo cuenta con unos activos entre 284 millones y 2.834 millones de pesos.

⁴⁴ http://www.misionpyme.com/cms/images/documentos/la_pyme_en_una_economia_en_transformacion_Ximena_Lombana_240512.pdf

Gráfico 6. Ventas pyme por sectores.



Tomado de: Súper sociedades, cálculos Misión Pyme⁴⁵

A pesar del alza en las tasas de interés, la confianza del consumidor se mantiene en niveles altos y crecientes.

8.2.1. Tamaño del mercado global.

Los clientes potenciales de este servicio son las empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Cali.

Según la Cámara de Comercio de Cali, existen en esta ciudad 4351 pequeñas empresas y 951 medianas, es decir que el mercado global está compuesto por 5302 empresas.

8.2.2. Tamaño del mercado objetivo.

Para hallar este dato se realizó una sondeo rápido a 75 empresas de la ciudad de Cali, mediante el mecanismo de Call center (Ver anexo 1) donde se les pregunto a los encuestados si la empresa realiza algún tipo de evento corporativo durante el año.

El 83% de las empresas encuestadas telefónicamente respondió que si.

Entonces al existir 5302 empresas (pymes) de las cuales el 83% afirman que realizan algún tipo de evento durante el año definiremos que nuestro mercado objetivo en número de clientes es de: 4.400 empresas. Posteriormente esta información se constató con la investigación de mercado y el resultado final obtenido fue de 85%, (4507 empresas) Para el presente caso se conserva el mercado objetivo en 4.400.

⁴⁵http://www.misionpyme.com/cms/images/documentos/la_pyme_en_una_economia_en_transformacion_Ximena_Lombana_240512.pdf

8.2.3. Investigación de mercado.

Para determinar las características del mercado se realizó una investigación de campo que cubrió 194 empresas, con el propósito de tener un nivel de confianza de 95% y un error de muestreo del 3%.

Objetivo general.

Estimar la demanda potencial y determinar las condiciones actuales del mercado de la organización de eventos a nivel corporativo en la ciudad de Cali.

Objetivos específicos.

1. Realizar un pronóstico de la demanda potencial del servicio.
2. Determinar el segmento de mercado objetivo.
3. Estimar el presupuesto promedio de inversión por evento por parte de nuestros consumidores potenciales.
4. Determinar los tipos, tamaño, frecuencia de compra y estilo organizativo de los eventos corporativos.

Preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se estructura la competencia en el sector de los servicios de organización de eventos especiales?
2. ¿Qué cantidad de empresas del mercado realiza eventos corporativos y con qué frecuencia?
3. ¿Cuál es el presupuesto promedio asignado para la realización de un evento?
4. ¿Cuáles son los tipos de eventos que se realizan?
5. ¿Cuál es el promedio de asistentes por evento?
6. ¿Qué porcentaje de empresas organizan sus propios eventos y cual contrata una empresa externa?
7. ¿Qué porcentaje de la demanda que contrata empresas para la organización de eventos manifiesta inconformidad con los servicios recibidos?
8. ¿Qué posición toman los empresarios y directivos de las pymes frente a una nueva propuesta de organización de eventos empresariales y/o corporativos?
9. ¿Qué opinión tienen las empresas con respecto a los servicios ofrecidos en el mercado de organización de eventos?

➤ Fuentes de información.

Encuesta realizada a 194 de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cali como elementos integrados en el segmento objetivo para este proyecto.

La encuesta se realiza de manera presencial a los encargados de la toma de decisiones en la organización de eventos en las empresas; siendo los cargos más comunes: Gerentes de marketing, proyectos, recursos humanos, comerciales, general y / o sus asistentes.

En el Anexo 2 se presenta el formato de encuesta aplicado.

➤ **Tamaño de la muestra.**

El tamaño de la muestra (n) se obtiene usando la siguiente fórmula estadística

Muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{d}{z}\right)^2 + \frac{p*q}{N}}$$

Dónde:

N: Población Objetivo = 4.400 empresas

p: Probabilidad de éxito, o porción esperada

q: Probabilidad de fracaso

d: Precisión (error máximo admisible en términos de proporción

Entonces:

$$n = \frac{0.05 * 0.95}{\left(\frac{0.03}{1.96}\right)^2 + \frac{0.05*0.95}{4400}} = 194$$

Ejecución de la investigación.

➤ **Trabajo de campo y recolección de la información.**

Como se mencionó antes, el método utilizado es el muestreo aleatorio simple; por lo tanto de la totalidad de las empresas (4.400)⁴⁶ que respondieron al sondeo que si realizaban eventos se les asigna un rango aleatorio de 22 puestos.

Método: Mediante el registro del listado suministrado por cámara de comercio de Cali, se contacta telefónicamente a las personas encargadas de la toma de decisiones y se le hace una breve presentación de quien le habla y se le explica el objetivo de la actividad, seguido se le hace la primera pregunta del cuestionario, si la respuesta es no, se le agradece y se da por terminada la encuesta, si la respuesta es sí, se le pide a la persona que si puede conceder una cita para llenar el resto del cuestionario. Y se acude tal lo convenido.

Si la respuesta a la anterior petición es negativa, se le pide en segunda instancia que si se le puede enviar a una dirección electrónica.

La segunda empresa será quien ocupe el puesto 22 en la lista. En caso de que la empresa en turno no responda o niegue su ayuda, se continúa con la siguiente en turno, es decir la empresa en el puesto 23, 24, etc., hasta encontrar una respuesta

⁴⁶ Este número se obtiene de un filtro realizado a la base de datos en Excel suministrada por la Cámara de Comercio de la ciudad, donde se consigna la información de las pymes.

positiva. Posteriormente y a partir de la última posición se cuentan 22 puestos y se realiza de nuevo el proceso.

Del total de las 194 encuestas se realizaron 32 vía correo electrónico, pues las personas argumentaron factores de tiempo.

➤ **Análisis de resultados.**

Para conocer los resultados individuales, se puede revisar el Anexo 3.

Principales resultados de la encuesta.

- El 85% de los encuestados afirman que realizan eventos en el transcurso del año.

Esta pregunta constituye un filtro para determinar a cuales empresas se le realiza el grueso de preguntas en la encuesta, así mismo esta respuesta ratifica la respuesta del sondeo preliminar realizada por el Call center cuyo resultado afirmativo fue del 83%. Por lo tanto, este nuevo porcentaje (84% que representa a 165 empresas) representan la muestra estimada previamente. Un resultado favorable que impulsa la realización del proyecto

- El 57% de las empresas realizan hasta 10 eventos por año. Siendo el promedio del total de empresas 8 eventos por año.
- Los eventos que los clientes más demandan son los de tipo social (25%), los relacionados con las actividades de mercadeo (22%) y las inauguraciones y lanzamientos de productos (18%).

Sobre este tipo de eventos se debe concentrar la actividad del servicio y para tal fin se debe determinar la logística necesaria.

- El promedio de asistentes por evento es de 147 personas, no obstante la actividad de las empresas se tiende a concentrar en las que invitan entre 51 y 100 personas (35%).

Esta información le sirve a la nueva empresa para proyectar los recursos necesarios en infraestructura, costos y talento humano para la ejecución de un evento promedio.

- El 38% de las empresas invierten hasta \$9.000.000° y el 27% de las empresas invierten hasta 12.000.000° por la organización de un evento social.

Estos dos porcentajes suman el 65% de las empresas del segmento Pyme y su promedio de inversión es de \$7.500.000°; muy cerca del presupuesto promedio (7.573.171°) que invierten las empresas en la organización de un evento.

- El 27% de las empresas contrata a una empresa u organizador de eventos externo, cifra que deja ver la oportunidad de negocio. En otro aspecto la propuesta presenta una innovación en el aspecto de integración de productos y servicios, por lo tanto esta debe resultar llamativa para el 73% de empresas que organizan sus propios eventos, que deseen obtener un mejor nivel de calidad en sus eventos.
- El 71% de las empresas necesitan entre dos y cuatro personas para la organización de un evento y la organización del mismo tarda en promedio 23 días.

Por tanto y tomando como punto de partida la proporción de asistentes promedio por el promedio de personas que apoyan un evento, se sabe que , se requiere una persona adicional por cada 49 asistentes a un evento. Lo que en eventos de mas de 150 asistentes supera la capacidad de personal que una empresa destina para su organización. Este factor se convierte en una gran oportunidad para la nueva empresa.

- Un 18%⁴⁷ de las empresas que contratan a organizadores externos presentan por lo menos una inconformidad respecto de los servicios que están recibiendo de su proveedor actual.
- El 24% de las empresas de nuestro mercado objetivo está dispuesto a contratar un operador de servicios de organización de eventos corporativos externo.
- El 47% de las empresas prefieren recibir información de la nueva empresa vía Web, el 23% prefieren la asesoría directa de un asesor especializado en el tema, el 16% información por correo directo.

8.3. PLAN DE MERCADEO

8.3.1. Descripción del producto.

La progresiva implementación de estrategias corporativas requiere de un reforzamiento en los procesos de comunicación de las pymes mediante la implementación de eventos corporativos con el fin de mejorar su competitividad. Idear eventos define su producto como un servicio especializado que integra el máximo de conceptos relativos a la organización eventos corporativos. Estos conceptos se definen en una serie de servicios y productos que se estructuran en una matriz que los integra dando como resultado un solo servicio.

⁴⁷ Se toma como referencia para este porcentaje, los porcentajes individuales de las calificaciones 2 y 3.

Según la información obtenida en la investigación de mercados, los principales tipos de eventos a ofrecer serán los siguientes:

- Sociales⁴⁸: Este tipo de eventos busca estrechar las relaciones entre los clientes externos e internos. Es posiblemente el tipo de evento más fácil de organizar.
- Campaña(s) de mercadeo: Son la máxima expresión de los eventos corporativos. Su objetivo principal es lograr un acercamiento directo con el consumidor y la generación de demanda de productos y servicios.
- Lanzamientos e inauguraciones: Los lanzamientos de nuevos productos requieren de una gran infraestructura, para lo cual se requiere un gran inmobiliario, buena atención y una estrategia de comunicación que se integre a todos los elementos involucrados en la celebración.
- Capacitaciones: Eventos orientados a los empleados, fundamental a la hora de potenciar el talento humano y los canales de distribución. Estos están orientados a la mejora de la gestión de procesos o la integración de nuevos procesos.
- Congresos y seminarios: Estos eventos son de mayor magnitud que las capacitaciones; necesitan por lo general espacios más grandes pues es mayor el número de participantes. Así mismo se contratan expositores y motivadores. El presupuesto para este tipo de eventos es mayor que el de las capacitaciones.

La presentación del servicio será:

- Paquete único para 150 asistentes.

El principal servicio de la nueva empresa organizadora de eventos es la organización integral de eventos corporativos para las pequeñas y medianas empresas. En seguida se describe la estructura del servicio.

8.3.2. Estructura del servicio.

Cuando el cliente solicita el servicio debe suministrar los requerimientos de diseño para su evento, es decir:

- Número de asistentes: Cuantas personas se van a atender en el evento y sus características principales.
- Temática del evento: Que clase de información se va transmitir y cuál es el mensaje. Con esta información se construye la escenografía del evento.
- Actividades a desarrollar por parte de la empresa en el evento y su respectivo orden.

⁴⁸ Son considerados eventos sociales día de los niños, día de la secretaria, actividades de fin de año, etc. Acontecimiento importantísimo e imperdible al cual se debe asistir, por ejemplo una ceremonia de entregas de premios o reconocimientos.

- **Requerimientos físicos:** De acuerdo a las actividades a desarrollar por parte de la empresa esta, debe definir los requerimientos específicos que pueda necesitar en el montaje del evento.

Con estos requerimientos, y mediante la matriz integradora de productos y servicios, se estructura la arquitectura lógica y física del evento.

Antes de implementar el evento y mediante equipos de simulación de Windows Media Player, se valida el diseño del evento. Este software en un ambiente controlado y animado permite simular el evento antes de realizarlo, con esto se pretende encontrar y solucionar posibles defectos del diseño previos al montaje. El resultado de esta simulación se le da a conocer al cliente para que haga las recomendaciones o sugerencias del caso.

Por último se realiza un estricto proceso de selección de proveedores con el objetivo de ofrecer una serie de productos y servicios de alta reputación; entre ellos:

- **Equipos de logística.**

Eventos Sillas y mesas: una de las más grandes empresas proveedoras de sillas, mesas, cristalería y enseres para el montaje de eventos. Se caracterizan por su cumplimiento, buena logística de transporte, y buen estado de sus enseres y equipos.

Power Sound: Equipos de sonido e iluminación de alta potencia y estructuras gigantes en carpas, tarimas y escenarios tipo concierto. Cuenta con excelentes equipos y manejan tecnología de punta. Su principal fortaleza está en sus sonidistas y D.G son los mejores de la región.

- **Decoración.**

Idear floristería: Empresa propiedad de Luis Fernando Largo uno de los autores de este documento y líder del proyecto. Con tres años en el mercado esta empresa está desarrollando procesos eficientes en todas las áreas de producción y administración, lo que le permite ofrecer productos de muy buena calidad, presentación y precios muy competitivos. Su principal fortaleza es que posee una estructura administrativa eficiente y en desarrollo, en otro aspecto su decoradora principal cuenta con una experiencia de 30 años en decoración; aspecto muy importante en esta actividad.

Rosas Don Eloy: Es la empresa productora con mayor estándar de calidad de rosas en el país. Su principal fortaleza está en la calidad de sus rosas, pues tiene cultivos propios. Este proveedor es importantísimo pues la rosa es la flor de mayor preferencia por los clientes a la hora de hablar de flores.

➤ **Alimentos.**

Gastronom de Occidente: Una de las empresas proveedoras de alimentos más reconocida de la región, su servicio y calidad de sus productos son su principal fortaleza.

Tortas Y Postres Don Jacobo: La presentación de sus tortas y postres son sin duda alguna de las mejores, además ofrece el servicio de personalización de tortas.

➤ **Entretenimiento.**

Se cuenta con un portafolio bastante amplio y de muy buena calidad.

Edecanes de Cali: Empresa que hace parte de las industrias cultura de la ciudad, especializada en manejo de protocolo y animación, su principal fortaleza esta en las puestas escenográficas y coreografías.

Mariachi Oro y Plata: Uno de los mejores mariachis de la ciudad, sus principales fortalezas están en la formación y presentación de sus integrantes, el punto más destacado de este grupo es la excelente calidad vocal de sus cantantes.

Recreate: Una de las pocas empresas con áreas especializadas recreación, marketing y espectáculos; su principal fortaleza está en la formación académica de sus directivos y los buenos programas de capacitación de sus artistas.

➤ **Otros servicios.**

Asesoría de imagen: El encargado es Oscar Benavidez, miembro activo desde hace 15 años del concurso nacional de belleza y estilista exclusivo de Jolie de Vogue.

Fotografía y video: Margarita Roa, Fotografía Rocha y Hans Estudios, tres de los mejores y más expertos en el tema.

Invitaciones y litografía de gran formato: Feriva e impresores Richar, dos de los mejores en el tema.

Los elementos necesarios para la construcción del servicio serán contratados directamente por la nueva empresa organizadora de eventos.

8.3.3. Estrategia de precio.

Según se vio reflejado por la investigación de mercados el sector no compite en precios, por lo que no es muy conveniente alejarse mucho de los precios del mercado, no obstante el servicio ofrecido debe ser superior al de la competencia

“En cuanto a la fijación de precios de un evento, resulta complicado estimar un precio referencial, ya que este varía en función del tamaño y alcance de cada

evento, siendo necesaria una consultoría específica para cada cliente; también debe tomarse en cuenta que el mercado se maneja mediante el uso de un presupuesto establecido.⁴⁹

Por tal motivo para este plan de empresa se han definido un servicios básicos al cual denominaremos paquete y cuyo precios promedio están un 3% por debajo de lo que cobra la competencia por servicios similares, esto se debe a que la nueva empresa tiene como base la eficiencia operativa según sus lineamientos estratégicos.

Datos básicos.

Paquete único de organización de eventos Precio: \$7.194.513°

Este valor se toma de acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercado y que se toma del promedio general de los presupuestos que las empresas asignan a la organización de un evento corporativo⁵⁰, menos el 3% por estrategia de penetración.

Otro aspecto a tener en cuenta para esta decisión es la concentración del número de empresas (76%) que asignan un presupuesto promedio de \$7.500.000°⁵¹.

El costo de diseño e implementación del evento tiene cinco componentes:

- El costo del know-how, para el óptimo diseño del evento.
- El costo de escenografía y decoración.
- El costo de alimentos y bebidas
- El costo de alquiler de los equipos y enseres: Se refiere a las mesas, sillas, mantelería, sonido, cristalería etc.
- El costo de la estructuración de los montajes: En este ítem se agrupa todo lo relacionado con cada uno de los escenarios o componentes del evento que se integran: Vestida de sillas con forros, cintas decorativas para amarres, cometidas físicas y eléctricas y demás gastos que se incurren a la hora de hacer el montaje general para el evento.

Esto da como resultado que el costo de producir el evento esté muy relacionado con el número de invitados o asistentes al evento.

- Política de precios: 60% de anticipo a la firma del contrato (para ventas y compras) y 40% al cierre de la política de crédito (ventas y compras).
- Política de cartera clientes: 30 días.
- Política de cartera proveedores: 45 días
- IVA 16%

⁴⁹ TRIBIÑO, Yolanda. "Gestión de eventos feriales. Diseño y organización". Editorial Síntesis. Primera edición. Madrid 2006. Pág.58

⁵⁰ Ver anexo 2, resultados de la encuesta, respuestas a la pregunta N° 5.

⁵¹ Ibid.

- Incremento segundo año 5%
- Incremento tercer año 5%
- Incremento cuarto año 5%
- Incremento quinto año 5%

La tabla 3 muestra la proyección de ventas estimadas mes a mes por el primer año y la información anual por los siguientes cuatro años.

8.3.4. Estrategia de promoción.

Las estrategias básicas de promoción que se usarán serán:

- Entrega de Brochure corporativo que describe la empresa y el portafolio de servicios.
- Presencia activa en ferias empresariales dirigidas al mercado objetivo
- Página Web.
- Envío masivo de E-mails y fax.
- Publicidad en revistas especializadas.
- Aviso en las páginas amarillas del directorio telefónico

El presupuesto de promoción es el 2% de las ventas sin IVA

8.3.5. Presupuesto del plan de mercadeo.

Tabla 2. Presupuesto del plan de mercadeo.

DESCRIPCIÓN	UNDS.	COSTOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Brochure corporativo	500	750.000	787.500	826.875	868.219	911.630
Derechos de Stants y asistencia a ferias Empresariales	3	3.500.000	3.675.000	3.858.750	4.051.688	4.254.272
Alquiler anual del dominio Web	1	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Diseño de página Web corporativo	1	600.000	250.000	262.500	275.625	289.406
sowfare para envio de mails masivos	1	334.800				
Publicidad en revistas especializadas	10000	1.500.000	1.575.000	1.653.750	1.736.438	1.823.259
Aviso en las páginas amraillas del directorio	1	2.750.000	2.887.500	3.031.875	3.183.469	3.342.642
Total		9.514.800	9.259.000	9.721.950	10.208.048	10.718.450

Tomado de: Elaboración propia.

8.3.6. Estrategia de venta.

Se realizarán visitas a clientes potenciales para dar a conocer el servicio y la calidad de los proveedores con que se cuenta. Como estrategia adicional se presenta el software de simulación, el cual tiene como objetivo despertar el interés

y reforzar el concepto de calidad en el cliente. Durante la venta se enfatizará en los beneficios que la empresa obtiene al reforzar los procesos de comunicación mediante la organización de eventos corporativos de calidad como herramienta para lograr una mayor ventaja competitiva.

El esfuerzo de venta se concentra en aquellas empresas que necesiten organiza eventos de carácter social y de mercado, con presupuestos Promedio de \$7.500.000° millones de pesos, pues es la forma más fácil de penetrar el mercado, con trabajos rápidos, de una rentabilidad mayor y que genere un posicionamiento de la marca de una manera más rápida.

Los clientes potenciales serán identificados mediante minería de datos aplicada a la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali, entre otras.

La labor se concentra en la ciudad de Cali, dentro de un concepto de flexibilidad se consideran dentro de este perímetro las empresas ubicadas en Jamundí Palmira y Yumbo, así mismo algunas empresas que por referencia o en los casos de las sucursales puedan estar ubicadas a lo largo y ancho del departamento.

8.3.7. Proyecciones de ventas (unidades y valores).

Según la investigación de mercado, el segmento objetivo está conformado por las empresas consideradas como pymes (4.400) ubicadas en la ciudad de Cali, de las cuales el 24% (1056 empresas) afirman la intención de contratar a un nuevo proveedor de servicios relacionado con la organización de eventos sociales y que en promedio estas empresas realizan 8 eventos al año.

Entonces si 1056 empresas dan un concepto favorable, y en promedio cada una de ellas realiza 8 eventos por año, esto nos daría un total de 8.448 eventos al año, que representan el 100% del mercado objetivo, del cual se aspira a cubrir un 2%, es decir, 168 eventos en el primer año

Política de ventas:

Contado: 60%

Crédito: 40% a 30 días

Tabla 3. Proyecciones estimadas de ventas año 2013.

DETALLE	2.013					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Paquete 1	2	7	8	12	14	16
Precio de venta (\$)	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513
Valor total de ventas	14.389.025	50.361.589	57.556.101	86.334.152	100.723.177	115.112.203
IVA	2.302.244	8.057.854	9.208.976	13.813.464	16.115.708	18.417.952
Total ventas con IVA	16.691.269	58.419.443	66.765.078	100.147.616	116.838.886	133.530.155
Ventas de contado antes de impuesto	8.633.415	30.216.953	34.533.661	51.800.491	60.433.906	69.067.322
Ventas a credito santes de impuesto	5.755.610	20.144.635	23.022.441	34.533.661	40.289.271	46.044.881

DETALLE	2.013					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Paquete 1	18	22	24	21	15	10
Precio de venta (\$)	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513
Valor total de ventas	129.501.228	158.279.279	172.668.304	151.084.766	107.917.690	71.945.127
IVA	20.720.196	25.324.685	27.626.929	24.173.563	17.266.830	11.511.220
Total ventas con IVA	150.221.425	183.603.963	200.295.233	175.258.329	125.184.520	83.456.347
Ventas de contado antes de impuesto	77.700.737	94.967.567	103.600.982	90.650.860	64.750.614	43.167.076
Ventas a credito santes de impuesto	51.800.491	63.311.711	69.067.322	60.433.906	43.167.076	28.778.051

Tomado de: Elaboración propia.

Tabla 4. Consolidado proyectado de ventas año 2013 hasta el 2017.

DETALLE	TOTAL AÑOS				
	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Paquete 1	169	177	186	196	205
Precio de venta (\$)	7.194.513	7.554.238	7.931.950	8.328.548	8.744.975
Valor total de ventas	1.215.872.641	1.340.499.587	1.477.900.795	1.629.385.626	1.796.397.653
IVA	194.539.623	214.479.934	236.464.127	260.701.700	287.423.624
Total ventas con IVA	1.410.412.264	1.554.979.521	1.714.364.922	1.890.087.326	2.083.821.277
Ventas de contado antes de impuesto	729.523.585	804.299.752	886.740.477	977.631.376	1.077.838.592
Ventas a credito santes de impuesto	486.349.057	536.199.835	591.160.318	651.754.250	718.559.061

Tomado de: Elaboración propia.

Durante los 5 años que contempla el plan de empresa se prevé un crecimiento constante y continuo, dada las condiciones planteadas por los indicadores económicos en el momento.

Los precios y las cantidades aquí estimadas proceden de la información suministrada por la investigación de mercados.

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

Nombre: Evento Corporativo tipo 1.

Características: organización integral de un evento hasta para 150 asistentes.

Descripción: Es un servicio que se obtiene de integrar el máximo de elementos de logística, escenografía, alimentos y entretenimiento, con el fin de reforzar los procesos de comunicación entre la empresa contratante y sus grupos de interés.

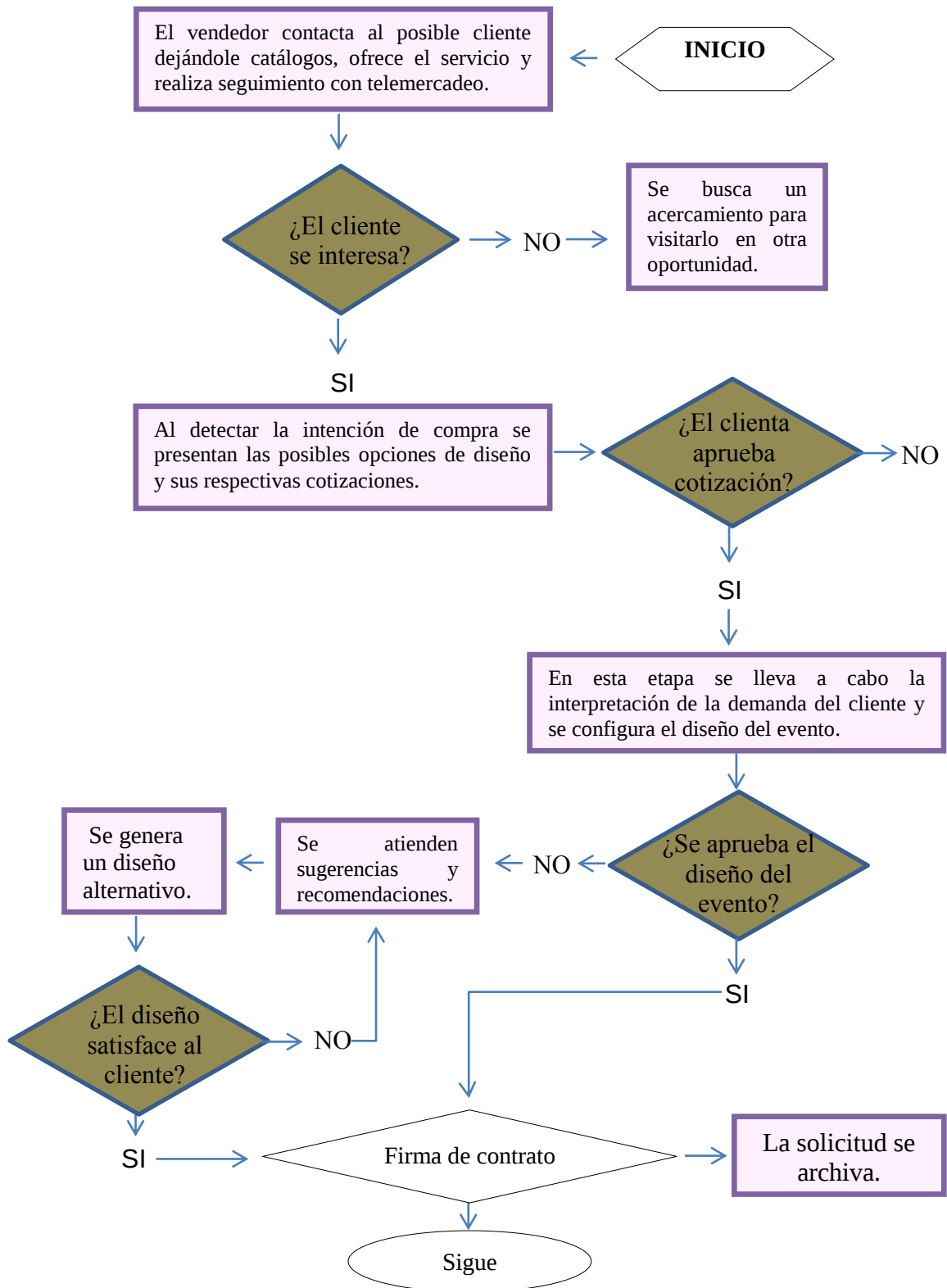
Consumidores potenciales: Pymes de la Ciudad de Cali.

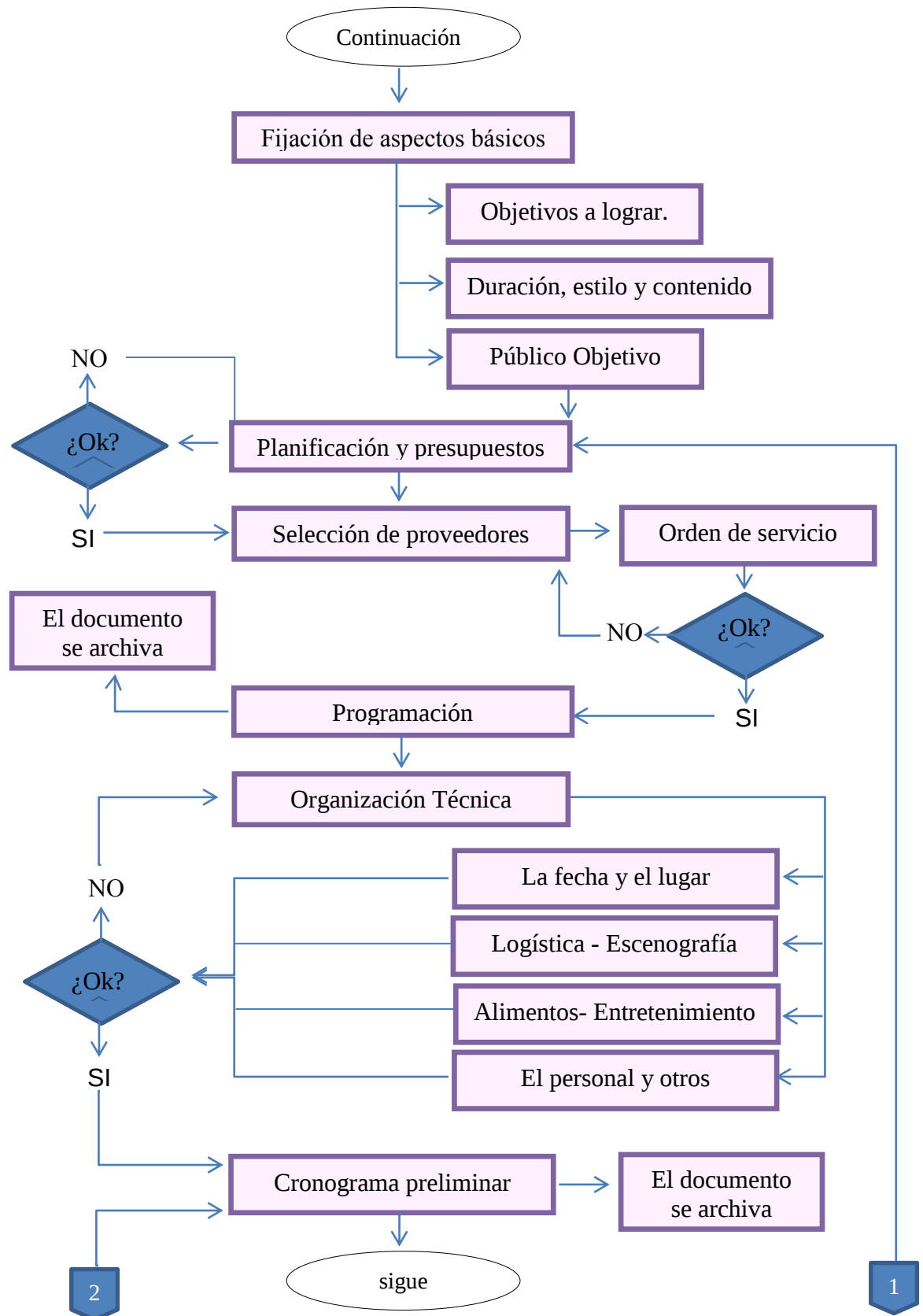
Especificaciones técnicas:

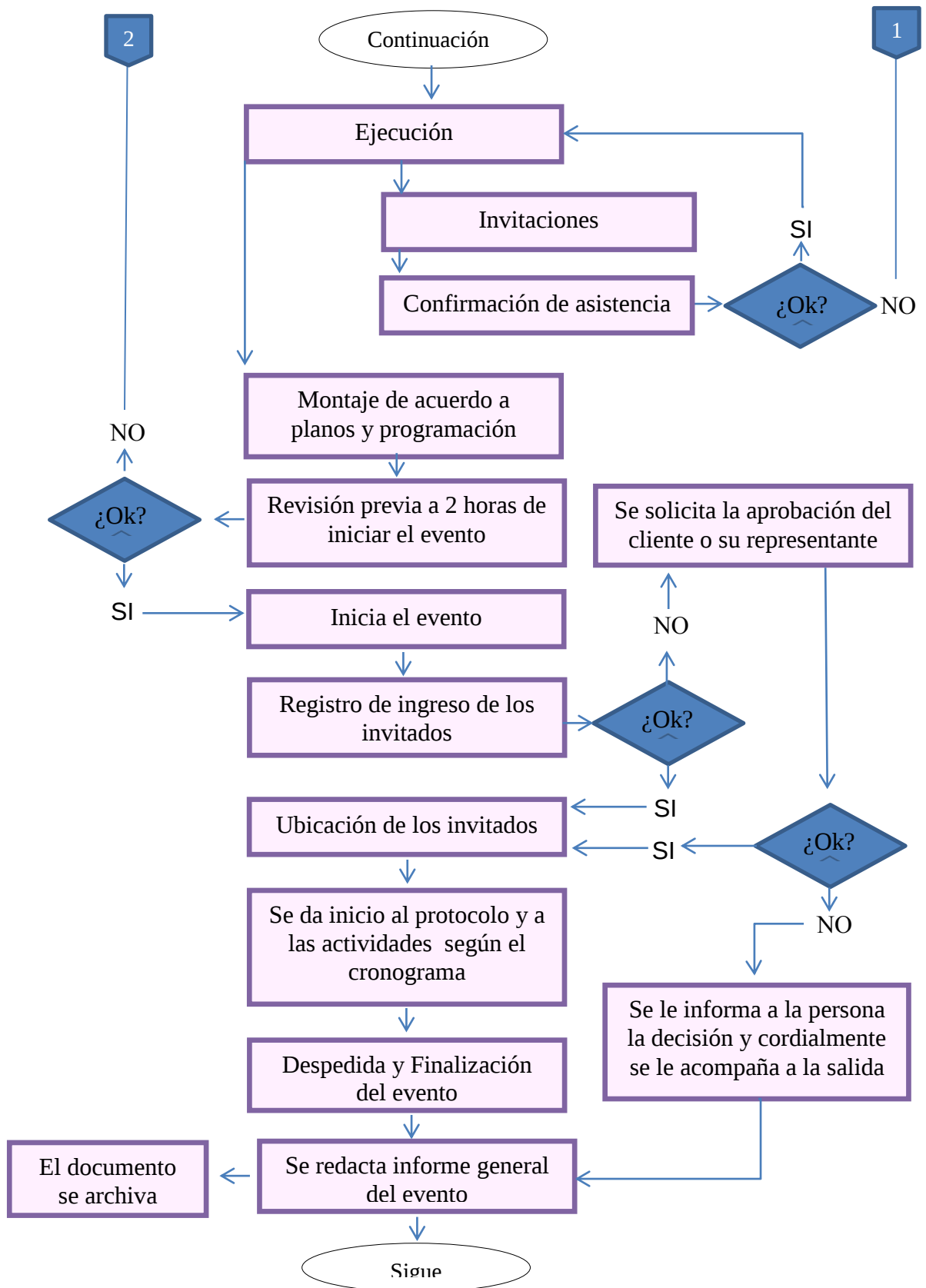
- Invitaciones
- Confirmación de asistencia
- Salón:
 - Superficie: planta baja, superficie total: 530 m²
 - Potencia: 75.000 w en corriente trifásico
 - Iluminación: 54 lámparas halógenas + 6 reflectores de 500 w
 - Enchufes: salón 24 / vestíbulo 6 / recepción 9
 - Teléfonos: salón: 3 tomas | recepción: 2 tomas
 - Posibilidad de conexión a internet a través de línea directa o Wi-Fi
- Logística: sillas, mesas, cristalería, etc.
 - Mesas: Tipo bufet redondas de 150 cm² en MDF y laminilla de formica en la parte superior.
 - Sillas: Tipo fiesta sin brazos. 60.0 x 53.0 x 235.0 cm
 - Mantelería: Tejido de algún y mezclas: Tejido CO, PE/CO, PE/VI, VI crudo y terminado; densidad urdimbre desde 240 – 342 a 302.
 - Cristalería: Copa clásica vino 990117, Copa clásica agua 990118, Copa clásica champagne 990119
 - Vajilla: En cerámica porcelanizada, línea hotelera (color blanco); apta para el horno microondas y horno convencional, borde reforzado para evitar el desportillado, resistencia al rayado, apilables, resistencia al cambio de temperatura (200C -25C); con 31 cms. de diámetro.
 - Cubiertos: línea hotelera fabricado en acero al carbón 180/0 o similares forjado.
- Escenario:
 - 80 m² de escenario total
 - 60 m² útiles para espectáculo
 - 1 viga-carriles motorizadas con polipasto para 500 kg. que abarca toda la longitud del escenario y sala.
 - Plataforma hidráulica elevable y giratoria de 30 m²,

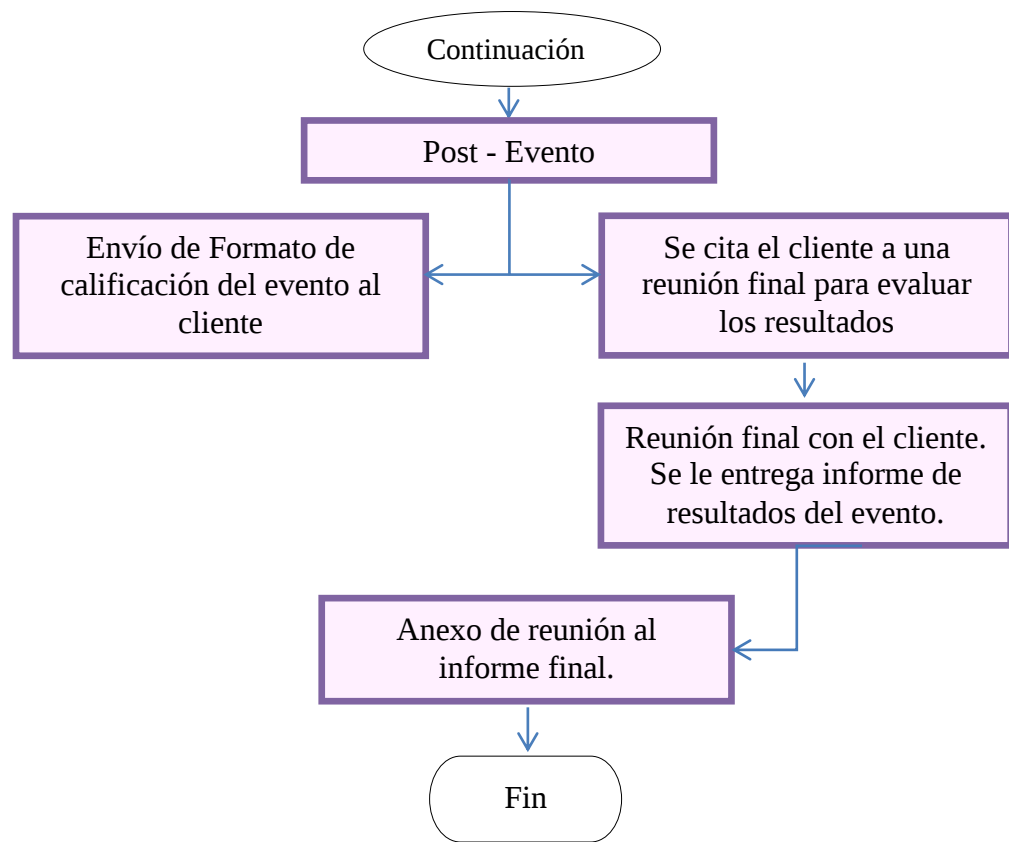
- Servicio de amplificación de sonido e iluminación:
Equipo de sonido:
Mesa de mezclas tascan 224 de 16 canales.
2 reproductores de discos compactos.
1 grabador de discos compactos y minidisco.
4 micrófonos alámbricos.
1 micrófono inalámbrico
- Escenografía:
Mesa de iluminación avab 202 de 60 canales
10 focos rank-strand mod. 774 de 1000 w.
2 efectos de discoteca mod. flin de 400 w.
2 flash estroboscópico lámpara xennor de 1500 w.
2 lámparas de luz negra de 40 w.
5 tubos fluorescentes de luz negra de 40 w.
1 cañón de seguimiento de 1000 w.
- Accesorios: Varios.
- Caracterización: Varios, acorde a la temática del evento.
- Decorados: Flores. Arreglos florales acorde a la temática del evento.
- Servicio de alimentos y bebidas
Cocktail y mesa de pasabocas.
Bebida: Consumo ilimitado de gaseosa y agua durante todo el evento en vaso de (10 onz)
- Entretenimiento:
1 show antesala de 5 minutos.
1 show Central de 30 minutos.
Proyección de video y animación en tandas de 15 minutos con intervalos de descanso de 45 minutos.

9.2. DIAGRAMA DE FLUJO









9.3. PLANTA FÍSICA Y EQUIPOS

9.3.1. Localización del negocio.

La nueva empresa organizadora de eventos se ubicará al sur de la ciudad, en la Carrera 39 N 12C - 45 del barrio Olímpico, en un local de 350 metros cuadrados, cuyo alquiler mensual es de \$1.8000.000 mensuales.

Este local cuenta con todos los servicios domiciliarios, tales como agua, energía, alcantarillado, y dos líneas telefónicas, posee la iluminación necesaria en las áreas de Bodega y oficinas, un portón grande que da acceso a la bodega y una puerta que permite el acceso a las oficinas que son en dos plantas.

Gráfico 7. Ubicación por mapa de la bodega y oficina de la nueva empresa organizadora de eventos.



Tomado de: Adaptación de Google Maps.

Otro aspecto para ubicarse en el sector es la confluencia de cuatro de las arterias viales principales que dan acceso rápido a cualquier sector de la ciudad, la calle

5ta (2.5 km), la autopista sur oriental (300 mts), la autopista simón bolívar (4.2 Km) y la avenida de los cerros (3.5 km).

9.3.2. Distribución de planta.

El local cuenta con 350 mts cuadrados de área, los cuales se distribuyen así:

Área 1: Corresponde a la zona de recepción, sala de espera y baño

Área 2: Oficina de gerencia

Área 3: Sala de juntas

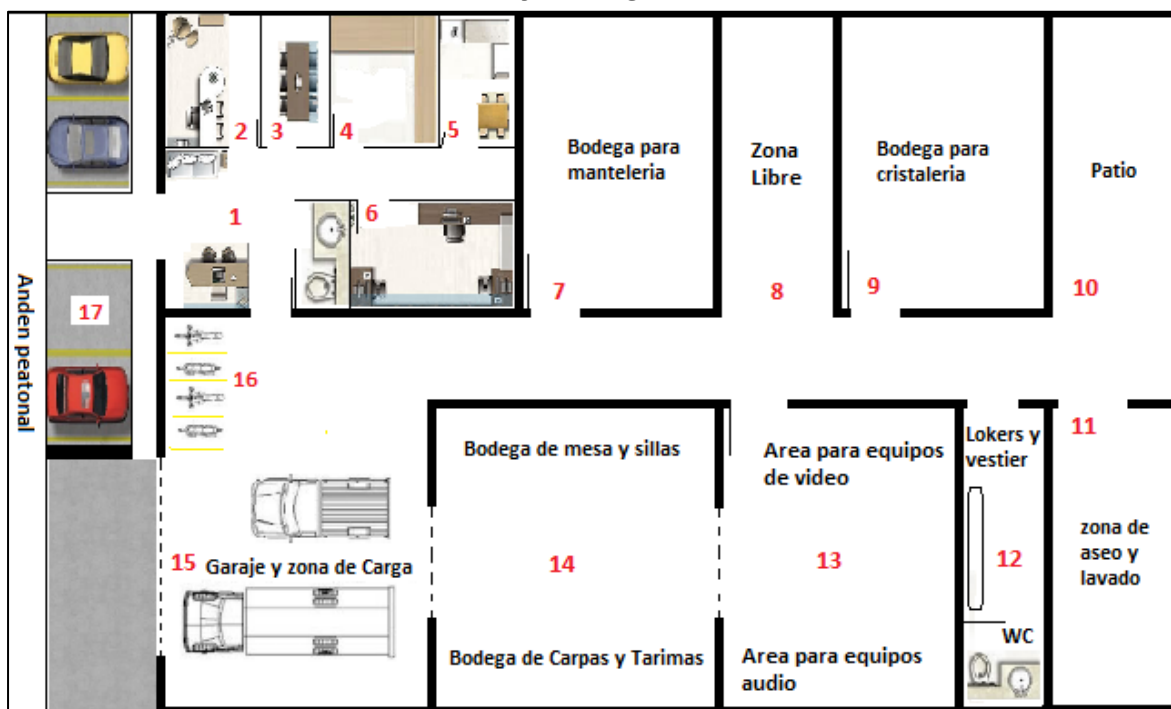
Área 4: Zona Libre a futuro adaptable como taller creativo

Área 5: Cafetín con mesa para el uso de los empleados

Área 6: Área de trabajo múltiple (3 módulos)

El resto de áreas se puede observar en el gráfico 8.

Gráfico 8. Distribución de oficina y bodegas.



Tomado de: Elaboración propia.

El personal inicial de la nueva empresa será el director general, el director de arte y escenografía, el coordinador técnico y de apoyo un relacionista público la coordinadora administrativa, el almacenista y un conductor.

9.3.3. Equipos y maquinaria.

Para el buen funcionamiento de la nueva empresa organizadora de eventos se requiere de los siguientes equipos y máquinas.

- Un computador de 4.00 Mhz, 64 megabytes en memoria RAM, disco duro de 8 Gigabytes de capacidad; para almacenar una base de datos que contiene la información de los clientes y proveedores con editor de texto y hoja electrónica.
- Tres computadores de 4.00 Mhz, 250 megabytes en memoria RAM, disco duro de 4 Gigabytes de capacidad.
- Dos impresoras láser de inyección de tinta Epson stylus office t1110.
- Una UPS 525 V.A de dos horas
- Estabilizador
- Equipo de oficina:
 - 1 Escritorio de secretaria
 - 1 escritorio Gerencia
 - Módulo de tres puestos
 - Módulo de sala de juntas (1 mesa y 5 sillas)
 - 1 comedor de 4 puestos (1 mesa y cuatro sillas)
 - 1 silla gerencia
 - 4 sillas ergonómicas
 - 1 tablero borrable
 - 1 calculadora
 - Un extintor tipo A
 - 1 kit de oficina,
 - 1 archivador
 - Juego de sofás (2 Poltronas una mesa de centro y un puf).
- Equipo de bodega:
 - 2 carretillas de carga alta
 - 1 levantador de estibas neumático manual
 - 8 estibas plásticas perforadas de 100 cm x 120 cm²⁰
 - Canastillas plásticas largo: 60 cm. ancho: 40 cm. alto: 25 cm
 - 10 canastillas plásticas de largo 60 cm, ancho 40 cm. alto 12 cm
 - 2 lockers metálicos 180 cm alto, fondo 45 cm, ancho 38 cm
 - 1 Estantería en madera para los equipos de video de (alto: 180 cm, Fondo: 60 cm, Ancho, 50 cm)
 - 2 Estantes metálicos para almacenamiento de mantelería (200 cm x 0.90 cm x 0.30 cm)
 - Tres Cinturones lumbares de 6 ballenas flexibles
 - Un extintor tipo A y un extintor tipo C
 - Dos linternas con batería recargable

Los equipos y maquinas se comprarán localmente y se pagarán de contado.

9.3.4. Costos de adecuación.

Estos costos cubren el acondicionamiento de las oficinas y las bodegas para almacenar los equipos necesarios para el funcionamiento administrativo y

operativo de la nueva empresa. La estimación de los costos se observa en la Tabla 5.

Tabla 5. Costos de adecuación de oficinas y bodegas.

	DETALLE	COSTO
OFICINAS	Instalada de muebles modulares de oficina	400.000
	Recepción	
	Gerencia	
	Sala de juntas	
	Zona de trabajo múltiple	
	Acometida eléctrica de equipos de computo	120.000
	Señalización de oficinas y bodegas	140.000
	Costo de transporte de los computadores	60.000
	Costo del desplazamiento de personal	45.000
	Costo de licencia de software	425.000
	Costo licencia para el dominio – www	85.000
	Póliza de seguro de los computadores	350.000
BODEGA	Instalación estantería de madera	60.000
	Instalación de estanterías metálicas	60.000
	Instalación y adecuación de lockers	40.000
	Adecuaciones varias	50.000
	Costos de transporte de los equipos	250.000
	Costos de desplazamiento de personal	80.000
	Costo póliza de seguro todo riesgo.	1.250.000
	TOTAL	3.415.000

Tomado de: Elaboración propia.

9.3.5. Costos de mano de obra.

Para este caso se tendrán en cuenta los honorarios y el costo de la mano de obra del ingeniero de sistemas que asesora el tipo de equipos y software que se deben implementar en el proyecto. El costo de un técnico en mantenimiento de sistemas, el costo de mano de obra de un técnico eléctrico que evaluó las necesidades del sistema eléctrico y de un técnico en diseño que determina las necesidades de estanterías y estructuras.

A continuación se presenta el costo que se registró en cada uno de los contratos.

Tabla 6. Costos de mano de obra.

DESCRIPCIÓN	TIPO CONTRATO	HORAS	COSTO
Ingeniero de sistemas	Contraprestación de servicio	12	360.000
Técnico en sistemas	Contraprestación de servicio	18	144.000
Técnico eléctrico	Contraprestación de servicio	9	108.000
Técnico en diseño	Contraprestación de servicio	16	192.000
TOTAL		55	804.000

Tomado de: Elaboración propia.

9.3.6. Proveedores.

En el punto referente a la descripción del producto y dentro de este lo referente a la estructura del servicio se presentaron los principales proveedores de servicios y productos que se utilizarán tanto para alquiler de equipos, como para servicios y otros equipos específicos.

Todos estos equipos y servicios son de fácil consecución en el mercado local.

9.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Planeación de un evento.

Después de hecho el contacto con los potenciales clientes utilizando las técnicas de ventas establecidas, detectando las necesidades del cliente y usando como herramientas de mercadeo nuestros portafolios de servicios y productos, deben realizarse varias fases de la planeación del evento que son esenciales para el futuro éxito de este:

Cotizaciones: Es un listado claro y valorizado de los servicios y productos que pueden satisfacer las necesidades del cliente. Debe ser la respuesta escrita a las conversaciones que se han tenido previamente con los clientes.

Contrato de eventos. Una vez que el Coordinador de Eventos Corporativos y el cliente han acordado los términos exactos del evento especial, deben confirmarlos en un contrato. Todos los detalles que las dos partes acordaron deben ir escritos en el contrato. El cliente también debe estar consciente del requisito de un número garantizado de invitados.

El contrato debe indicar los productos y servicios exactos que se proporcionarán. Los alimentos, bebidas, mano de obra y otros costos directos en que se incurra para producir y servir los artículos establecidos en el contrato, se incluyen en el precio.

Aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un contrato

Género o tipo de evento. Se establece según la necesidad planteada por el cliente, teniendo en cuenta sus gustos y presupuesto; se dará respuesta a esta necesidad presentando una oferta ideal o adecuada. Por ejemplo una capacitación, un lanzamiento de producto o marca, aniversario, empresa.

Nombre del cliente: Este punto se refiere a la identificación de la persona que contrata el servicio, puesto que puede tratarse de una empresa representada por alguien sobre el cual recae la responsabilidad del contrato en todos sus aspectos.

Fecha: Se determina la fecha exacta para la cual estará prevista la reunión, el día y la hora en que deberá realizarse, además del tiempo aproximado en horas para tener en cuenta aspectos que de este dependen.

Participantes: Es el número de personas invitadas al evento, discriminando quienes serán los invitados de honor o agasajados para tener en cuenta su atención especial.

Local: Se determina con el cliente el salón en el cual se va a llevar a cabo la reunión, ya sea dentro de sus instalaciones o fuera de estas.

Programa: Se refiere a los aspectos o actividades que se van a desarrollar durante el servicio, la recepción, los discursos, el brindis, etc.

Personal de servicio: Será convenido con el cliente el número de personas que prestará el servicio y el costo que tendrá.

Escenografía y Decoración: Esta por lo general es escogida por el cliente con asesoría del director de escenografía y arte y deberá ser estricta en cuanto al gusto y exigencias del cliente.

Varios: En este punto se deberá determinar algún gusto o pedido especial del cliente como elemento primordial del contrato.

Programa de Eventos: Es un memorando para información interna del establecimiento, del área de eventos para los diferentes departamentos o secciones involucradas en el evento, con la información necesaria para cada una.

Mise en Place: Es el alistamiento y preparación total, previa al servicio, de todos los elementos (equipos, utensilios, salones, personal, etc.) para ser utilizados en el desarrollo del evento, teniendo en cuenta una buena planeación, organización, comunicación y coordinación, para lograr un excelente servicio en el evento.

Con base en los deseos, necesidades y gustos del cliente, el evento tendrá unas características propias en cuanto a participantes: motivo, costos, servicios entre otros, que se verán reflejados en un contrato establecido por las partes y que para el establecimiento será la pauta para planear y ejecutar las tareas que sean necesarias para cumplir con los requerimientos del cliente.

Según el tamaño del establecimiento y dependiendo del número de eventos especiales programados para cada día, se debe realizar una lista parcial de actividades para preparar cada detalle así:

Actividades de Preparación:

- a. Verificar que el salón haya sido limpiado y aseado. Revisar el nivel de la luz, el aire acondicionado, la calefacción y los ruidos inusuales.
- b. Asegurarse de que no existan riesgos a la seguridad como sillas, mesas, o sofás descompuestos. Que no haya objetos con los que el cliente se tropiece como tapetes, extensiones etc.
- c. Supervisar que los aparadores y estaciones de servicio estén limpios y dotados de todos los elementos y utensilios necesarios. Consultar qué material hace falta para el día del evento.
- d. Revisar el salón para asegurarse de que el equipo necesario esté en su lugar, como micrófonos, reflectores, atriles, proyectores y artículos requeridos en el orden del día
- e. Verificar los baños para asegurarse de que estén limpios, con buena dotación y funcionando
- f. Preparar elementos, equipos, loza y cristalería necesarios para el evento.
- g. Situar sillas, mesas, sofás y otros muebles de acuerdo con el croquis y que sean adecuados.
- h. Acomodar e instalar bares, bufetes y mesas.
- i. Colocar mesas de inscripción, obsequios y exhibiciones.
- j. Colocar e instalar los diferentes equipos que se van a utilizar durante el evento.
- k. Realizar el montaje respectivo con materiales, vajilla, cubertería, cristalería y accesorios que se requieran en las mesas.
- l. Numerar mesas si es necesario.

Personal: Cerciorarse de que el equipo de trabajo esté a tiempo, bien uniformado y familiarizado con sus labores.

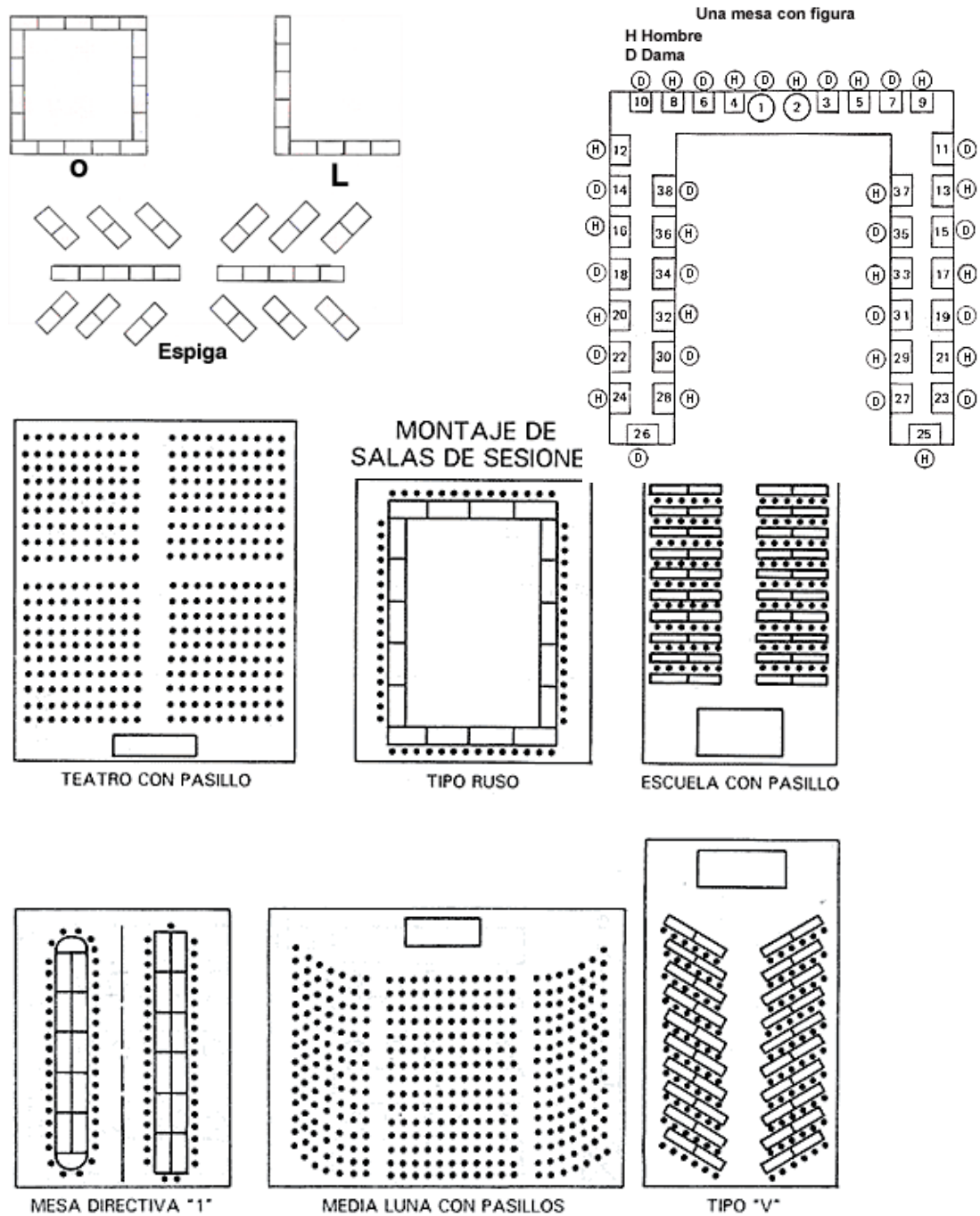
Muebles y Equipos Las mesas y su disposición pueden variar según la reunión, el tamaño y forma del salón, el número de cubiertos, etc.

Escaparate auxiliar y área central de aprovisionamiento: El escaparate auxiliar es un servicio conveniente y un área de almacenamiento para toda clase de alimentos y equipos necesarios durante el servicio. Para el departamento de logística se debe contar con muebles versátiles y de fácil manejo, livianos y adaptables a las necesidades.

Lencería El uso de manteles y/o individuales deben estar limpios y colocados apropiadamente.

Tipos de Montajes Para la ubicación de las mesas se acostumbra utilizar formas geométricas dependiendo del área disponible del salón, del tipo de evento que se vaya a realizar, del número de personas y básicamente del acuerdo que se tenga con el cliente sobre la disposición del salón.

Gráfico 9. Figuras más utilizadas para eventos.



Tomado de: Elaboración propia.

➤ **Fase del proceso productivo.**

Desarrollo de un evento.

Puede variar de acuerdo con los procedimientos y políticas de cada empresa, gustos y necesidades de los clientes.

Pasos que se deben realizar.

1. Revisión previa. Se realiza por parte del coordinador del evento, con el tiempo suficiente (mínimo 2 hora antes del comienzo) con el fin de corroborar la correcta mise en place y si es el caso tomar los correctivos necesarios.



2. Recepción de los asistentes e invitados:

Se revisará si el sistema de control de entrada (invitaciones, boletas) está operando; se controlarán las áreas de acceso y el manejo de la información y si se presta servicio de guardarropa y/o de paquetes. En caso de protocolos que así lo requieren, se organizarán los procesos previstos. Ejemplo: En caso de matrimonio, se ubicarán los anfitriones (novios y padres) en la entrada del salón para que reciban personalmente a los invitados.

3. Ubicación de asistentes:

Existen tres procedimientos para ubicar asistentes a un evento:

Ubicación libre. Donde los asistentes pueden acomodarse libremente en cualquier puesto. Ejemplo: conferencias, seminarios.

Ubicación prefijada. Se utiliza especialmente para banquetes, donde los anfitriones han hecho una distribución de los puestos de acuerdo con protocolos o gustos. En estos casos se utilizan las tarjetas de mesa que identifican el lugar donde se debe ubicar cada invitado.

En caso de que el evento tenga un gran número de invitados, se acostumbran a utilizar mapas de ubicación colocados en las entradas del salón.

Ubicación mixta. Es una combinación de los dos anteriores; hay una zona del salón previamente distribuida y otra de libre acceso. Ejemplo: En un grado las cinco primeras filas son para los graduandos y los invitados se pueden ubicar libremente a partir de la sexta fila. En los dos últimos métodos de ubicación se debe tener entre el personal de servicio, personal con funciones de acomodadores.



4. Desarrollo de las actividades del evento. Todo evento, cualquiera que sea, debe tener un programa pre-establecido y que se debe desarrollar durante el tiempo previsto. La función nuestra es lograr que este programa se cumpla en forma precisa y ordenada. En algunos casos se debe elaborar por escrito y se les entregará a los participantes; en otros casos, solo lo conocen los anfitriones y nosotros los organizadores.

5. Servicio de desayuno, almuerzos o cenas.

Tradicionalmente se preparan menús fijos pre-establecidos o con buffet. En muy raras ocasiones, sobre todo en eventos con muy pocos invitados, se permite que los asistentes pidan de acuerdo con una variedad ofrecida (carta). El tipo de servicio depende de las políticas de la empresa o de la selección que se haya hecho con los anfitriones.

Clases de servicio.

Son las formas de prestar el servicio, generalmente de alimentos a la mesa del cliente; prima en esto el gusto y conocimiento del cliente, el criterio del maître, la habilidad y conocimiento por parte del personal de servicio para su correcto desarrollo.

Hay varios tipos de servicio de los cuales unos tienen lineamientos generales y se toman como universales y otros son modificaciones de alguno o algunos de estos, y se consideran como modificaciones propias de un medio particular.

- Servicio americano o a la americana
- Servicio americano modificado
- Servicio inglés
- Servicio con guerdón o mesa auxiliar
- Servicio francés
- Servicio sobre el plato
- Servicio sobre la mesa
 - Otros servicios
 - Servicio Ruso
 - Servicio con Carrito
 - Autoservicio
 - Servicio de Buffet
 - Servicio mixto o combinado

Servicio de refrigerio (Coffee break):

Es el servicio más común durante la realización de eventos no sociales; los refrigerios han sido seleccionados previamente y se deben servir a la hora fijada. Lo más importante en este servicio es la variedad de bebidas calientes y/o frías y la ubicación del servicio; esta ubicación debe ser cerca de los baños y del servicio de teléfonos.

Si el número de asistentes es alto, se debe implementar un sistema de control (tiquetes) para facilitar su distribución.

Servicio de canapés o pasabocas.

Es un servicio acostumbrado para cócteles; su distribución debe ser acordada previamente con el anfitrión en cuanto a tiempos y cantidades.

Hay dos formas de servicio:

Distribuidos por el personal de servicio en bandejas.

Montando mostradores distribuidos por el salón.

6. Servicio de bebidas.

Existen dos modalidades para servir bebidas:

Selección previa

Es cuando se han seleccionado previamente con los anfitriones los tipos de bebidas, (whisky, vodka, etc.) las marcas y las cantidades a servir, así como el momento y la forma (por tragos, por botellas). Es la modalidad más utilizada.

Open bar

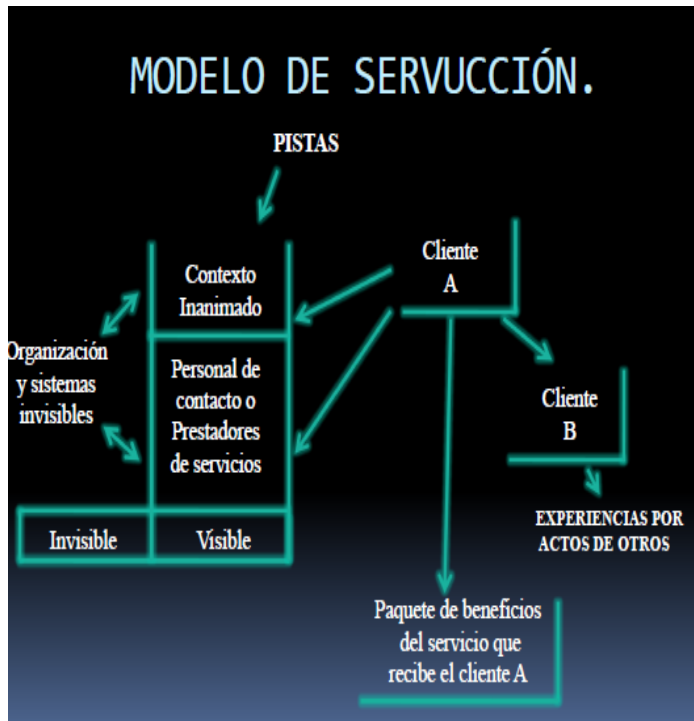
Es cuando los invitados pueden solicitar cualquier tipo de bebida y en la forma que quieran. Es una modalidad muy poco usada por lo difícil de implementar y lo costosa.

7. Terminación del evento. Se debe tratar de que los eventos terminen a la hora acordada, ya que su prolongación puede ocasionar mayores costos sobre todo en personal (horas extras).

8. Despedida. Se debe revisar la cuenta, controlando que corresponda a lo contratado (precio, cantidades), se deben legalizar los extras o sea los consumos que no estaban previstos, y adicionarlos a la cuenta. De acuerdo con las políticas de la empresa se debe cobrar o hacer firmar las cuentas para su cobro posterior. Es un buen momento, si el tiempo lo permite, para hacer encuestas de satisfacción (formales o informales).

9. Elaborar informe. Finalmente, el coordinador del evento debe elaborar un informe donde se consignarán todos los inconvenientes o cambios sucedidos durante el desarrollo del evento; aunque no haya sucedido nada diferente, se debe elaborar el informe. Este informe será enviado al departamento de eventos para su análisis.

Gráfico 10. Diseño de modelo de servucción.



➤ **Diseño de modelo de servucción**

El modelo de servucción es utilizado para ilustrar los factores que influyen en la experiencia del servicio incluso los que son visibles para el cliente y los que no lo son.

Comprende también tres secciones: el contexto inanimado, los prestadores del servicio, el personal y el contacto con los clientes se denomina cliente B. El componente invisible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas invisibles.

Fuente: Papeles de trabajo del profesor Miguel Fernando Reyes de la clase de Marketing de servicio, Universidad del Valle. 2011.

Cientes A:

- Los Empleados
- La Empresa
- Los Socios de la Empresa

Cientes B:

- Los invitados
- Otras Empresas

Ambiente Inanimado:

- La Fachada de los salones o del lugar
- Distribución del lugar y las cosas dentro del mismo (ubicación).
- Tipos de mesas y mantelería
- Piso del lugar
- Parqueaderos
- Olor del lugar y salón
- Ambientación del salón
- Salas de recepción.
- Cocina

- Estado físico de Cristalería, bandejas y enseres.
- Disponibilidad de equipos de sonido y luces
- Señalización del lugar
- Baterías Sanitarias
- Vehículos de transporte
- Centros de mesa y decoración en general

Personal de Contacto:

- Guardias de seguridad
- Valet's

Prestadores de Servicios:

- Anfitrión, Presentador y/o Animador
- Meitre
- Capitanes
- Meseros
- Discomano

Organización y sistemas invisibles:

- Información
- Bases de datos
- Formatos (menú, reserva, formatos de calificación del servicio)
- Informe final del evento

Consumo unitario por producto.

El servicio se construye desde la integración de 7 componentes básicos (ver gráfico 7). Con un relativo peso en la composición total del evento y en términos generales los equipos de logística son los de mayor peso 30%, seguido de los alimentos 26% y la escenografía 23%.

Tabla 7. Consumo y costo unitario por servicio.

DETALLE	UND	COSTO	TOTAL	PESO
Logística	1	1.200.000	1.200.000	0,30
Escenografía	1	900.000	900.000	0,23
Alimentos	1	1.050.000	1.050.000	0,26
Entretenimiento	1	350.000	350.000	0,09
Servicios especiales	1	100.000	100.000	0,03
Horas de diseño	24	12.000	288.000	0,07
Horas de instalación	12	8.000	96.000	0,02
TOTAL COSTO X UNIDAD			3.984.000	1,00

Tomado de: Elaboración propia.

Para la nueva empresa el costo total de organizar un evento que en promedio es para 150 invitados y que integre los diferentes aspectos básicos (ver Tabla 7) es de \$3.984.000, esta cifra resulta de la suma de los valores individuales de compras que hay que hacer para construir el servicio de cada componente (ver Tabla 7)

El precio de venta es de \$ 7.194.513 menos el costo de inversión \$3.984.000 Se genera una utilidad de \$3.210.000. Es decir que la utilidad bruta antes de impuestos es del 81% respecto de la cantidad invertida. Lo cual es importante para el proyecto.

Plan de Producción

Este proyecto al ser de servicios no contempla un plan de producción como tal, no obstante se realiza una proyección por meses y por años de las unidades de eventos a realizar.

La nueva empresa proyecta realizar 169 eventos durante el primer año, un promedio mensual de 14 eventos.

Teniendo en cuenta que la etapa de introducción al mercado es lenta se contempla un nivel de ventas inferior al estimado mensual durante los primeros 4 meses, no obstante mediante las estrategias de mercadeo y ventas se aspira lograr el nivel esperado a partir del quinto mes y una recuperación porcentual de lo dejado de percibir en los cuatro primeros meses.

Los meses de agosto, septiembre y octubre son las fechas donde más se contratan eventos, pues se están programando las actividades a ejecutar a fin de año.

Tabla 8. Presupuesto de eventos a realizar durante los primeros 5 años.

DETALLE	2.013					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Paquete 1	2	7	8	12	14	16
Precio de venta (\$)	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513
Valor total de ventas	14.389.025	50.361.589	57.556.101	86.334.152	100.723.177	115.112.203
DETALLE	2.013					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Paquete 1	18	22	24	21	15	10
Precio de venta (\$)	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513	7.194.513
Valor total de ventas	129.501.228	158.279.279	172.668.304	151.084.766	107.917.690	71.945.127
DETALLE	TOTAL AÑOS					
	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	
Paquete 1	169	177	186	196	205	
Precio de venta (\$)	7.194.513	7.554.238	7.931.950	8.328.548	8.744.975	
Valor total de ventas	1.215.872.641	1.340.499.587	1.477.900.795	1.629.385.626	1.796.397.653	

Tomado de: Elaboración propia.

Este plan de producción no contempla picos de ventas elevados debido a que las empresas reparten sus actividades a lo largo del año. No obstante, hay una leve concentración de eventos al final de año que se manifiesta en forma de contratación durante los tres meses previos a la temporada de fin de año.

Plan de consumo y compra.

Con el plan de ventas, que es el mismo plan de eventos a realizar, indicado en la Tabla 8 y con el consumo unitario indicado en la Tabla 7, se elaboró la Tabla 9, que contiene el consumo de productos y servicios, con sus respectivos valores relacionados por meses durante el primer año. Dado que no se van a manejar inventarios de servicios y/o productos, las compras coinciden con los consumos.

En la Tabla 9 se puede observar el resumen del año 2013 y los valores consolidados para los siguientes cuatro años.

El movimiento del IVA se puede observar en la Tabla 9 del costo de compras.

Tabla 9. Plan de consumo y compra de productos y servicios año 2013.

DETALLE	2.013											
	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
Logística	2	2.400.000	7	8.400.000	8	9.600.000	12	14.400.000	14	16.800.000	16	19.200.000
Escenografía	2	1.800.000	7	6.300.000	8	7.200.000	12	10.800.000	14	12.600.000	16	14.400.000
Alimentos	2	2.100.000	7	7.350.000	8	8.400.000	12	12.600.000	14	14.700.000	16	16.800.000
Entretenimiento	2	700.000	7	2.450.000	8	2.800.000	12	4.200.000	14	4.900.000	16	5.600.000
Servicios especiales	2	200.000	7	700.000	8	800.000	12	1.200.000	14	1.400.000	16	1.600.000
Horas de diseño	48	576.000	168	2.016.000	192	2.304.000	288	3.456.000	336	4.032.000	384	4.608.000
Horas de instalación	24	192.000	84	672.000	96	768.000	144	1.152.000	168	1.344.000	192	1.536.000
Total costo		7.968.000		27.888.000		31.872.000		47.808.000		55.776.000		63.744.000
DETALLE	2.013											
	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
Logística	18	21.600.000	22	26.400.000	24	28.800.000	21	25.200.000	15	18.000.000	10	12.000.000
Escenografía	18	16.200.000	22	19.800.000	24	21.600.000	21	18.900.000	15	13.500.000	10	9.000.000
Alimentos	18	18.900.000	22	23.100.000	24	25.200.000	21	22.050.000	15	15.750.000	10	10.500.000
Entretenimiento	18	6.300.000	22	7.700.000	24	8.400.000	21	7.350.000	15	5.250.000	10	3.500.000
Servicios especiales	18	1.800.000	22	2.200.000	24	2.400.000	21	2.100.000	15	1.500.000	10	1.000.000
Horas de diseño	432	5.184.000	528	6.336.000	576	6.912.000	504	6.048.000	360	4.320.000	240	2.880.000
Horas de instalación	216	1.728.000	264	2.112.000	288	2.304.000	252	2.016.000	180	1.440.000	120	960.000
		71.712.000		87.648.000		95.616.000		83.664.000		59.760.000		39.840.000

Tomado de: Elaboración propia.

Tabla 10. Plan de consumo y compra de productos y servicios años 2013 a 2017.

DETALLE	TOTAL AÑOS									
	2.013		2.014		2.015		2.016		2.017	
Logística	169	202.800.000	177	223.587.000	186	246.504.668	196	271.771.396	205	299.627.964
Escenografía	169	152.100.000	177	167.690.250	186	184.878.501	196	203.828.547	205	224.720.973
Alimentos	169	177.450.000	177	195.638.625	186	215.691.584	196	237.799.971	205	262.174.469
Entretenimiento	169	59.150.000	177	65.212.875	186	71.897.195	196	79.266.657	205	87.391.490
Servicios especiales	169	16.900.000	177	18.632.250	186	20.542.056	196	22.647.616	205	24.968.997
Horas de diseño	4.056	48.672.000	4.259	53.660.880	4.472	59.161.120	4.695	65.225.135	4.930	71.910.711
Horas de instalación	2.028	16.224.000	2.129	17.886.960	2.236	19.720.373	2.348	21.741.712	2.465	23.970.237
Total Costo de consumo	169	673.296.000	177	742.308.840	186	818.395.496	196	902.281.034	205	994.764.840

Tomado de: Elaboración propia.

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1.1. Misión.

La tarea principal de la nueva empresa, será escuchar, comprender e interpretar la idea de sus clientes, para lograr alcanzar sus expectativas, trabajando con responsabilidad y compromiso, adaptando las tecnologías adecuadas, capacitando nuestro equipo humano, generando una red de confianza con nuestros grupos de interés, asumiendo activamente los factores de responsabilidad con la sociedad y respetando su confianza. Al tiempo que genera un crecimiento continuo para sus colaboradores, beneficios incrementales para sus socio y contribuyendo al desarrollo económico del país.

10.1.2. Visión.

Nuestro objetivo es perfeccionarnos y mejorar cada día nuestra calidad de servicio para así ser la mejor opción para nuestros clientes, ser en el 2017, reconocidos como una empresa competitiva y por sobre todo crecer socialmente, adquiriendo mayor compromiso y responsabilidad con nuestra comunidad, trabajando y cooperando para ella.

10.1.3. Valores.

El éxito no es una meta cualificable: es hacer bien las cosas que presupone, además de eficacia, disfrutar del trabajo y generar sensaciones irrepetibles entre las personas que participan del proyecto.

Por eso la base desde la cual se construye la nueva organización y el sentido de todo lo que se hace es la ética: Los pilares fundamentales de la filosofía de la nueva empresa serán siempre la excelencia, el compromiso, la responsabilidad, la vocación de servicio, la honestidad y la pasión.

10.1.4. Objetivos.

Objetivos empresariales.

El objetivo principal de la nueva empresa organizadora de eventos es llegar a ser la primera opción de inversión en la mente de nuestros potenciales clientes al momento de emprender la planificación para la organización de su evento.

Objetivos de corto plazo.

- Optimizar el ciclo de ingresos al mercado y minimizar su impacto en la organización
- Crear una red de operadores logísticos y generar alianzas estratégicas.

- Alcanzar indicadores de eficiencia del 90% tanto en los procesos administrativos como en los operativos en un plazo de dos años, a partir del arranque de la empresa.
- Desarrollar una cultura organizacional asertiva, convirtiendo a la nueva empresa en un factor de referencia para las demás empresas del sector.

Objetivos a largo plazo (entre el tercer y quinto año).

- Alcanzar una ventaja competitiva basada en la diferenciación, gracias a la política de integración de servicios y eficiencia en el manejo de los mensajes en los procesos de comunicación.
- Implementar un sistema de gestión ISO en un plazo máximo de tres años.
- Lograr un margen operativo mínimo del 20% para el primer año y aumentándolo al 25% en el tercer año.
- Ampliar la cobertura a los municipios de Buga, Tuluá, Cartago, Buenaventura y el Darién.

10.1.5. Plan estratégico.

Las estrategias que adopte la nueva empresa son claves para determinar el éxito que va a tener. Además para establecer cuál será su participación en el mercado y la imagen que mostrará frente a sus clientes y competidores.

Las estrategias que ejecutara la nueva empresa son las siguientes:

- **Estrategia de diferenciación:** La nueva empresa presenta un concepto que hasta ahora ninguna empresa de la ciudad de Cali ha adoptado, el de integralidad. Si bien resulta innovador en esta ciudad, este modelo es ampliamente reconocido en otras partes del mundo, en Colombia empresas de ciudades como Cali y Medellín ya la están implementando.

Un segundo factor es el enfoque de actividades de la nueva empresa hacia el sector de eventos corporativos, mientras que la mayoría de empresas organizadora de eventos concentran sus actividades a atender eventos sociales: Bodas, fiestas de quince años, grados, etc.

El servicio se brinda de manera integral, ofreciéndole al cliente el mayor número de elementos para la organización de su evento y permitiéndole al mismo participar de la planeación del proyecto, así mismo como valor agregado se le da una identidad propia al evento, lo que determina un factor de exclusividad.

- **Liderazgo en costos:** La nueva empresa realizó un estudio de los precios de la competencia y determina que su nivel de producción basado en la eficiencia operativa le da un costo menor que el del promedio de la competencia. Esta afirmación esta fundamentada en el conocimiento que se tiene del mercado por parte de Luis Fernando Largo⁵²: “Es pues entonces que se sabe que el

⁵² Uno de los autores de este proyecto.

100% de las empresas concentran sus actividades operativas durante el fin de semana (Jueves, viernes y sábado), el resto de la semana realizan actividades administrativas. Este proceso concentrado disminuye la capacidad operativa de las empresas y hace que sus costos fijos sean mayores. Por su parte la nueva empresa dada su actividad corporativa realiza eventos en cualquier día de la semana, pues a diferencia de la actividad de eventos sociales, la actividad de eventos corporativos se realiza en cualquier día de la semana del mes y del año.

Para el logro de los objetivos y de las estrategias de diferenciación y de costos se implementaran en las diferentes áreas de la organización otras estrategias como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 11. Objetivos estratégicos.



Tomado de: Elaboración propia.

10.2. SISTEMA DEL NEGOCIO

Todo sistema administrativo necesita un enfoque que oriente a los integrantes hacia un mismo objetivo, independientemente de cual pueda ser su objetivo personal.

La estructura está diseñada bajo un enfoque organizacional, la cual tiene por objetivo crear una ventaja competitiva frente a sus competidores, así mismo la búsqueda de eficiencia en costos, la que debe influir directamente en la productividad, por último el aumento de la participación de los colaboradores. Y es en este último aspecto que se concentra el punto de enfoque del negocio de la nueva empresa, por tal motivo como estrategia administrativa esta propenderá por la formación y desarrollo de un equipo de alto desempeño.

En tal sentido se busca capacitar a los miembros del equipo, para que estos se vuelvan partícipes de la toma de decisiones y se cree el concepto de autocontrol. En este sentido el director ejecutivo se convierte en facilitador del proceso administrativo.

10.2.1. Matriz DOFA.

El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la empresa (interno) con el análisis del entorno (externo). Un análisis DOFA le permite observar a quien dirige o implementa las diferentes estrategias administrativas las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

Se presenta a continuación el análisis DOFA de la nueva empresa organizadora de eventos, sustentado en el análisis de factores externos y de las cinco fuerzas de M. Porter.

Cuadro 10. Análisis DOFA.

	Fortalezas 1. Productos y Servicios innovadores 2. No se tiene un competidor directo en el mercado. 3. Equipo multidisciplinario y experimentado 4. Estructura empresarial formal.	Debilidades 1. Recursos económicos limitados. 2. Marca no posicionada en el mercado. 3. Transferencia de costos de los proveedores al cliente.
Oportunidades 1. Necesidades latentes en el mercado de la organización de eventos corporativos. 2. Aumento de la cultura de la organización de eventos corporativos al interior de las pymes. 3. No se compite por precio 4. Fuentes de financiación.	Estrategia FO 1.1. Presentación de la propuesta de servicio mediante catálogos y la simulación. 2.2. Fijación de la marca en el cliente mediante el fortalecimiento de las campañas de mercadeo 3.3. Implantación de la estrategia de precio de acuerdo a los del mercado vs. La eficiencia operativa = mayor rentabilidad. 4.2. Focalización en el concepto de valor agregado de la propuesta de venta.	Estrategia DO 1.4 obtener créditos de la banca de oportunidades. 2.1 ofrecer el servicio como un elemento diferenciador y único para lograr ayudar al posicionamiento de la marca. 3.3 fundamentación del concepto de calidad para optimizar el ciclo de ingreso al mercado.
Amenazas 1. Incertidumbre en el comportamiento del mercado. 2. Fuerte amenaza de productos sustitutos. 3. La informalidad en que operan las empresas del sector de organización de eventos.	Estrategia FA 3.1. Proporcionar la mejor atención y servicio para generar un ambiente positivo y reducir la incertidumbre. 1.2. Reforzar el concepto de integralidad y diferenciación en el servicio. 4.3 implementar estrategia de liderazgo en el sector.	Estrategias DA 3.1. Aprovechar al máximo la información que se tenga para reducir la incertidumbre y generar mayores ingresos. 2.2. Innovar y presentar propuestas diferentes en cada evento. 3.3. Especializar e innovar cada una de las personas que participan en las actividades de la empresa.

Tomado de: Elaboración propia.

10.2.2. Estrategia de asociatividad.

Para la nueva empresa organizadora de eventos el tema de asociatividad o alianzas estratégicas es vital dado que sobre este se quiere operar para ser más eficientes a la hora de prestar el servicio y que de esta manera el cliente quede satisfecho y lo tome nuevamente.

Se tienen 2 estrategias principales de asociatividad, a saber:

- a. Los proveedores logísticos ya mencionados en el punto 8.3.2 (Estructura del servicio). La estrategia está basada en la premisa de que estos nos brinden precios o paquetes especiales para los eventos a realizar y a cambio nosotros ofreceremos capacitación en temas administrativos y operativos que los lleven a alcanzar la certificación para ser proveedores de la nueva empresa de eventos.
- b. Alianza con hoteles de la ciudad: donde se busca proveer un servicio especializado y convertirse en un outsourcing integral para recibir tarifas especiales de acceso y uso del lugar.

10.3. ESTRUCTURA

La nueva empresa está diseñada bajo una estructura funcional conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales que son los responsables del cumplimiento de los objetivos y de los compromisos adquiridos tanto internamente como externamente.

10.3.1. Estilo de dirección.

Este proyecto tiene un estilo de dirección ecléptico⁵³, pues busca tomar de los referentes los aportes más importantes y convenientes para logro de objetivos de la nueva empresa.

Así pues los más importantes para este proyecto son:

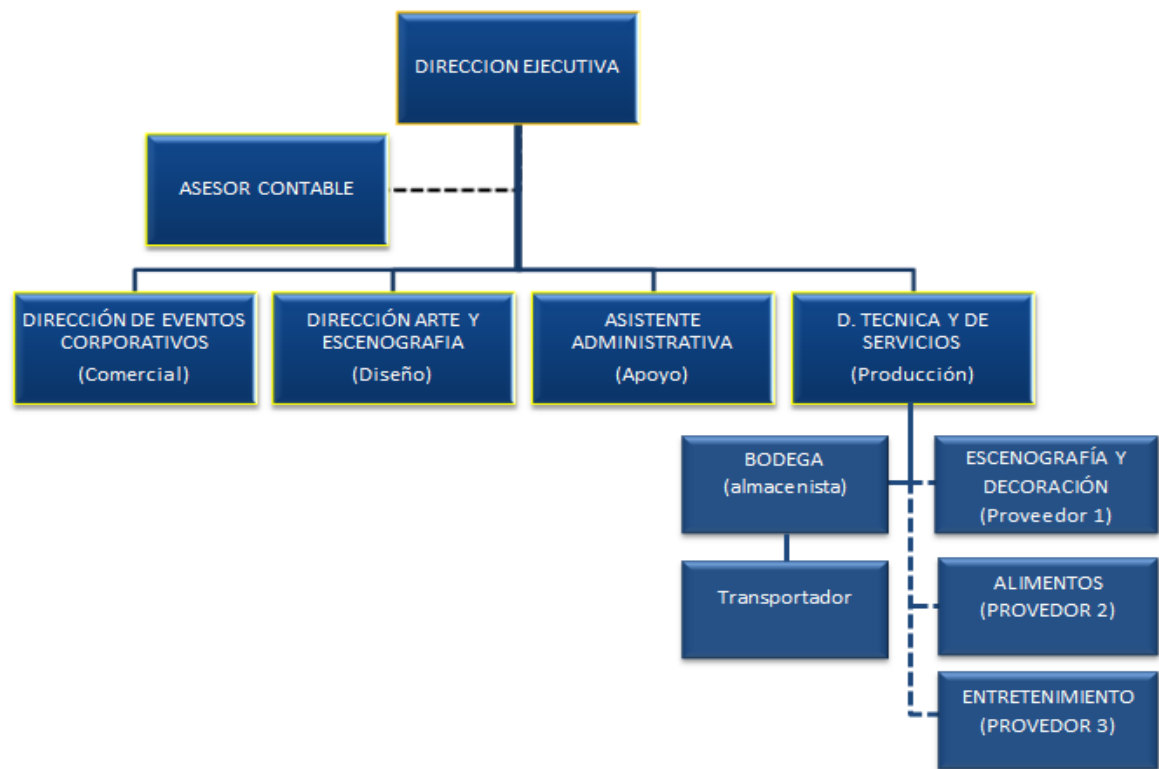
- Estilo Democrático: pues se busca un equilibrio entre la autoridad (dando orientación y marcando pautas) y la libertad de los empleados, para que estos participen en la toma de decisiones, con el objetivo de crear un clima organizacional agradable.
- El estilo participativo: tiene como base la participación de los colaboradores inmersos en el estilo democrático, no obstante este tiene por objetivo llevar a que, en plazo de cinco años, el colaborador llegue hacer parte de la empresa recibiendo un paquete accionario. El objetivo es crear sentido de pertenencia

⁵³ LEÓN, Blank Bubis, La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial, Universidad del Valle, Tercera Edición. Santiago de Cali, 2002. P, 45

en los colaboradores, orientado a lograr el máximo de esfuerzo por el alcance de resultados y objetivos.

10.3.2. Organigrama.

Gráfico 12. Organigrama por funciones.



Tomado de: Elaboración propia.

10.4. MANUAL DE FUNCIONES

Las unidades organizacionales deberán cumplir con las siguientes funciones:

➤ Director Ejecutivo.

Este puesto será desempeñado por el socio gestor de la empresa. Adicionalmente a las funciones gerenciales, la persona encargada deberá liderar la gestión comercial y de negociaciones con los clientes.

Funciones:

- Representante legal de la empresa.
- Definir la dirección estratégica de la organización y sus políticas.
- Su función principal es velar por el adecuado manejo de los activos y recursos de la organización con el fin de promover su rentabilidad, debe cumplir con un

presupuesto operacional y suministrar los recursos financieros necesarios para efectuar la actividad comercial y operativa.

- Responsable de la rentabilidad de los recursos, vela por mantener un flujo de caja positivo y liquido constantemente.
- Seleccionar y administrar al talento humano.
- Fomentar y crear estrategias que incentiven la productividad de todos los funcionarios de la compañía, para generar valor agregado al trabajo.
- Autorizar y suministrar los recursos para el buen desarrollo de la actividad comercial y de mercadeo.
- Autorizar la ejecución y puesta en marcha de cada uno de los eventos previo análisis apoyado en la asesoría contable y el diseño de la Dirección de Arte y Escenografía.

Perfil del colaborador.

Título profesional en Administración de empresas.

Experiencia en áreas de turismo, logística u organización de eventos.

Experiencia de trabajo en equipo, administración por objetivos y gestión de personal

➤ Director de Eventos Corporativos (Comercial)

Encargado de gestionar la imagen de la nueva empresa en de cada uno de los eventos y frente a los clientes.

Funciones:

- Relacionista público. Es el enlace entre la empresa y los clientes
- Cumplir con el presupuesto de ventas, analizar y proponer estrategias para incrementar las mismas, es el encargado de crear mecanismos para posicionar la marca y generar impacto positivo en el mercado.
- Asesorar, visitar y cerrar negocios con clientes potenciales.
- Debe ser buen negociador con habilidades y técnicas de cierre de ventas, buen manejo de grupos y motivador.
- Cumplir con un presupuesto mensual en ventas
- Implementar las estrategias comerciales del caso y rediseñarlas de ser necesario para que estas tengan éxito.
- Mantiene contacto permanente con los clientes a los cuales les efectúa una gestión post-venta actualizándolos en las innovaciones y mejoras efectuadas a nuestro servicio.

Perfil Del Colaborador

Profesional Titulado en Marketing o áreas comerciales

Experiencia laboral en áreas comerciales

➤ **Director de Arte y Escenografía (Diseño)**

Encargado del diseño de los eventos, debe visitar y analizar los espacios e infraestructuras donde se desarrollan los mismos, determinar un diagnóstico previo al evento y después de este.

Funciones:

- Visitar continuamente a los operadores logísticos, visita, de la que levanta un informe y análisis preliminar retroalimentando al área y al departamento para fidelizar a quienes se encuentran bien y procurar fortalecer a quienes lo requieran.
- Analizar y diseñar la forma, ubicación y orden como deben ir dispuestos todos los elementos que conforman un evento.
- Entregar propuestas a los clientes que soliciten la realización del evento y al Director Ejecutivo para su aprobación.

Perfil del colaborador:

Profesional en Diseño Gráfico y Diseño de Interiores.
Experiencia en Creatividad e Innovación.

➤ **Asistente Administrativa (Apoyo).**

Es el apoyo operativo para la buena gestión de cada una de las áreas que forman parte del departamento administrativo.

Funciones:

- Filtrar los informes requerimientos y solicitudes de las áreas que conforman el departamento administrativo, convocar a reuniones de departamento y levantar actas o informes.
- Trabajar de la mano con el Director de Eventos Corporativos (Comercial).
- Estar pendiente de la recepción y análisis previo de los informes respectivos de todas las áreas del departamento.
- Es el puente entre el Director Ejecutivo y sus áreas.
- Mantener al día todas las obligaciones financieras, tributarias y fiscales de la compañía.
- Efectuar el pago oportuno de la nomina de los empleados y proveedores.
- Realizar cotizaciones, reservaciones, pagos y demás procesos requeridos por parte de la Dirección Técnica y de Servicios enfocadas hacia la ejecución y puesta en marcha de cada uno de los eventos.

Perfil del colaborador:

Estudiante de últimos semestres de una carrera profesional del área administrativa.

Dinámico, organizado, con buenas habilidades de comunicación, excelentes relaciones interpersonales y colaborador, debe manejar sistemas contables y financieros básicos, conocimientos de Word y Excel.

➤ **Director Técnico y de Servicios (Producción).**

Encargado de coordinar y supervisar al personal constantemente en el desarrollo de los eventos enfatizando en la buena atención y calidad de servicio.

Funciones:

- Evaluar a los operadores logísticos tanto en su servicio como en los elementos, materiales y suministros contratados durante los eventos.
- Principal responsable por el buen desarrollo de los eventos, efectuar los informes respectivos al término de cada uno.
- Responsable de la ejecución y puesta en marcha de cada uno de los eventos a realizar.
- Coordinar cada uno de los operadores logísticos de manera que todo se lleve a cabo de acuerdo al requerimiento del cliente.

Perfil del colaborador:

Ingeniero Industrial con experiencia mínima de 2 años en Logística y Servicios.

➤ **Asesor Contable (Contador).**

Encargado elaborar y reportar toda la información contable de la compañía en cuanto a balances, pérdidas y ganancias y estado de resultados, vela por el cumplimiento de las obligaciones tributarias y fiscales de la compañía, efectúa la depreciación de los activos y recursos de la compañía.

Funciones:

- Encargado de llevar los registros contables y financieros de la empresa.
- Preparar declaraciones tributarias.
- Preparar y analizar los estados financieros de la empresa.
- Dar apoyo a la Dirección Ejecutiva frente a las decisiones financieras de la empresa.

Perfil del colaborador:

Profesional en Contaduría Pública con experiencia en revisión fiscal y tributaria. Experiencia mínima de 5 años en asesorías empresariales.

10.5. MECANISMOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

A través de 2 grandes fuentes que están condicionadas por los recursos, el tiempo y la discreción.

Las fuentes son: Fuentes Internas y Externas

Fuentes Internas:

No aplica

Fuentes Externas:

Agencias de Empleo: llevan registros de elegibles

El encargado del proceso se encarga de contactar varias personas que estuviesen relacionadas al área de eventos. Se seleccionan las tres personas con mayores oportunidades (a criterio y experiencia de la persona encargada)

Solicitud de Empleo: Luego se llaman estas 3 personas, estas llenan una planilla de solicitud de empleo.

Esta planilla suministra a nuestra Dirección de ventas en forma general, información personal, educación, datos de empleos anteriores, referencias de estas personas que optan por el cargo.

La entrevista personal: Después de una información general a través de la planilla de solicitud de empleo se citan a las personas seleccionadas a una entrevista en profundidad. Esta entrevista es realizada por Director ejecutivo.

Test psicológicos.

Se les implementará a los candidatos test tanto de inteligencia como de aptitud.

Se realizaran dos test: el primero evaluará la capacidad mental del candidato y el segundo evaluará la aptitud que determinan las capacidades intelectuales del candidato

Estos test son dirigidos por la asistente administrativa y esta los enviará a la agencia de empleos, quien emitirá un concepto.

El director ejecutivo es quien determina a quien contratar.

Programa de capacitación.

Independiente de los conocimientos y experiencia de cada uno de los nuevos colaboradores, estos necesitan un buen programa de capacitación que potencialice sus habilidades, les permita conocer los nuevos servicios y perfeccionar las prácticas de dirección.

Cada uno de los contratados es instruido por el director ejecutivo mediante un programa que contendrá los siguientes módulos:

Módulo informativo: Quiénes somos, Qué somos, Qué vendemos, Quiénes son tus compañeros, Políticas, derechos y deberes.

Módulo formativo: Técnica profesional de negociación, manejo de objeciones, línea de producto, especificaciones del servicio componentes, funciones generales de la organización, manual de procedimientos.

Módulo esencial: Actividades pertinentes de cada cargo, las cuales deben ser de común conocimiento por todo el equipo de trabajo.

10.6. ASPECTOS LEGALES

10.6.1. Tipo de sociedad.

La nueva empresa organizadora de eventos se constituirá mediante documento privado como una sociedad por acciones simplificada.

10.6.2. Patentes y registros.

Las patentes y registros no se utilizan, porque nuestro negocio son los servicios, no producimos ni creamos algo que incluya procesos complejos o utilización de técnicas especializadas: invenciones, modificaciones, entre otros.

10.6.3. Trámites de local comercial.

En cuanto a los trámites de constitución de la empresa se refiere, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Consulta de Usos del Suelo para apertura de establecimiento
- Consulta de actividad económica CIU: Código referente a la clasificación de la actividad de la empresa.
- Diligenciamiento del Registro Único Empresarial (Carátula Única Empresarial y anexos) para matricularse en Cámara de Comercio.
- Diligenciamiento del formulario para fines tributarios: Anexo DIAN, Anexo Usos del Suelo, anexo Industria y Comercio (Pago de la estampilla Prounivalle por \$500).
- Pago derechos de autor: ya que en los eventos lógicamente se utilizan obras musicales.
- Registro ante el INVIMA: la empresa comercializa alimentos para los eventos.
- Curso de manipulación de alimentos: los trabajadores están en constante contacto con los alimentos que se les da los asistentes.
- Adicionalmente se necesita realizar trámites para alquiler, contratación de lugares, entre otros, al momento de llevar a cabo los eventos.

En cuanto a los empleados se refiere se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Inscribirse ante la Administración de Riesgos Profesionales (Privada o ISS).
- Afiliar a los trabajadores al sistema de seguridad social y de pensiones ante las entidades promotoras de salud (EPS) y fondo de pensiones
- Afiliar a los trabajadores a los fondos de cesantías.
- Inscribirse en una caja de compensación familiar
- Elaborar reglamento de trabajo e inscribirlo en el Ministerio de Protección Social
- Elaborar un programa de seguridad industrial, de salud ocupacional y un reglamento de higiene para la empresa, el cual es muy vital dado el negocio de la misma.

10.6.4. Leyes del sector.

No existen leyes en el sector específicamente hablando. No obstante se le informa mediante documento escrito a la comandancia de la Policía Nacional más cercana al lugar del evento.

Si se tratase de eventos en lugares públicos se hace el procedimiento anterior y se le suman los trámites ante la alcaldía de Cali, sección de espacio público, presentando la debida autorización del Dagma, Defensa Civil y bomberos.

10.6.5. Constitución legal de la empresa.

La nueva empresa organizadora de eventos se constituirá mediante documento privado como una sociedad por acciones simplificada.

Según el artículo 5 de la ley 1258 de 2008⁵⁴, las sociedades por acciones simplificadas se podrán constituir mediante documento privado, es decir, no se requiere de escritura pública.

Sin embargo, el parágrafo segundo del artículo en referencia, contempla que cuando los activos aportados a la sociedad requieran para su transferencia de escritura pública, la sociedad deberá constituirse de igual manera, lo que entendemos como la obligación de constituirse también mediante escritura pública⁵⁵.

PARÁGRAFO 2o. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Personalidad jurídica.

Mediante documento de constitución inscrito en el registro mercantil de la cámara de comercio de la localidad.

El término de duración.

El documento constitutivo puede establecer un término de definido o dejarlo indefinido; en caso de no indicarse nada al respecto, se entiende que el mismo es indefinido.

La razón social o denominación de la S.A.S.

El nombre de la sociedad debe ir acompañado de las palabras “sociedad por acciones simplificada” o de las letras “SAS”.

Para el caso NUEVA EMPRESA SAS.

Objeto social de la S.A.S.

En el documento constitución se expresa que el objeto social es la organización de eventos especiales corporativos y sociales, como las demás actividades lícitas.

⁵⁴ Tomado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html Consulta realizada el 21 de Junio de 2012.

⁵⁵ Ibid.

“Al diseñar su objeto social hagan una selección de las actividades específicas a las que pretendan dedicarse y a la vez incluyan en la misma cláusula expresiones como las demás actividades lícitas, en el entendido que se está dentro de la alternativa del objeto indeterminado que contempla la citada norma y que resulta ser una medida adecuada para aquellos eventos en los que quieran dejarse abiertas posibilidades diferentes de explorar a discreción de los administradores, cuando las circunstancias particulares de la sociedad lo posibiliten.(Oficio 220-023132 de Abril 19 de 2010)”⁵⁶

Autenticación del documento privado de constitución de una S.A.S.

Efectivamente una vez elaborado el documento y previo a presentarlo ante la Cámara de Comercio para su correspondiente registro, el mismo debe ser objeto de autenticación por todos y cada uno de quienes participan en la suscripción.

El otorgamiento del documento puede ser realizado a través de apoderado especial, con poder auténtico debidamente otorgado (parágrafo 1 del artículo 5

Capital social de una SAS.

El capital inicial de la empresa será de **\$100.440.562.**

Inspección, vigilancia y control.

Al respecto debe tenerse en cuenta que conforme lo consagrado en el artículo 45 de la Ley 1258 de 2008, la sociedad por acciones simplificada estará sometida a la inspección, vigilancia y control la Superintendencia de Sociedades, si se encuentra incurso en alguna causal de vigilancia de las consagradas en el Decreto 4350 del 4 de diciembre de 2006 (Artículo 45 de la Ley 1258 de 2008).⁵⁷

10.7. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

En este rubro se incluyen los gastos de publicidad, los honorarios del asesor contable, gastos de transporte y papelería y la depreciación de los muebles y enseres. La Tabla 11 recoge estos datos y sus respectivos valores para los 12 primeros meses y consolidando la información para los siguientes cuatro años, realizando un incremento por inflación del 5% y por volumen de actividades por los primeros cinco años.

⁵⁶ <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20CARTILLA%20S%20A%20S.pdf>. P. 6. Consulta realizada el 21 de Junio de 2012.

⁵⁷ Ibid. P.5.

Tabla 11. Presupuesto de gastos de administración y ventas.

DETALLE	MES	2013	2014	2015	2016	2017
Salario de administración y ventas	11.550.000	138.600.000	152.460.000	167.706.000	184.476.600	202.924.260
Comisiones	1.013.227	12.158.726	13.404.996	14.779.008	16.293.856	17.963.977
Asesoría contable	300.000	3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823
Publicidad	792.900	9.514.800	9.259.000	9.721.950	10.208.048	10.718.450
suministros de oficina	80.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Telefono e internet	85.000	1.020.000	1.071.000	1.124.550	1.180.778	1.239.816
Registro mercantil - Renovación	700.000	700.000	735.000	771.750	810.338	850.854
Gastos de transporte	200.000	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Depreciación de muebles y enseres	33.658	403.900	403.900	403.900	403.900	403.900
TOTAL	14.754.786	169.357.426	184.641.896	202.180.558	221.430.589	242.561.181

Tomado de: Elaboración propia.

10.8. GASTOS DE PERSONAL

Tabla 12. Gastos de personal.

Incremento salarial por año	10%	Hasta el 5 año, en adelante se ajusta de acuerdo a los indicadores de ley				
Factor prestacional	45%					
Parafiscales	9%					
DETALLE	Mes	2013	2014	2015	2016	2017
Dirección Ejecutiva	\$ 1.800.000	21.600.000	23.760.000	26.136.000	28.749.600	31.624.560
Cordinador administrativo	\$ 900.000	10.800.000	11.880.000	13.068.000	14.374.800	15.812.280
Ejecutivo de negocios Corporativos	\$ 800.000	9.600.000	10.560.000	11.616.000	12.777.600	14.055.360
Director de arte y escenografía	\$ 1.500.000	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
Directo de producción	\$ 1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Almacenista	\$ 800.000	9.600.000	10.560.000	11.616.000	12.777.600	14.055.360
Conductor	\$ 700.000	8.400.000	9.240.000	10.164.000	11.180.400	12.298.440
Subtotal	\$ 7.500.000	\$ 90.000.000	\$ 99.000.000	\$ 108.900.000	\$ 119.790.000	\$ 131.769.000
Factor prestacional 45%	\$ 3.375.000	\$ 40.500.000	\$ 44.550.000	\$ 49.005.000	\$ 53.905.500	\$ 59.296.050
Parafiscales 9%	\$ 675.000	\$ 8.100.000	\$ 8.910.000	\$ 9.801.000	\$ 10.781.100	\$ 11.859.210
TOTAL	\$ 11.550.000	\$ 138.600.000	\$ 152.460.000	\$ 167.706.000	\$ 184.476.600	\$ 202.924.260

Tomado de: Elaboración propia.

10.9. GASTOS ANUALES DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos operacionales de la nueva empresa están compuestos por arriendo, servicios públicos, seguros, mantenimiento, entre otros.

La Tabla 13 presenta estos datos, incluyendo el promedio mes para el primer año y los incrementos por inflación y por incremento en el volumen de la actividad para los siguientes cuatro años.

Tabla 13. Presupuesto para gastos anuales de administración.

DETALLE	Mes	2013	2014	2015	2016	2017
Arriendo	1.800.000	21.600.000	22.680.000	23.814.000	25.004.700	26.254.935
Servicios Publicos	250.000	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
Poliza de seguro	75.000	900.000	945.000	992.250	1.041.863	1.093.956
Mantenimiento	120.000	1.440.000	1.512.000	1.587.600	1.666.980	1.750.329
Herramientas	12.000	144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Aseo y vigilancia	150.000	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
Materiales indirectos de producción	100.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Mano de obra directa	100.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Depreciación de equipos	977.233	11.726.800	11.726.800	11.726.800	11.726.800	11.726.800
TOTAL	\$ 3.584.233	\$ 43.010.800	\$ 44.575.000	\$ 46.217.410	\$ 47.941.941	\$ 49.752.698

Tomado de: Elaboración propia.

11. IMPACTO DEL PROYECTO

11.1. IMPACTO SOCIAL

- Generación de 7 empleos directos.
- Aporte a la dinamización en los procesos de formalización del sector de la organización de eventos especiales
- Agente dinamizador de la economía al estructurar la cadena de operadores logísticos, actuando como una fuente indirecta generadora de empleo.
- Partícipes de eventos a beneficio de obras sociales, mediante patrocinios y participación activa de cada uno de los miembros que integran el equipo de trabajo de la nueva empresa
- Para la realización de los eventos se optará -siempre que se pueda- por llevarlos a cabo en salones especializados, centros de convenciones u hoteles que posean todo lo necesario para el debido funcionamiento del evento. Sin embargo, si alguno se debe realizar en un espacio público, se gestionarán todos los documentos necesarios y se tomarán medidas de control para reducir las posibles quejas por contaminación, ruido o inconformidades en general, tal como se anotó en el análisis ambiental.

Mecanismos de equilibrio social.

En general, cuando se realicen eventos que afecten a una comunidad, un barrio o a una sociedad específica, se buscará generar mínimo impacto en sus labores habituales o de esparcimiento, para así crear buenas impresiones y aplicar los conceptos de la responsabilidad social empresarial.

11.2. IMPACTO AMBIENTAL

Emisiones, efluentes y residuos de la empresa.

La empresa al realizar eventos empresariales y/o corporativos, genera dos clases de desechos sólidos que se pueden catalogar de la siguiente manera:

- **Desechos sólidos orgánicos.** se le denominan a los desechos biodegradables que son putrescibles: restos alimentos, desechos de jardinería, residuos agrícolas, huesos, otros biodegradables excepto la excreta humana y animal.
- **Desechos sólidos generales:** papel y cartón, vidrio, cristal y cerámica, desechos de metales y/o que contengan metales, madera, plásticos, gomas y cueros, textiles (trapos, gasas, fibras), y barreduras.

Riesgos de contaminación debido a desechos sólidos y líquidos.

Los riesgos de contaminación de emisiones y residuos de la empresa son mínimos.

Mecanismos de control de contaminación.

Los mecanismos de control de contaminación que se utilizarán son como primera medida la adopción de la cultura del reciclaje por parte de todos los empleados, así mismo se debe concientizar a los asistentes de los eventos que colaboren con el buen manejo de los desechos.

Es vital inculcar a los empleados, la cultura del ahorro y maximización de los recursos; si esto se logra, se reducirán los desechos y por ende se minimizarán los costos de producir los eventos.

Como segunda medida, se tratará en lo posible de utilizar productos biodegradables para la conservación de los alimentos y el apoyo continuo utilizando productos de origen orgánico.

Por último, se controlarán los desechos y depósitos fisiológicos, llevando a cabo su deposición en lugares adecuados proporcionando el servicio de baños portátiles, los cuales son muy cómodos y se les realiza mantenimiento dependiendo del servicio (cada 250 o 300 usos).

Riesgos para la comunidad.

Dado que no existen normas que especifiquen el nivel de ruido para actividades de recreación o ajenas a cualquier actividad industrial o laboral, nos regiremos por la normatividad existente en la Industria.

Trataremos de adoptar como Valores Límites Permisibles para exposición al ruido, los siguientes:

- ✓ Para exposición durante ocho (8) horas: 85 dBA
- ✓ Para exposición durante cuatro (4) horas: 90 dBA
- ✓ Para exposición durante dos (2) horas: 95 dBA
- ✓ Para exposición durante una (1) hora: 100 dBA
- ✓ Para exposición durante media (1/2) hora: 105 dBA
- ✓ Para exposición durante un cuarto (1/4) de hora: 110 dBA
- ✓ Para exposición durante un octavo (1/8) de hora: 115 dBA

No obstante, se tratará de realizar la mayoría de los eventos en salones, fincas o centros de convenciones especializados que posean todas las normas y conocimientos sobre exposición al ruido.

Riesgos para los trabajadores.

Traumas por golpes, stress sobre la base del trabajo bajo presión por cumplimiento dado que la ejecución de un evento en promedio es de 3 días.

11.3. IMPACTO ECONÓMICO

- El proyecto impacta económicamente la región al invertir \$240.000.000°, de los cuales \$140.000.000°, son obtenidos de la banca de oportunidades o de créditos blandos otorgados por la banca formal.
- Se crean siete nuevas fuentes de empleo cuyo sistema de remuneración esta por encima del promedio establecido por el gobierno.
- Por cada servicio se generan de 10 a 25 empleos indirectos.
- Por último el proyecto impacta económicamente al gestor del proyecto pues le genera una rentabilidad promedio del 23% anual.

12. ANÁLISIS FINANCIERO

12.1. COSTOS

12.1.1. Costos de producción.

Los costos de producción se estimaron para el primer año en consumo de servicios (MP), insumos y mano de obra directa \$673.296.000°, Costos indirectos de fabricación \$43.010.800°, siendo el total de costos para el primer año \$716.306.800° con un costo por unidad de \$4.238.502 (Ver Tabla 14). En adelante los siguientes cuatro años se calculan con un incremento del 5% tomado del cálculo promedio de inflación para estos años.

Tabla 14. Costos de producción.

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Consumo M.P-Insumos-MOD	\$ 673.296.000	\$ 742.308.840	\$ 818.395.496	\$ 902.281.034	\$ 994.764.840
Costos CIF.	\$ 43.010.800	\$ 44.575.000	\$ 46.217.410	\$ 47.941.941	\$ 49.752.698
Total Costos De Pn	\$ 716.306.800	\$ 786.883.840	\$ 864.612.906	\$ 950.222.975	\$ 1.044.517.538
Inventario Inicial PT					
Costo Art. Disp. Venta	\$ 716.306.800	\$ 786.883.840	\$ 864.612.906	\$ 950.222.975	\$ 1.044.517.538
Inventario Final PT					
Costo de venta	\$ 716.306.800	\$ 786.883.840	\$ 864.612.906	\$ 950.222.975	\$ 1.044.517.538
Costo Und. De Und. Producida	\$ 4.238.502	\$ 4.434.398	\$ 4.640.411	\$ 4.857.032	\$ 5.084.776

Tomado de: Elaboración propia.

12.1.2. Costos de administración y ventas.

La Tabla 15 muestra los costos administrativos en promedio mes para el primer año y de ahí en adelante para los siguientes cuatro años con un incremento del 5% anual estimado del índice de inflación para los siguientes cuatro años.

Tabla 15. Costos de administración y ventas para cinco años.

DETALLE	MES	2013	2014	2015	2016	2017
Salario de administración y ventas	11.550.000	138.600.000	152.460.000	167.706.000	184.476.600	202.924.260
Comisiones	1.013.227	12.158.726	13.404.996	14.779.008	16.293.856	17.963.977
Asesoría contable	300.000	3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823
Publicidad	792.900	9.514.800	9.259.000	9.721.950	10.208.048	10.718.450
suministros de oficina	80.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320	1.166.886
Telefono e internet	85.000	1.020.000	1.071.000	1.124.550	1.180.778	1.239.816
Registro mercantil - Renovación	700.000	700.000	735.000	771.750	810.338	850.854
Gastos de transporte	200.000	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
Depreciación de muebles y enseres	33.658	403.900	403.900	403.900	403.900	403.900
TOTAL	14.754.786	169.357.426	184.641.896	202.180.558	221.430.589	242.561.181

Tomado de: Elaboración propia.

12.2. INVERSIÓN INICIAL Y CAPITAL DE TRABAJO

La inversión total para el proyecto es de \$240.641.807°, se aporta el 42% (\$100.641.807) en recursos propios y se espera financiar el otro 58% (\$140.000.000°) mediante un crédito con un interés promedio de 16.8% anual y a un plazo de 10 Años.

De la inversión inicial se destinan:

Activo Fijo	\$ 115.821.750
Diferido	\$ 4.000.000

Capital de trabajo

MP+MOD (primeros tres meses)	\$ 67.728.000
G admón. y ventas	\$ 42.339.357
CIF	\$ 10.752.700
KT para 3 meses	\$ 120.820.057

Total inversión requerida \$240.641807

Tabla 16. Amortización de crédito primeros cinco años.

Saldo Inicial	\$ 140.000.000				
Tiempo de duración 10 años	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Saldo Final	\$ 133.685.906	\$ 126.311.044	\$ 117.697.206	\$ 107.636.242	\$ 95.885.037
Abono a Capital.	\$ 6.314.094	\$ 7.374.862	\$ 8.613.839	\$ 10.060.963	\$ 11.751.205
Interes	\$ 23.520.000	\$ 22.459.232	\$ 21.220.255	\$ 19.773.131	\$ 18.082.889
Cuota	\$ 29.834.094	\$ 29.834.094	\$ 29.834.094	\$ 29.834.094	\$ 29.834.094

Tomado de: Elaboración propia.

12.2.1. Inversión en activos fijos.

La Tabla 17 presenta en detalle los requerimientos de inversión en activos fijos (equipos muebles y enseres). Todos estos activos se adquieren de contado. De igual modo se indica la categoría tributaria y los periodos de depreciación.

Tabla 17. Inversión en activos fijos.

	EQUIPO Ó ENSER	CARACTERISTICA DEL PRODUCTO	UND.	\$UND	\$ TOTAL	CATEGORIA	PERIODO
OFICINA	P.C de Escritorio	4.00 Mhz, RAM 500 MG, D.D 8 Gig.	1	1.600.000	1.600.000	Depreciable	3
	P.C de Escritorio	4.00 Mhz, RAM 350 MG, D.D 8 Gig.	3	1.250.000	3.750.000	Depreciable	3
	P.C Portatil	4.00 Mhz, RAM 350 MG, D.D 8 Gig.	1	1.600.000	1.600.000	Depreciable	3
	Impresoras	Epson stylus office t1110.	2	350.000	700.000	Depreciable	3
	UPS	525 V.A de 1 a3 horas.	1	498.750	498.750	Depreciable	3
	Escritorio Secretaria	Modular	1	250.000	250.000	Depreciable	5
	Escritorio Gerencia	Madera	1	600.000	600.000	Depreciable	5
	Estaciones de trabajo	Modulares en angulo	3	250.000	750.000	Depreciable	5
	Mesa de juntas	Modular para seis puestos	1	400.000	400.000	Depreciable	5
	Mesa comedor	Modular de 4 puestos	1	80.000	80.000	Depreciable	5
	Sillas	En tela (rodachines)	4	60.000	240.000	Depreciable	5
	Sillas	En tela fijas	8	40.000	320.000	Depreciable	5
	Sillas	Gerencial en tela (rodachines)	1	90.000	90.000	Depreciable	5
	Sillas	Plasticas	4	15.000	60.000	Depreciable	5
	Archivador	Metalico de 4 compartimentos	1	120.000	120.000	Depreciable	5
	Extintor	Tipo A 5 libras	1	39.000	39.000	Depreciable	5
	Juego de sala	1 sofa 2 puestos, 1 Puf y 1 mesa centro	1	450.000	450.000	Depreciable	5
	Kit de oficina	Elementos Varios	5	120.000	600.000	Depreciable	5
	Tablero	En formica y borrrable	1	40.000	40.000	Depreciable	5
	Subtotal Oficina		41		12.187.750		

Tomado de: Elaboración propia.

BODEGAS	Carretilla	Carga alta, sist. Sube gradas.	1	350.000	350.000	Depreciable	5
	Carretilla	Sistema normal ayerbe 350	1	80.000	80.000	Depreciable	5
	Gato Levanta Estibas	De operación hidráulica 300 Kls	1	700.000	700.000	Depreciable	5
	Estibas	Plasticas perforadas 100 cm x 120 cm	8	25.000	200.000	Depreciable	5
	Canastillas	Plasticas 60 cm x 40 cm x 25 cm	20	10.350	207.000	Depreciable	5
	Canastillas	Plasticas 60 cm x 40 cm x 12 cm	10	8.500	85.000	Depreciable	5
	Lockers	Metalicos de 4 puestos	1	450.000	450.000	Depreciable	5
	Estanteria	En madera y vidrio 180 x 120 x 60	1	200.000	200.000	Depreciable	5
	Estateria	Metalica 200 cm x 90 cm x 30 cm	2	160.000	320.000	Depreciable	5
	Cinturon lumbar	6 ballenas y tirantas	3	45.000	135.000	Depreciable	5
	Extintor	Tipo A y Tipo B de 20 libras	2	75.000	150.000	Depreciable	5
	Linternas	Bateria recargable	2	28.000	56.000	Depreciable	5
					-		
	Mesas	Redondas de 180 cm diametro	20	140.000	2.800.000	Depreciable	5
	Mesas	Rectangulares 180 cm x 60 cm	25	120.000	3.000.000	Depreciable	5
	Mesas	Redondas de 120 Cm diametro	4	120.000	480.000	Depreciable	5
	Sillas	Plasticas sin brazo	200	18.000	3.600.000	Depreciable	5
					-		
	Mantel Redondo	Tipo faldon de 250 cm de diametro	60	18.000	1.080.000	Depreciable	3
	Mantel Rectangular	Tipo faldon de 320 cm x 180 cm	60	15.000	900.000	Depreciable	3
	Sobre Mantel	Redondo de 175 cm de diametro	60	10.000	600.000	Depreciable	3
	Sobre Mantel	Rectangulares 150 cm x 80 cm	25	8.000	200.000	Depreciable	3
	Vestidos para silla		200	20.000	4.000.000	Depreciable	3
	Cintas en tela	Poliester 250 Cm x 25 cm	600	4.000	2.400.000	Depreciable	3
					-		
	Juegos de Cristaleria	Copa agua, champaña y vino linea premier	220	9.500	2.090.000	Depreciable	3
	Vaso para agua	linea premier	220	1.800	396.000	Depreciable	3
	Juego vasos licor	linea premier de cristar x cuatro referencias	220	8.000	1.760.000	Depreciable	3
	Plato	Redondo tipo hotelero	220	4.500	990.000	Depreciable	3
	Plato tortero	Tipo hotelero	220	2.500	550.000	Depreciable	3
	Juego de cubierto	Tipo hotelero en acero inoxidable x 7 piasas	200	10.500	2.100.000	Depreciable	3
	Bandejas	En acero inoxidable	10	25.000	250.000	Depreciable	3
	Jarra en cristal	linea premier	10	4.500	45.000	Depreciable	3
					-		
	video Proyector	Epson de 2500 lumens	1	160.000	160.000	Depreciable	5
	video Proyector	Epson de 5000 lumens	1	3.500.000	3.500.000	Depreciable	5
	Camara video	sony hdvu atizapán 1000n	2	1.500.000	3.000.000	Depreciable	5
					-		
	Equipo de sonido	25,000 Vatios, 4 bajos y 4Cabinas D.A.S dobles', 06 Monitores D.A.S, 01 Consola digital de 24 canales, micrófonos y accesorios	1	18.000.000	18.000.000	Depreciable	5
					-		
	Tarima	modulos de 6 mt x 4 mt; altura: 2 mts	2	850.000	1.700.000	Depreciable	5
	Tarima	modulos de 4 mt x 4 mt; altura: 2 mts	1	600.000	600.000	Depreciable	5
	Carpa	modulos de 6 mt x 4 mt; altura: 2 mts	2	550.000	1.100.000	Depreciable	5
	Carpa	modulos de 4 mt x 4 mt; altura: 2 mts	1	400.000	400.000	Depreciable	5
					-		
	Vehiculo	Camioneta tipo estacas 4x4	1		-	Depreciable	5
	Vehiculo	Moto 125 c.c	1		-	Depreciable	5
	Subtotal Bodega				58.634.000		
	TOTAL ACTIVOS FIJOS				70.821.750		

Tomado de: Elaboración propia.

12.2.2. Punto de equilibrio.

Aunque todo tipo de evento tiene una estructura de precios y de costos diferente, se ha calculado el precio de venta unitario y el costo variable unitario de un evento promedio (representativos de los diferentes tipos de eventos), dividiendo los costos fijos por los costos variables que implican los costos de realizar un evento menos el precio de venta promedio. Se observa que desde el primer año se está

superando el punto de equilibrio contable, es decir que existen utilidades desde el primer año.

Tabla 18. Punto de equilibrio.

Costos Fijos	\$	257.500.000				Unidades requeridas par la venta para alcanzar punto de equilibrio
Costos Varia	\$	3.984.000				
Valor de ven	\$	7.194.513				
PE en Q =		CF		\$ 257.500.000,00	=	80,21
		P - V		\$ 3.210.512,67		

Tomado de: Elaboración propia.

12.3. PRESUPUESTOS

12.3.1. Presupuesto de ingresos.

La tasa de crecimiento esperada con relación a la cantidad de eventos realizados por año es del 5% anual, cifra que los autores de este proyecto creen que es alcanzable.

La tabla 19 muestra los ingresos esperados para los primeros cinco años, donde la política de cuentas por cobrar es de 30 días de venta y que corresponde al 40% del total de las ventas.

Tabla 19. Presupuesto de ingresos primeros cinco años.

Año	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
V/tas Gravadas	\$ 1.410.412.264	\$ 1.554.979.521	\$ 1.714.364.922	\$ 1.890.087.326	\$ 2.083.821.277
Ventas de contado Gravadas	\$ 846.247.358	\$ 932.987.713	\$ 1.028.618.953	\$ 1.134.052.396	\$ 1.250.292.766
Ventas a Credito Gravadas	\$ 564.164.906	\$ 621.991.808	\$ 685.745.969	\$ 756.034.931	\$ 833.528.511
Cuentas X Cobrar	\$ 47.013.742	\$ 51.832.651	\$ 57.145.497	\$ 63.002.911	\$ 69.460.709
Recaudo	\$ 1.363.398.522	\$ 1.550.160.612	\$ 1.709.052.076	\$ 1.884.229.912	\$ 2.077.363.479

Tomado de: Elaboración propia.

12.3.2. Presupuesto de compras.

La Tabla 20 muestra las compras a realizar durante los primeros cinco años con sus respectivos impuestos y la respectiva provisión de cuentas por pagar. Como política de compras se plantea un pago de proveedores a 45 días.

Tabla 20. Presupuesto de compras.

DETALLE	TOTAL AÑOS				
	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Paquete 1	169	177	186	196	205
Costo de compra (\$)	3.984.000	4.183.200	4.392.360	4.611.978	4.842.577
Valor total de compras	673.296.000	742.308.840	818.395.496	902.281.034	994.764.840
IVA	107.727.360	118.769.414	130.943.279	144.364.966	159.162.374
Retefuente	20.198.880	22.269.265	24.551.865	27.068.431	29.842.945
Total Compra Gravada	781.023.360	861.078.254	949.338.775	1.046.646.000	1.153.927.215
Año	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Compras Gravadas	\$ 781.023.360	\$ 861.078.254	\$ 949.338.775	\$ 1.046.646.000	\$ 1.153.927.215
Cuentas X Pagar	\$ 97.627.920	\$ 107.634.782	\$ 118.667.347	\$ 130.830.750	\$ 144.240.902
Pago a Proveedores	\$ 683.395.440	\$ 851.071.392	\$ 938.306.210	\$ 1.034.482.597	\$ 1.140.517.063
(Compras Gravadas/360) * Política de CxP	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
	\$ 97.627.920	\$ 107.634.782	\$ 118.667.347	\$ 130.830.750	\$ 144.240.902

Tomado de: Elaboración propia.

12.3.3. Presupuesto de personal.

La nueva empresa organizadora de eventos tendrá una nomina de siete personas: El socio capitalista que ocupara el cargo de director ejecutivo con una asignación salarial de \$1.800.000°.

El ejecutivo de negocios corporativos tiene una asignación básica de \$800.000 y una comisión del 1% del total de las ventas (véase la Tabla 11). El detalle de los demás cargos y salarios se puede ver en la Tabla 21.

El costo de la nómina para el primer año en promedio mensual es de \$11.500.000°, el proyecto podría iniciar con unos salarios menores, similares a los que pagan las empresas perteneciente al sector de eventos, pero para que la estrategia de conformación de equipos de trabajo se pueda implementar, esta base salarial debe estar por encima del promedio de las empresas del sector. Así mismo se contempla un incremento lineal del 10% para los siguientes cuatro años de operaciones. Cabe anotar que este promedio (ver gráfico 13) es mayor que el incremento de ley promedio de los últimos cinco años.

El factor parafiscal asciende al 9%. Aquí hay que anotar que como empresa constituida como una SAS, esta no está obligada a reconocer este rubro, no obstante la nueva empresa organizadora de eventos lo hace.

Indicadores:

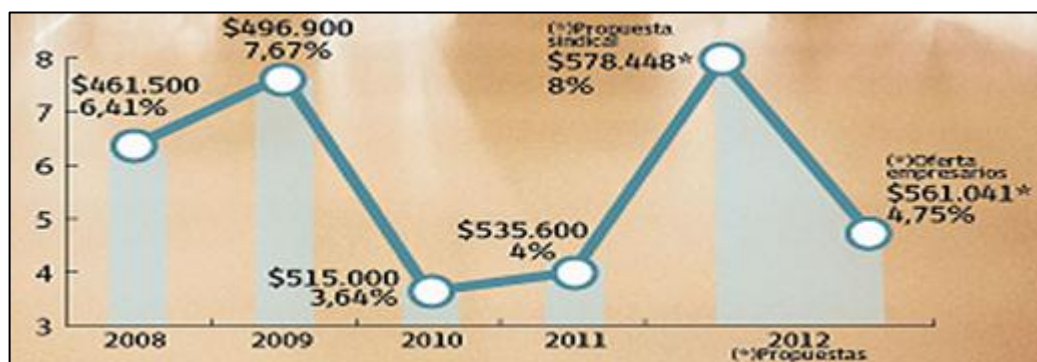
Incremento salarial por año:	10% hasta el quinto año
Factor prestacional:	45%
Factor parafiscales:	9%

Tabla 21. Presupuesto de costos de personal.

DETALLE	Mes	2013	2014	2015	2016	2017
Dirección Ejecutiva	\$ 1.800.000	21.600.000	23.760.000	26.136.000	28.749.600	31.624.560
Cordinador administrativo	\$ 900.000	10.800.000	11.880.000	13.068.000	14.374.800	15.812.280
Ejecutivo de negocios Corporativos	\$ 800.000	9.600.000	10.560.000	11.616.000	12.777.600	14.055.360
Director de arte y escenografía	\$ 1.500.000	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
Directo de producción	\$ 1.000.000	12.000.000	13.200.000	14.520.000	15.972.000	17.569.200
Almacenista	\$ 800.000	9.600.000	10.560.000	11.616.000	12.777.600	14.055.360
Conductor	\$ 700.000	8.400.000	9.240.000	10.164.000	11.180.400	12.298.440
Subtotal	\$ 7.500.000	\$ 90.000.000	\$ 99.000.000	\$ 108.900.000	\$ 119.790.000	\$ 131.769.000
Factor prestacional 45%	\$ 3.375.000	\$ 40.500.000	\$ 44.550.000	\$ 49.005.000	\$ 53.905.500	\$ 59.296.050
Parafiscales 9%	\$ 675.000	\$ 8.100.000	\$ 8.910.000	\$ 9.801.000	\$ 10.781.100	\$ 11.859.210
TOTAL	\$ 11.550.000	\$ 138.600.000	\$ 152.460.000	\$ 167.706.000	\$ 184.476.600	\$ 202.924.260

Tomado de: Elaboración propia.

Gráfico 13. Incremento promedio del salario en Colombia. Últimos cinco años.



Fuente: Ministerio de protección social.

12.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

La Tabla 22 presenta el flujo de caja de la nueva empresa organizadora de eventos.

Una cifra importante para el cálculo del flujo de caja es la del capital de trabajo definida en el punto 12.2.2., que se entiende como el nivel de efectivo necesario para empezar el funcionamiento de la empresa.

Se puede observar en el cuadro que al final de cada período se tiene un valor positivo, lo que implica la no necesidad de requerimientos de efectivo en el corto plazo, provenientes usualmente de sobregiros y créditos bancarios adicionales.

12.4.1. Flujo de caja

Tabla 22. Flujo de caja para los primeros cinco años.

item	Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
		2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
1	Recuado de cartera	1.363.398.522	1.550.160.612	1.709.052.076	1.884.229.912	2.077.363.479
2	Pago proveedores	683.395.440	851.071.392	938.306.210	1.034.482.597	1.140.517.063
3	Salarios					
4	Cif	43.010.800	44.575.000	46.217.410	47.941.941	49.752.698
5	Gts Admon y Ventas	169.357.426	184.641.896	202.180.558	221.430.589	242.561.181
6	Imporenta	-	98.573.148	112.512.319	127.692.679	145.468.516
7	Pago de Iva	72.343.552	94.227.476	103.885.793	114.534.087	126.273.831
8	Egresos Operativos	968.107.218	1.273.088.912	1.403.102.291	1.546.081.892	1.704.573.288
9	Efectivo genrado por operación	395.291.303	277.071.700	305.949.785	338.148.020	372.790.191
10	Obligaciones financieras	140.000.000				
11	Pago de Intereses	23.520.000	22.459.232	21.220.255	19.773.131	18.082.889
12	Abono Capital	6.314.094	7.374.862	8.613.839	10.060.963	11.751.205
13	Aporte de socios	100.641.807				
14	Pago de Dividendos	-	-	-	-	-
15	Total Artículos Financiación	210.807.713	- 29.834.094	- 29.834.094	- 29.834.094	- 29.834.094
16						
17	Inv. Activo Operativo	240.641.807				
18	Inv. Temporales					
19	Inversiones Largo Plazo					-
20	Intereses Ganados					
21	Liquidación de Inversiones					
22	Total Activo. Inversiones	240.641.807				
23						
24	Aumento (efectivo)	365.457.209	228.729.919	255.220.546	284.599.572	315.940.515
25	Efectivo Inicial	120.820.057	486.277.266	715.007.185	970.227.731	1.254.827.304
26	Efectivo Mínimo	-	-	-	-	-
27	Efectivo Disponible	486.277.266	715.007.185	970.227.731	1.254.827.304	1.570.767.819

Tomado de: Elaboración propia.

12.5. FUENTES DE FINANCIACIÓN

En primera instancia, se pretende lograr un crédito de fondo emprender, por el valor de \$140.000.000°, de no ser posible, se buscará acceder a un crédito blando tramitado ante Bancoomeva, que tiene una tasa promedio mensual de 1.4% con un plazo de pago de 10 años.

13.EVALUACION DEL PROYECTO

13.1. ANÁLISIS DE RIESGOS

Este análisis se realiza para ver el riesgo que se puede correr al realizar la inversión, dadas las condiciones legales, de operatividad y de seguridad que se dan en la región o el país.

Tabla 23. Costo promedio ponderado de capital.

DETALLE	VALORES
Deuda	\$ 140.000.000
Capital	\$ 100.641.807
Total Financiacion	\$ 240.641.807
Ki	16,80%
KE	29,44%
Ko	18,66%

Tomado de: Elaboración propia.

Para hallar los valores se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

Tasa libre de riesgo	11.50%
Beta Reapalancado	1.8 (Basado en la Inversión de capital y deuda)
Beta No apalancado	0.96 (Basado en el riesgo operativo)
Rentabilidad del mercado	20%
Riesgo país	2.40%
Impuesto de renta	35%

Formula(s):

Beta no apalancado de la empresa del sector de servicios No. 82: Servicios especiales.

$$Bu = 0,96$$

$$BL = Bu \times (1 + (1-0,33) \times (140,000,000/100.641.807))$$

$$BL = 1,8$$

$$Ke = Rf + BL (Rm-Rf) + \text{Riesgo Pais}$$

$$Ke = 0,115 + 4,6 (0,20 - 0,115) + 2,4$$

$$Ke = 29,44\%$$

$$Ko = ((D/(D+PAT)) \times Ki(1-T)) + ((PAT/(D+PAT)) \times Ke$$

$$Ko = ((231,000,000/(231,000,000+40,605931)) \times 0,168(1-0,33)) + ((40,605,931/(231,000,000+40,605,931)) \times 0,5316$$

$$Ko = 18,66\%$$

13.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

13.2.1. Estados financieros proyectados.

➤ Estado de resultados.

La Tabla 24 muestra el estado de resultados proyectado de la nueva empresa para los cinco primeros años. Como se puede observar, desde el primer el proyecto genera utilidades.

Así mismo el margen de utilidad bruta es del 41.09%

Margen de utilidad neta es: 13.55%

Estos márgenes podrían ser considerados bajos para los primeros cinco años, no obstante se tiene conocimiento de ello y hace parte de la estrategia de crecimiento corporativo, en lo que respecta a infraestructura, imagen corporativa y desarrollo del talento humano.

Tabla 24. Estado de resultados P&G proyectado a cinco años.

Item	Detalle	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
1	Ventas	1.215.872.641	1.340.499.587	1.477.900.795	1.629.385.626	1.796.397.653
2	Costo de Ventas	716.306.800	786.883.840	864.612.906	950.222.975	1.044.517.538
3	Utilidad Bruta	499.565.841	553.615.747	613.287.889	679.162.651	751.880.115
4	Gastos Admon y Ventas	169.357.426	184.641.896	202.180.558	221.430.589	242.561.181
5	Depreciación	24.250.850	24.250.850	24.250.850	21.534.600	21.534.600
6	Amortización	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
7	Total Gastos Operacionales	194.408.276	209.692.746	227.231.408	243.765.189	264.895.781
8	Utilidad Antes de intereses e impuestos	305.157.565	343.923.001	386.056.481	435.397.462	486.984.334
9	Gastos no Operacionales (Interes)	23.520.000	22.459.232	21.220.255	19.773.131	18.082.889
10	Utilidad antes de impuestos	281.637.565	321.463.769	364.836.225	415.624.332	468.901.445
11	Impuesto a la Renta 35%	98.573.148	112.512.319	127.692.679	145.468.516	164.115.506
12	Utilidad Neta	183.064.417	208.951.450	237.143.546	270.155.816	304.785.940
13	Reserva 10%	18.306.442	20.895.145	23.714.355	27.015.582	30.478.594
14	Utilidad del Ejercicio.	164.757.975	188.056.305	213.429.192	243.140.234	274.307.346

Tomado de: Elaboración propia.

➤ Balance general.

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador nos muestra la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre más liquido sea el activo corriente más significativo es su resultado.

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso que se debe, la empresa tiene \$1.55° para responder por sus obligaciones. Se considera

que una razón corriente ideal debe estar entre \$1 y \$2.5 como respaldo por cada \$1° que se debe.

El siguiente cuadro muestra la información contenida en los balances generales de los primero cinco años para la nueva empresa.

Tabla 25. Balance general proyectado a cinco años.

item	Detalle	Inicial	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
	ACTIVOS CORRIENTES						
1	Disponible	120.820.057	486.277.266	715.007.185	970.227.731	1.254.827.304	1.570.767.819
2	Inventario						
3	Cuentas x Cobrar	-	47.013.742	51.832.651	57.145.497	63.002.911	69.460.709
4	Total Activos Corrientes	120.820.057	533.291.008	766.839.836	1.027.373.228	1.317.830.215	1.640.228.528
5	ACTIVOS FIJOS						
6	Vehículo	45.000.000	36.000.000	27.000.000	18.000.000	9.000.000	-
7	Equipos Logísticos	58.634.000	46.907.200	35.180.400	23.453.600	11.726.800	-
	Equipo de Oficina	4.039.000	3.231.200	2.423.400	1.615.600	807.800	-
8	Equipo de computo neto	8.148.750	5.432.500	2.716.250	-	-	-
	Gasto Diferido	4.000.000	3.200.000	2.400.000	1.600.000	800.000	-
9	Total Activos Fijos	119.821.750	94.770.900	69.720.050	44.669.200	22.334.600	-
10	Total Activos	240.641.807	628.061.908	836.559.886	1.072.042.428	1.340.164.815	1.640.228.528
11	PASIVO						
12	Cuentas por pagar	-	97.627.920	107.634.782	118.667.347	130.830.750	144.240.902
13	Impto. Iva x Pagar	-	14.468.710	15.951.753	17.586.808	19.389.456	21.376.875
14	Impto de Renta		98.573.148	112.512.319	127.692.679	145.468.516	164.115.506
15	Pasivo de Largo Plazo - Oblig. Financiera	140.000.000	133.685.906	126.311.044	117.697.206	107.636.242	95.885.037
16	Total Pasivo	140.000.000	344.355.684	362.409.898	381.644.040	403.324.965	425.618.320
17	PATRIMONIO						
18	Capital	100.641.807	100.641.807	100.440.562	100.440.562	100.440.562	100.440.562
19	Utilidad del periodo	-	164.757.975	188.056.305	213.429.192	243.140.234	274.307.346
20	Utilidades Acumuladas	-	-	164.757.975	352.814.280	566.243.472	809.383.706
21	Reserva Legal	-	18.306.442	20.895.145	23.714.355	27.015.582	30.478.594
22	Total Patrimonio	100.641.807	283.706.224	474.149.987	690.398.389	936.839.850	1.214.610.208
23							
24	Total Pasivo más Patrimonio	240.641.807	628.061.907	836.559.886	1.072.042.428	1.340.164.814	1.640.228.528

Tomado de: Elaboración propia.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo, este es el nivel de endeudamiento.

En el arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento medio, lo cual es favorable para la empresa, pues se obtiene menos rentabilidad, pero se cuenta con un mayor flujo de efectivo, lo que conlleva a un crecimiento rápido.

Al finalizar el primer año de operaciones, el 55% de los activos esta respaldado con recursos de acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable.

Lo ideal para el proyecto es que la razón corriente suba y el nivel de endeudamiento disminuya.

13.2.2. Razones financieras.

En el balance general ya se ha explicado la aplicación de tres de las principales razones financieras.

En la Tabla 26 se muestran otras razones financieras y sus proyectados para los primeros cinco años.

Formula aplicadas:

➤ **Razones financieras de liquidez:**

Razón corriente: Activo corriente/ pasivo corriente

Prueba de efectivo: Disponible / pasivo corriente

➤ **Razones de apalancamiento:**

Apalancamiento: Pasivo total / capital contable

Endeudamiento: Pasivo total /Activo total

Capitalización: Pasivo no corriente/ capital contable

➤ **Razones de rentabilidad:**

Margen bruto en ventas: Utilidad bruta en ventas/ ventas netas

Margen operativo en ventas: Utilidad operativa / ventas netas

Margen neto en ventas: Utilidad neta / ventas netas

Retorno sobre la inversión: Utilidad neta / Activo total promedio

Retorno sobre el capital= Utilidad neta/capital contable promedio

Tabla 26. Razones financieras consolidadas por año.

CONCEPTO	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Razones de liquidez					
Razón corriente	2,53	3,25	3,89	4,46	4,97
Prueba de efectivo	4,83	7,12	9,66	12,49	15,64
Razones de Apalancamiento					
Apalancamiento	3,42	3,61	3,80	4,02	4,24
Endeudamiento	0,55	0,43	0,36	0,30	0,26
Capitalización	1,33	1,26	1,17	1,07	0,95
Razones de Rentabilidad					
Margen bruto en ventas	0,41	0,41	0,41	0,42	0,42
margen operativo en ventas	0,23	0,24	0,25	0,26	0,26
Margen neto en ventas	0,15	0,16	0,16	0,17	0,17
Retorno sobre la inversión	0,29	0,25	0,22	0,20	0,19
Retorno sobre el capital	1,82	2,08	2,36	2,69	3,03

Tomado de: Elaboración propia.

13.2.3. Valor presente neto.

Aquí se pretende llevar mediante una suma algebraica de ingresos y egresos de cada uno de los periodos de operación a valores presentes; también se tiene en cuenta la inversión inicial del proyecto. Para este cálculo se utiliza una tasa de descuento que se ha definido como costo de oportunidad del proyecto que asciende al 18.66% anual.

El proyecto representa \$39.308.054° adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 18.66% anual.

Para hallar el VPN se toman en cuenta las siguientes variables:

La inversión inicial, las inversiones durante la operación, los flujos de caja netos, la tas de descuentos y el número de periodos.

La Tabla 27 muestra los cálculos necesarios para la obtención del valor presente neto de cada flujo de caja para los primeros cinco años.

Inversión: \$240.641.807
Tasa ccpc: 18.66%
VPN: \$39.308.053,99

Tabla 27. Indicadores de valor presente neto (VPN).

AÑO	FCN	FCN Acumulado	VPN
2.013	\$ 25.050.849	-215.590.957	-181.680.713
2.014	\$ 43.558.536	-172.032.421	-122.170.646
2.015	\$ 45.945.995	-126.086.425	-75.457.635
2.016	\$ 46.048.954	-80.037.471	-40.365.143
2.017	\$ 434.166.544	354.129.073	150.505.721

Tomado de: Elaboración propia.

13.2.4. Tasa interna de retorno.

Para este caso la tasa interna de retorno se ha hallado mediante cálculo de hoja electrónica, dando como resultado un 23.9% que corresponde a la rentabilidad promedio anual. Cabe mencionar que este margen esta dentro de los parámetros normales para proyectos de inversión a largo plazo.

Así mismo se plantea que el periodo de recupero se logra en cuatro años 2 meses y 3 días.

Tabla 28. Período de recupero.

VPN	\$ 39.308.053,99
TIR	23,9%
PB	4 Años 2 meses y 3 días

Tomado de: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A pesar de existir empresarios dedicados a la organización de eventos, ninguno lo hace desde la óptica de lo corporativo y la actividad se desarrolla desde la comercialización e intermediación de servicios, no desde la óptica de la integración de los mismos.

En promedio el 85% de las empresas realizan al menos un evento corporativo al menos una vez al año, de las cuales el 42% contemplan la posibilidad de contratar a un nuevo operador logístico para la organización de sus eventos corporativos. Siendo su presupuesto promedio de inversión de \$7.500.000° por evento.

Las empresas que organizan eventos corporativos están obteniendo suministros y servicios de empresas dedicadas a la organización de eventos sociales, fiestas de quince, bodas, infantiles etc.

Los proveedores para el servicio de organización de eventos especiales se encuentran en una economía de mercado perfecto, lo que hace que sean elementos con los cuales se pueda tener una fuerte posición para negociar. Para la consecución de los lugares donde se hacen las reuniones se debe crear alianzas estratégicas con los administradores de casas banqueteras y hoteles.

La nueva empresa estará conformada por un equipo multidisciplinario que como estrategia, piensa implementar la organización de equipos de trabajo de alto rendimiento, basados en la formación, desarrollo integral y capacitación de sus colaboradores.

La nueva empresa implementará su principal estrategia con un enfoque de diferenciación, donde el concepto es la integralidad del servicio, basado en la asesoría especializada de acuerdo al tipo de evento.

La utilidad es razonable considerando la inversión y los objetivos estratégicos que tiene la empresa.

Después de haber analizado este proyecto desde la óptica financiera, administrativa, técnica y social, finalmente se concluye la viabilidad y puesta en marcha de la nueva empresa de realización de eventos corporativos y especiales.

BIBLIOGRAFÍA

Libros e Informes Consultados:

- Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. “Plan de Desarrollo 2008 – 2011: Para vivir la vida dignamente”, 2008.
- “Cali en Cifras” publicado por la Secretaría Planeación Municipal, y el ICER del Valle del Cauca, correspondiente al segundo semestre del 2009, publicado por el Banco de la República. Estas cifras se encuentran actualizadas a 2007.
- CANTÚ H. “Desarrollo de una cultura de calidad”. Editorial McGraw Hill. Segunda edición. México 2001
- Departamento Nacional de Planeación. “Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento regional Valle del Cauca”, 2007.
- Druker, P. La innovación y el empresario innovador, Editorial Norma, Cali, 1996.
- GRAHAM, Friend. “Cómo diseñar un plan de negocios”. The Economist. Primera Edición, Lima 2008
- James L. Heskett. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger, The service profit Chain, The Free Press, 1997
- KOTLER, Philip. GARY, Armstrong, Fundamentos de Marketing, sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 1996, México.
- LEÓN, Blank Bubis, La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial, Universidad del Valle, Tercera Edición. Santiago de Cali, 2002
- LOVELOCK, Christopher, Administración de servicios, Primera Edición. Person Educación, México, 2004
- McKinsey & Company – Ventures 2006. Manual de preparación de un plan de empresa, Bogotá, 2006.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª. Edición, Bogotá: Limusa, 2006.
- MUÑOZ, A. Y CORDON, E. (2002). Tamaño, estructura e innovación Organizacional”, revista europea de dirección y Economía de la empresa, vol. 11, 3, pp. 103 – 120
- OTERO ALVARADO, Maria Tereza. Protocolo y organización de eventos., 1ra edición, editorial UOC.com. Barcelona, 2009.
- RENGIFO C., María Fernanda e Hincapié, Harold. “Cadenas productivas estratégicas en el Valle del Cauca”. En: “Reseña histórica, cadenas productivas y aspectos sociales del Valle del Cauca”. Cámara de Comercio de Cali, 2006.
- Sahlman W.A “como escribir un excelente plan de empresa”, Harvard Business review, julio-agosto de 1997.
- TORRENTS FERNANDEZ Raimond. Eventos de Empresa, El poder de la comunicación en vivo, Ediciones Deusto, grupo planeta. Barcelona, 2005.

- TRIVIÑO, Yolanda. “Gestión de eventos feriales. Diseño y Organización”. Editorial Síntesis. Primera Edición. Madrid 2006.
- VARELA Rodrigo, INNOVACIÓN EMPRESARIAL, Arte y ciencia en la creación de empresas., 3ª ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2.008

Páginas de Internet consultadas:

- http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/2437
- http://books.google.com/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- <http://buscon.rae.es/draei/> Diccionario virtual de la real academia de la lengua.
- <http://www.calivision2036.org/>
- <http://books.google.com.co/books?id=68k27-ICip4C&printsec=frontcover&dq=organizaci%C3%B3n+de+eventos&hl=es-419&sa=X&ei=0azTT5f3Mlmc8gSs-NXSAw&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q=organizaci%C3%B3n%20de%20eventos&f=false>
- http://www.dinero.com/edicion-impres/emprendedores/clave-del-plan-negocio_6348.aspx
- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley_1258_2008.html
- <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20CARTILLA%20S%20A%20S.pdf>
- http://www.misionpyme.com/cms/images/documentos/la_pyme_en_una_economia_en_transformacion_Ximena_Lombana_240512.pdf
-

Bases de Datos:

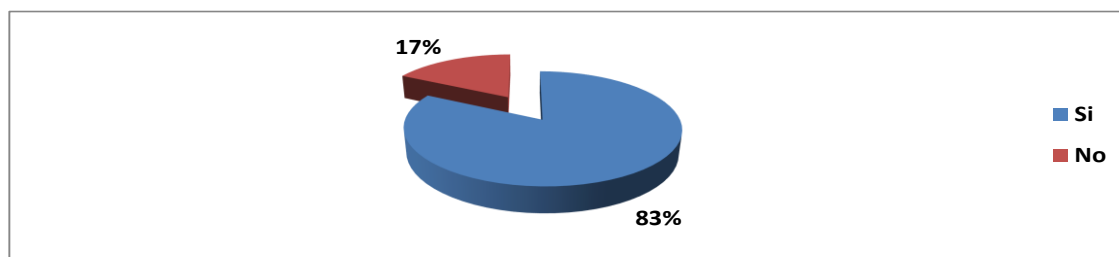
- Cámara de Comercio de Cali, Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior – Facultad de Ciencias de la Administración – Universidad del Valle. Director: Profesor Rubén Darío Echeverry Romero.

ANEXO 1. ENCUESTA DE CALL CENTER

Encuesta realizada por medio del Call center Connective S.A.S, a 75 empresas, con el objetivo de conocer el porcentaje de empresas en el mercado que realizan algún tipo de evento corporativo en la ciudad de Cali.

TIPO DE CAMPAÑA:	SONDEO TELEFONICO	
CONTACTABILIDAD	TOTALES	%
EMPRESAS ENCUESTADAS TELEFONICAMENTE	75	100%

1. ¿La empresa realiza algún tipo de evento corporativo?	TOTAL	%
Si	62	83%
No	13	17%
TOTAL	75	100%



ANEXO 2. MEDICIÓN DE PREFERENCIAS DE LAS PYMES EN CUANTO AL SERVICIO DE ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES Y CORPORATIVOS

El objetivo de esta encuesta es estimar la demanda potencial y determinar las condiciones actuales del mercado de la organización de eventos a nivel corporativo, en la ciudad de Cali.

ENCUESTA

Empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Fax: _____
E-mail: _____
Nº Empleados: _____

Nombre del Encuestado: _____
Cargo: _____
Teléfono: _____ Ext: _____
E-mail: _____

Sector al que pertenece la Pyme: _____
Pequeña: _____ Mediana: _____
Objeto social de la empresa: _____

Clasificación (código CIIU): _____

Preguntas:

1. ¿La empresa realiza algún tipo de evento corporativo?
SI: _____ NO: _____

Si la respuesta es **NO**. Por favor denos la razón y aquí termina la encuesta.

2. ¿Qué cantidad promedio de Eventos realiza en el año?

- a) De 1 a 5 Eventos:
- b) De 6 a 10 Eventos:
- c) De 11 a 15 Eventos:
- d) De 16 a 20 Eventos:
- e) De 21 a 25 Eventos:

3. ¿Qué tipo de eventos realiza la empresa durante el año? Se puede marcar más de una opción.

- a) Capacitaciones ☐
- b) Congresos y seminarios ☐
- c) Lanzamientos e inauguraciones ☐
- d) Comidas de negocios ☐
- e) Campaña(s) de mercadeo: ☐
- f) Sociales ☐
- g) otros ☐
- h) Cual(es):

4. ¿Cuál es el promedio de asistentes por evento?

- a) 1 a 50 ☐
- b) 51 a 100 ☐
- c) 101 a 150 ☐
- d) 151 a 200 ☐
- e) 201 a 250 ☐
- f) 251 a 300 ☐

5. ¿Cuál es el presupuesto promedio por evento?

- a) De 1 a 3.000.000 ☐
- b) De 3.000.001 a 6.000.000 ☐
- c) De 6.000.001 a 9.000.000 ☐
- d) De 9.000.000 a 12.000.000 ☐
- e) Más de 12.000.001 ☐

6. ¿Los eventos que realiza la empresa son organizados por?

- a) Personal de la empresa ☐
- b) Empresas organizadora de eventos ☐

Si la respuesta es la opción b. por favor continúe en la pregunta N°9.

7. ¿Cuánto tiempo les toma la planeación, organización y ejecución de un evento?

- a) De 1 a 10 días ☐
- b) De 11 a 20 días ☐
- c) De 21 a 30 días ☐
- d) Más de 30 días ☐

8. ¿Cuántas personas necesitan para la organización y ejecución de sus eventos?

- a) 1 persona _____
- b) 2 personas _____
- c) 3 personas _____
- d) 4 personas _____
- e) 5 personas _____
- f) Más de 5 personas _____

Por favor continúe en la pregunta N°11

Preguntas realizadas a empresas que contratan a un organizador externo.

9. ¿Cómo Calificaría el nivel de servicio de su proveedor actual? Siendo 5, lo mejor y 1, lo peor

1.____ 2. ____ 3.____ 4.____ 5.____

¿Por qué?:

10. ¿Su proveedor actual integra todas sus necesidades o usted debe encargarse de ciertos detalles?

Si: ____ No: ____

¿Cuáles?:

11. ¿Qué empresas conoce que se dediquen a la organización de eventos?

- a) _____ b) _____
- c) _____ d) _____

12. ¿De qué área depende la decisión de contratar a un proveedor organizador de eventos?

- a) Gerencia General _____
- b) Gestión Humana _____
- c) Gerencia de Mercadeo _____
- d) Otros _____

13. ¿De existir una nueva empresa especializada en la organización de eventos corporativos de manera integral usted contrataría sus servicios?

- a) Sí. _____ d) No. _____
- b) Probablemente Sí _____ e) Probablemente No _____
- c) Tal vez Si _____ f) Tal vez No _____

14. ¿Cómo le gustaría enterarse o recibir información de estos servicios? Marque máximo 2 opciones

- a) Via Web ☐
- b) Radio ☐
- c) TV. ☐
- d) Catalogo ☐
- e) Tele mercadeo ☐
- f) Revistas Especializadas ☐
- g) Prensa ☐
- h) Correo directo ☐

Muchas gracias por su colaboración.

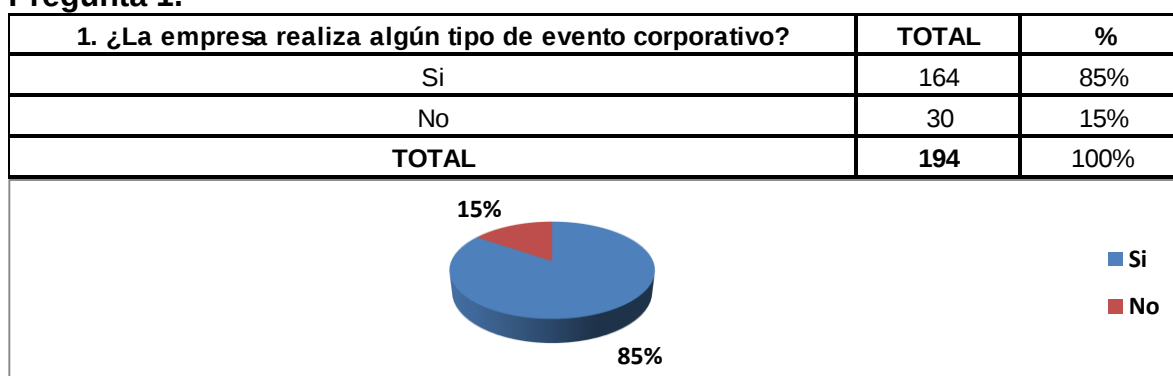
ANEXO 3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

CONTACTABILIDAD	TOTALES	%
EMPRESAS ENCUESTADAS TELEFONICAMENTE	194	100%

➤ Codificación de la encuesta.

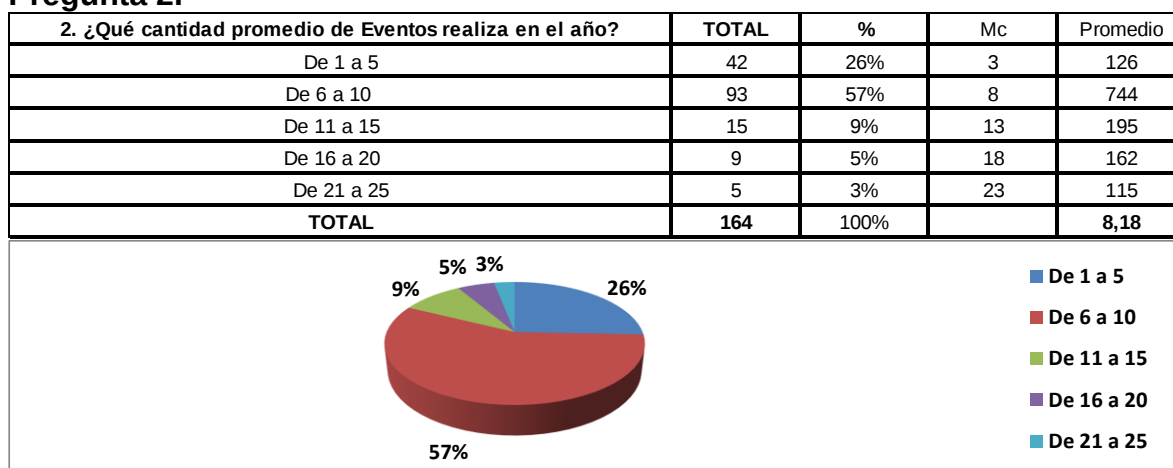
A continuación se procede a hacer el análisis de las respuestas a las preguntas planteadas a las personas entrevistadas.

Pregunta 1.



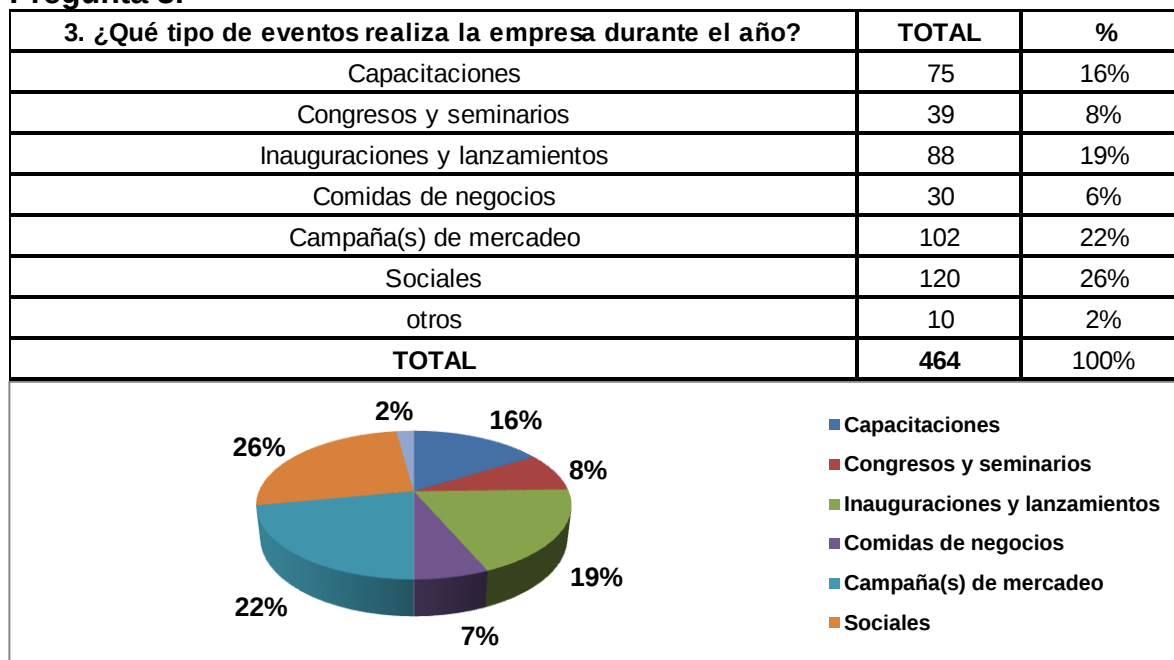
El 85% de los encuestados afirman que realizan eventos en el transcurso del año. Esta pregunta constituye un filtro para determinar a cuales empresas se le realiza el grueso de preguntas en la encuesta, así mismo esta respuesta ratifica la respuesta del sondeo preliminar realizada por el Call center cuyo resultado afirmativo fue del 83%. Por lo tanto este nuevo porcentaje (84% que representa a 165 empresas) representa la muestra estimada previamente. Un resultado favorable que impulsa la realización del proyecto

Pregunta 2.



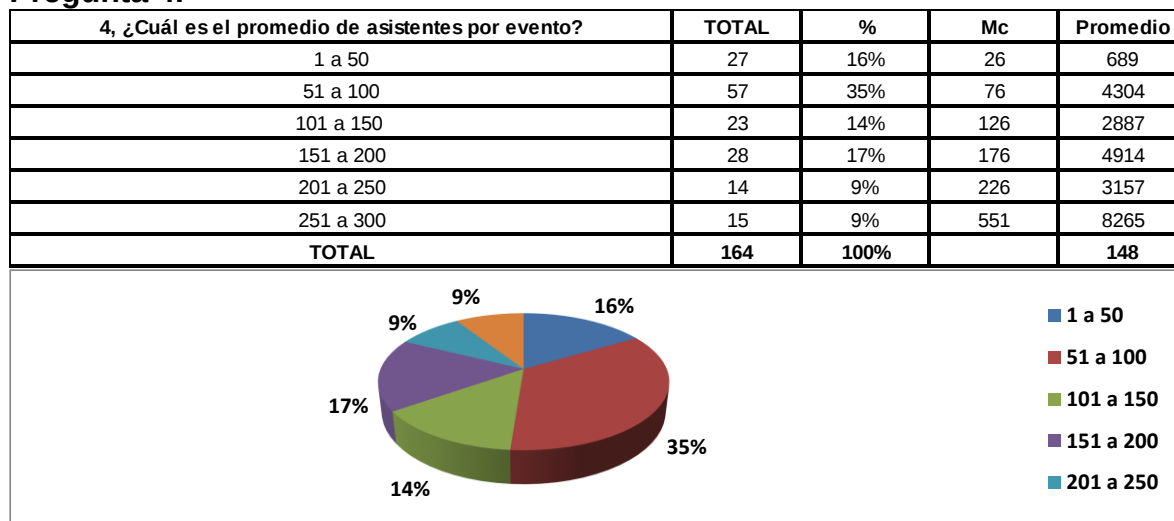
El 57% de las empresas realizan hasta 10 eventos por año. Siendo el promedio del total de empresas 8 eventos por año. Lo que deja ver un escenario apropiado para la nueva empresa, pues aún en el escenario más pesimista hay opciones.

Pregunta 3.



Los eventos que los clientes más demandan son los de tipo social (26%), los relacionados con las actividades de mercadeo (22%) y las inauguraciones y lanzamientos de productos (19%). Sobre este tipo de eventos se debe concentrar la actividad del servicio y para tal fin se debe determinar la logística necesaria.

Pregunta 4.

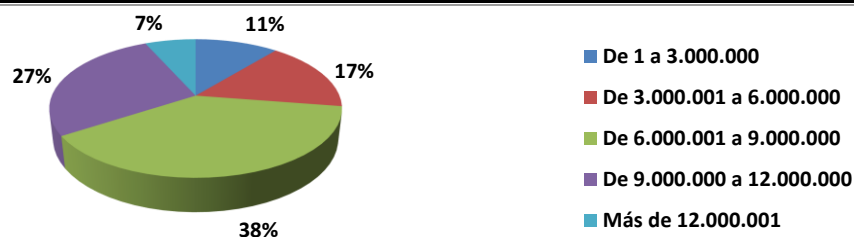


El promedio de asistentes por evento es de 148 personas, no obstante la actividad de las empresas tiende a concentrar en las empresas que invitan entre 51 y 100 personas (35%).

Esta información le sirve a la nueva empresa para proyectar los recursos necesarios en infraestructura, costos y talento humano para la ejecución de un evento promedio.

Pregunta 5.

5. ¿Cuál es el presupuesto promedio por evento?	TOTAL	%	Mc	Promedio
De 1 a 3.000.000	18	11%	1.500.001	27.000.009
De 3.000.001 a 6.000.000	27	16%	4.500.001	121.500.014
De 6.000.001 a 9.000.000	63	38%	7.500.001	472.500.032
De 9.000.000 a 12.000.000	45	27%	10.500.001	472.500.023
Más de 12.000.001	11	7%	13.500.001	148.500.006
TOTAL	164	100%	37.500.003	7.573.171



El 38% de las empresas pagan hasta \$9.000.000 por la organización de un evento social. Esta información es fundamental a la hora de evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Así mismo permite estimar los costos, ingresos y valor promedio del precio por invitado y en general por evento. El presupuesto promedio que invierten las empresas en la organización de un evento es de \$7.573171.

Pregunta 6.

6. ¿Los eventos que realiza la empresa son organizados por?	TOTAL	%
Personal de la empresa	120	73%
Empresas organizadoras de eventos	44	27%
TOTAL	164	100%

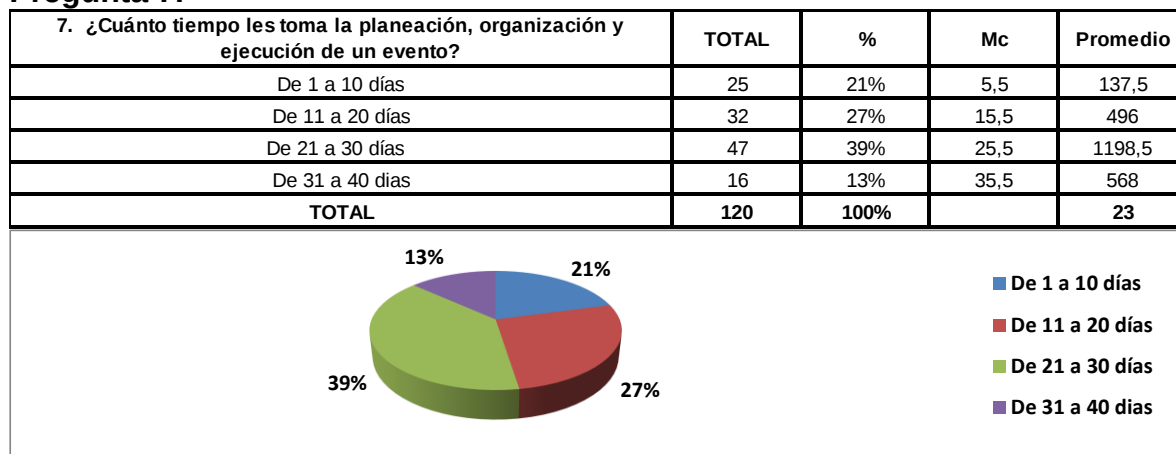


El 27% de las empresas contrata a una empresa u organizador de eventos externo, cifra que deja ver la oportunidad de negocio. En otro aspecto la propuesta presenta una innovación en el aspecto de integración de productos y servicios, por lo tanto esta debe resultar llamativa para el 73% de empresas que

organizan sus propios eventos, que deseen obtener un mejor nivel de calidad en sus eventos.

Si la respuesta es la opción b. por favor continúe en la pregunta N°10.

Pregunta 7.

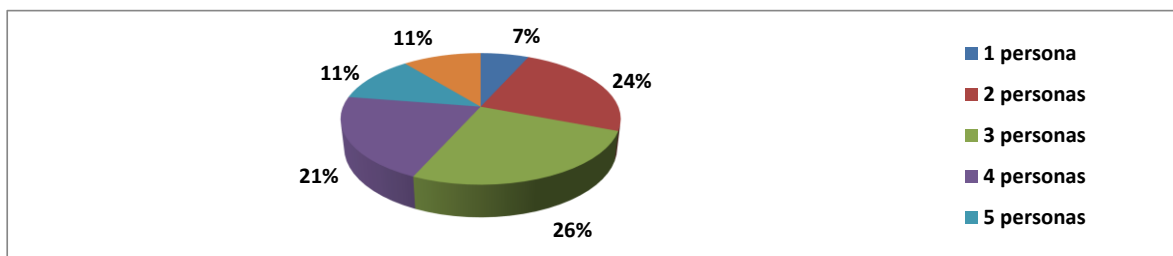


En promedio a las empresas les toma 23 días la organización y ejecución de un evento, la información mas relevante para esta pregunta se concentra -como se observa en el gráfico- en las empresas que en promedio demoran entre 21 y 30 días (39%) para organizar el evento y las empresas que tardan entre 11 y 20 días (27%). Esta tendencia esta directamente relacionada con el tipo de evento y el número de invitados, así mismo nos deja ver la posible cantidad de eventos que se realiza al interior de las empresas.

Conocer esta información sirve para la elaboración de estrategias de ventas, pues al cliente se le ofrece mayor eficiencia en la organización del evento, una mayor estructuración en la codificación del mensaje que la empresa quiera transmitir y una equivalencia en costos, pues en el proceso de subcontratación la empresa libera tiempo de sus empleados que potencializa en tareas afines a la actividad principal de la empresa.

Pregunta 8.

8. ¿Cuántas personas necesitan para la organización y ejecución de sus eventos?	TOTAL	%
1 persona	8	7%
2 personas	29	24%
3 personas	31	26%
4 personas	25	21%
5 personas	14	12%
Más de 5 personas	13	11%
TOTAL	120	100%



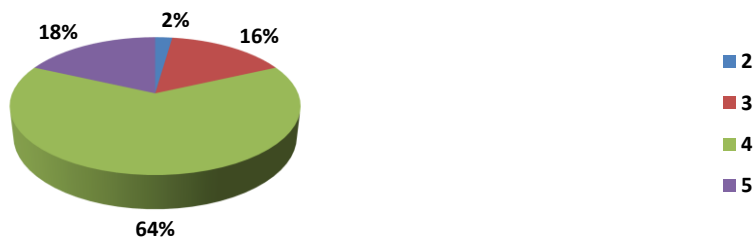
El 71% de las empresas necesitan entre dos y cuatro personas para la organización de un evento y la organización del mismo tarda en promedio 23 días. Esto nos muestra que es posible ingresar no solamente a participar del mercado de las empresas que contratan empresas organizadoras de eventos, si no que las que organizan sus eventos de manera directa se convierten en parte del mercado objetivo de la nueva empresa, pues estas requieren de apoyo logístico para la organización de sus eventos.

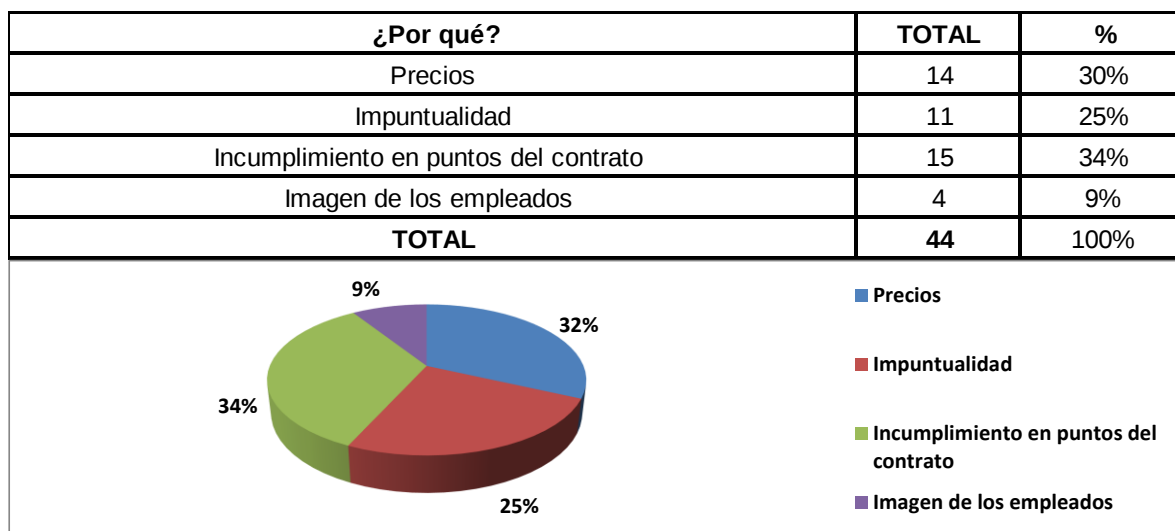
Por tanto y tomando como punto de partida la proporción de asistentes promedio por el promedio de personas que apoyan un evento, se sabe que , se requiere una persona adicional por cada 49 asistentes aun evento. Lo que en eventos de más de 150 asistentes supera la capacidad de personal que una empresa destina para su organización. Este factor se convierte en una gran oportunidad para la nueva empresa.

Preguntas realizadas a empresas que contratan a un organizador externo.

Pregunta 9.

9. ¿Cómo Calificaría el nivel de servicio de su proveedor actual? Siendo 5, lo mejor y 1, lo peor	TOTAL	%
1	0	0%
2	1	2%
3	7	16%
4	28	64%
5	8	18%
TOTAL	44	100%





Razones por las que se califica negativamente al proveedor actual.

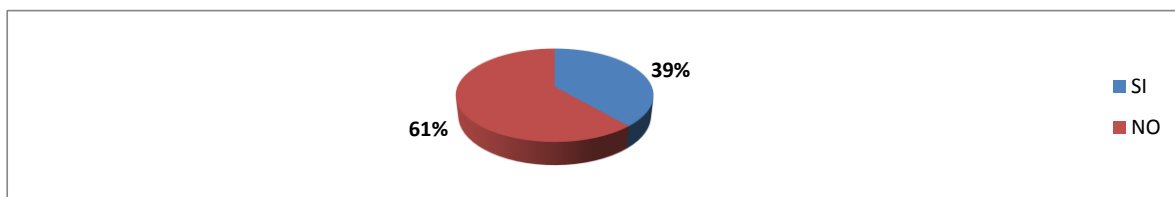
Este punto ratifica la posibilidad que tiene el enfoque de integralidad y especialización que tiene la nueva propuesta. El 34% de los encuestados argumenta que el proveedor actual incumple por lo menos en un aspecto relacionado con lo contratado, el 30% manifiesta inconformidad con el precio, esta respuesta está en relación con la anterior, pues al no colmar la expectativa del cliente, este quedará con la sensación de que se pago por algo que quedo incompleto. Por último un 25% de los encuestados argumentan impuntualidad en la ejecución de los horarios programados en el evento; lo que deja ver la falta de un cronograma que permita ejecutar las actividades coordinadamente. Esto se convierte en una oportunidad para la nueva empresa pues el mejoramiento y cumplimiento de estos puntos es una de las propuestas generadoras de valor agregado para el proyecto.

En conclusión este punto muestra un 18%⁵⁸ de inconformidad de las empresas, respecto de los servicios que están recibiendo de su proveedor actual.

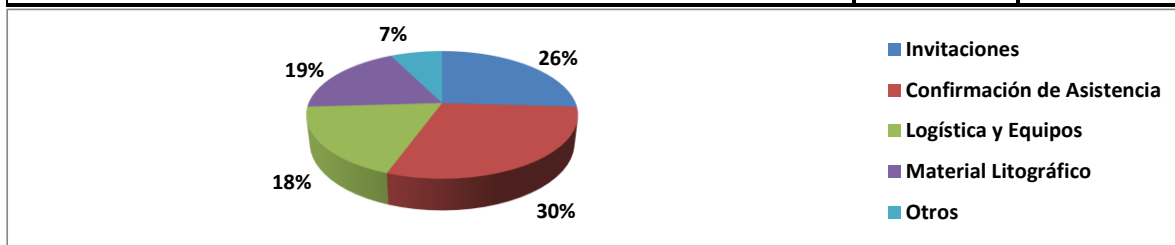
Pregunta 10.

10. ¿Su proveedor actual integra todas sus necesidades o usted debe encargarse de ciertos detalles?	TOTAL	%
SI	17	39%
NO	27	61%
TOTAL	44	37%

⁵⁸ Se toma como referencia para este porcentaje, los porcentajes individuales de las calificaciones 2 y 3.



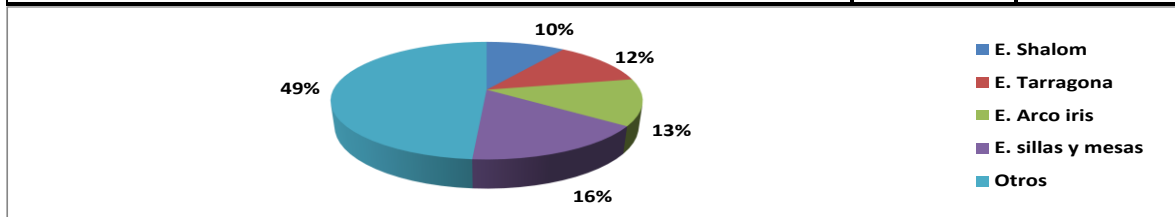
Cuáles?	TOTAL	%
Invitaciones	7	26%
Confirmación de Asistencia	8	30%
Logística y Equipos	5	19%
Material Litográfico	5	19%
Otros	2	7%
TOTAL	27	100%



El 61% de las empresas que contratan un organizador externo se ven obligados a realizar ajustes o actividades directas para que el evento quede a un 100%. Los aspectos mas relacionados son: Invitaciones (26%), confirmación de asistencia (30%), logística y equipos con características específicas (19%) y Materiales litográficos (19%), Otros (7%). Esta información se convierte en otra oportunidad para la nueva empresa.

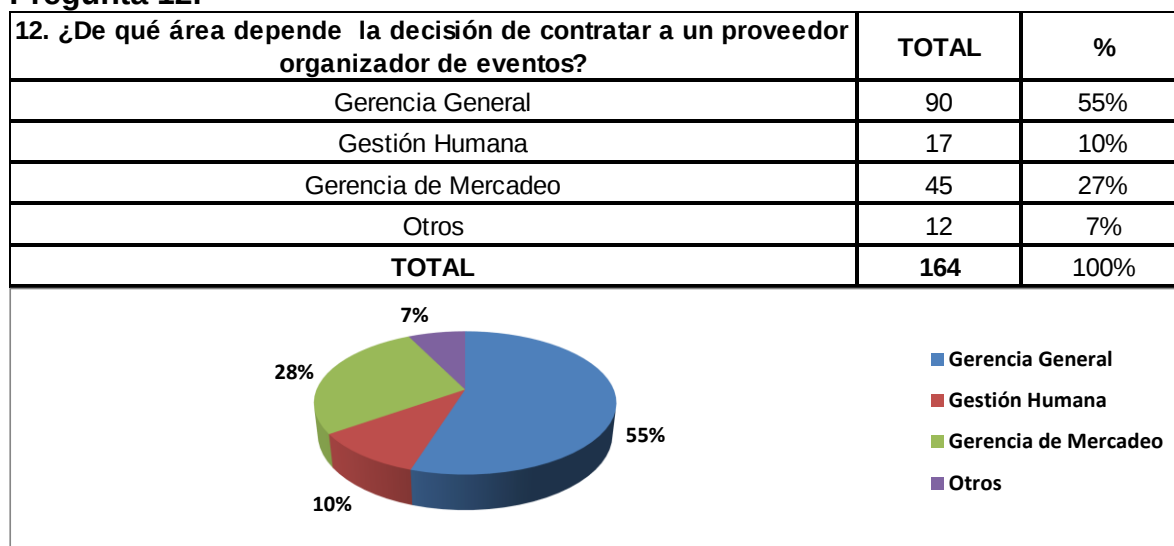
Pregunta 11.

11. ¿Qué empresas conoce que se dediquen a la organización de eventos?	TOTAL	%
E. Shalom	16	10%
E. Tarragona	20	12%
E. Arco iris	21	13%
E. sillas y mesas	27	16%
Otros	80	49%
TOTAL	164	100%



Esta respuesta deja ver un mercado sin liderazgo, pues si bien Eventos Sillas y Mesas tiene el porcentaje (16%) de reconocimiento del mercado más alto, la ventaja con los siguientes cuatro competidores no es contundente. Así mismo cabe mencionar que los cuatro primeros competidores suman el 49% del reconocimiento del mercado lo que es importante para el proyecto, pues la posibilidad de entrar a competirles a los líderes es viable.

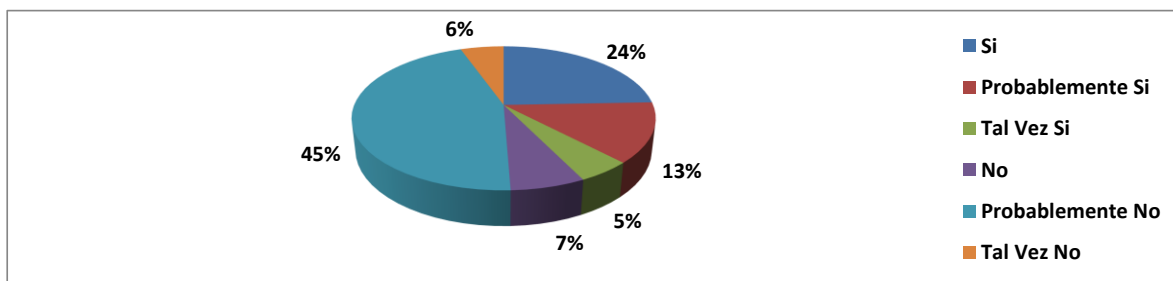
Pregunta 12.



En su mayoría la decisión de contratar a una empresa externa la tiene la gerencia general (55%), seguido de los departamentos de mercadeo (27%). Por lo tanto la imagen de la nueva empresa, de su(s) representante(s), de sus evidencias físicas y el marketing debe ser de muy buena calidad y pertinente con quien recibe la información.

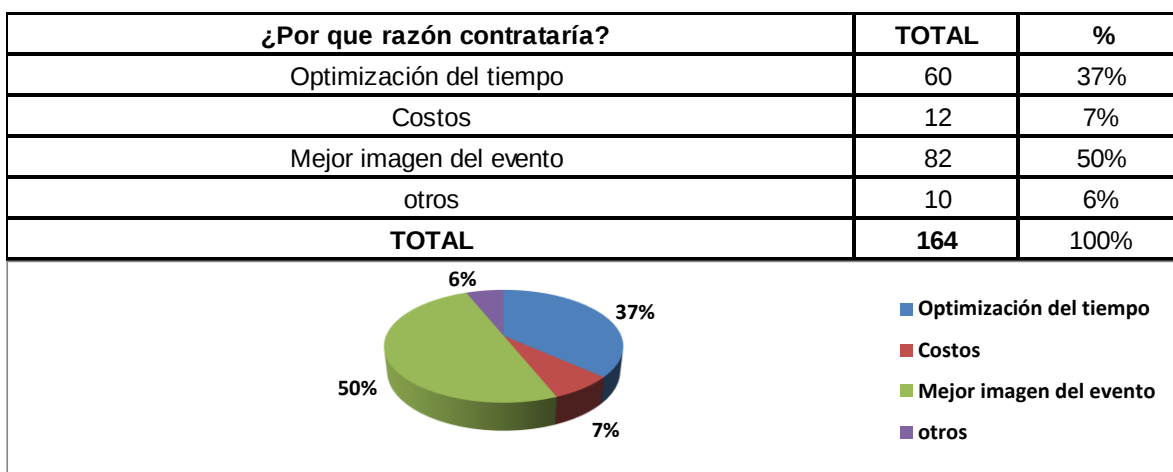
Pregunta 13.

13. ¿De existir una nueva empresa especializada en la organización de eventos corporativos de manera integral usted contrataría sus servicios?	TOTAL	%
Si	40	24%
Probablemente Si	22	13%
Tal Vez Si	8	5%
No	11	7%
Probablemente No	74	45%
Tal Vez No	9	5%
TOTAL	164	100%



El 24% de las empresas de nuestro mercado objetivo esta dispuesto a contratar un operador de servicios de organización de eventos corporativos externo.

➤ **Razones por las que sí se contrata un operador externo.**

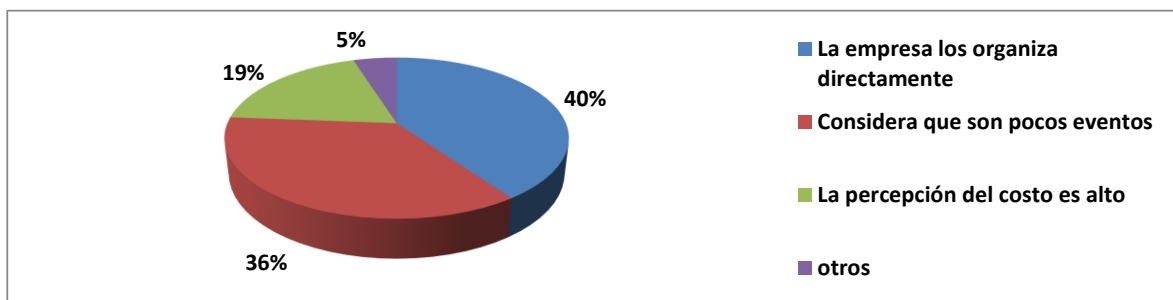


El 50% de las empresas encuestadas argumenta que se mejoraría la imagen del evento; esto deja entrever la necesidad que tienen las empresas de una empresa que se especialice en la organización de eventos corporativos, el 37% de los encuestados afirma que es posible la contratación de un externo argumentando factores de optimización del tiempo.

En conclusión las empresas están dispuestas a pagar por la organización de eventos si estos ofrecen unos mayores beneficios y valores agregados.

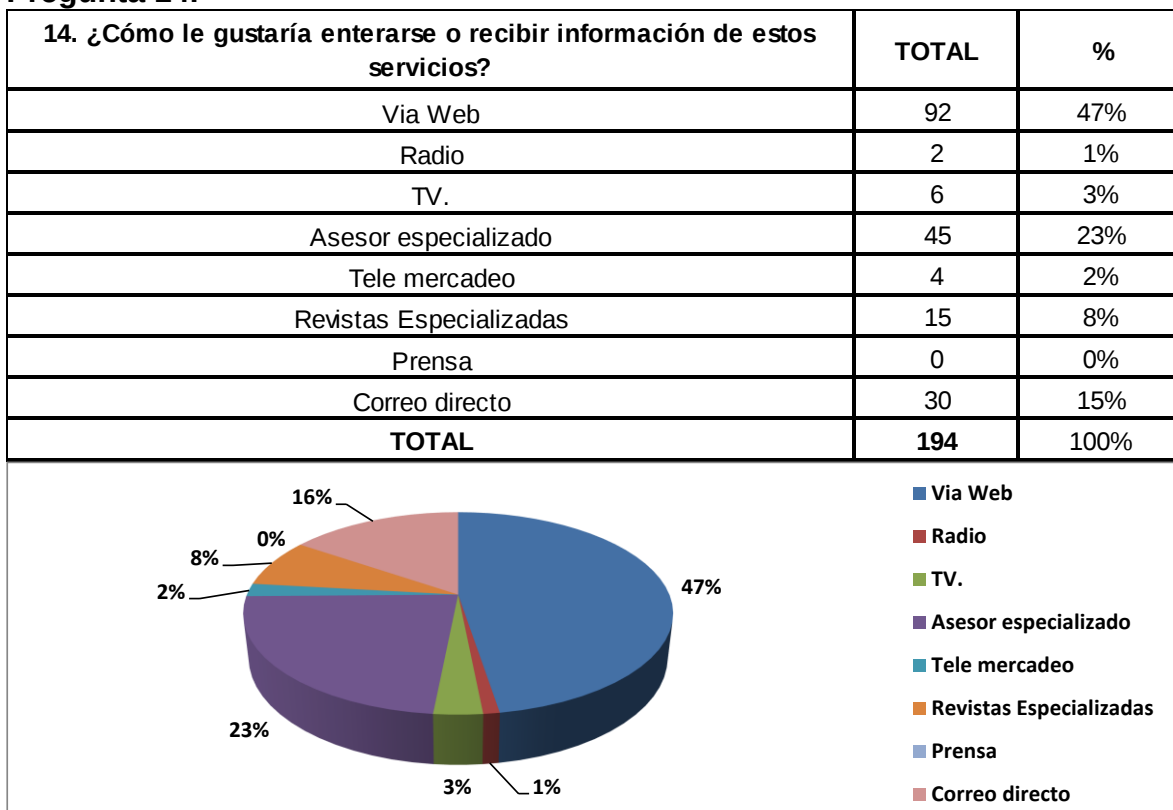
➤ **Razones por la que no se contratan los servicios de un operador externo.**

¿Por que razón no contrataría?	TOTAL	%
La empresa los organiza directamente	66	40%
Considera que son pocos eventos	59	36%
La percepción del costo es alto	31	19%
otros	8	5%
TOTAL	164	100%



Existen dos razones básicas: por que la empresa los organiza directamente (40%), porque considera que son pocos eventos (36%) en el año, entonces no amerita contratar a un externo y porque el nivel de percepción del costo es alto (19%). Esto nos permite observar que el sector de la organización de eventos no compite por costos.

Pregunta 14.



El 47% de las empresas prefieren las comunicaciones vía Web

El 23% prefieren un asesor especializado en el tema

El 15% información por correo directo.

Se termina agradeciendo a la persona y a la empresa por la información suministrada.

ANEXO 4. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevista en profundidad realizada a los miembros de la asociación de banqueteros de Cali.

Metodología:

- A.** Se saluda y se identifica la persona que realiza la encuesta.
- B.** Se le explica cuál es el objetivo, y la metodología de la entrevista.
 - 1.** Objetivo: Establecer cuáles son los fundamentos y parámetros bajo los cuales están funcionando las empresas organizadoras de eventos en la ciudad de Cali.
 - 2.** La entrevista consta de un cuestionario de cinco preguntas, las cuales se pueden responder de manera libre.
 - 3.** Se le solicita a la persona la autorización para grabar y tomar nota de la entrevista.
- C.** Se procede a hacer las preguntas.
 - 1.** ¿Cuántos años lleva trabajando en esta profesión?
 - 2.** ¿Posee usted algún título técnico o profesional?
 - 3.** ¿Cuál?
 - 4.** ¿Cuántos eventos en promedio realiza en el año?
 - 5.** ¿Cuál es valor promedio por evento?
 - 6.** ¿Cuál considera que es la empresa líder en organización de eventos en el mercado?
 - 7.** ¿Tiene algún producto o servicio orientado, o especializado para las empresas de la ciudad de Cali?
 - 8.** ¿Su empresa está formalmente constituida? (es decir cumple con los requisitos exigidos por la ley en cuanto a procesos de facturación, declaración de impuestos, pago de prestaciones sociales y parafiscales.
 - 9.** ¿Su empresa implementa algún tipo de estrategia para vender sus productos y o servicios? ¿Podría decirnos cuál?
 - 10.** ¿Cuáles según su criterio son los factores para el éxito de una empresa organizadora de eventos especiales?
- D.** Termina la entrevista y se dan los agradecimientos.
 - 1.** Muchas gracias por permitirnos este tiempo tan valioso y le deseamos muchos éxitos en su maravillosa labor.

SINTESIS DE LAS RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD.

Respuesta a la pregunta 1.

En promedio los banqueteros entrevistados llevan entre 5 y 9 años en esta actividad.

Respuesta a la pregunta 2 y 3.

Los entrevistados tienen profesiones a nivel técnico en su mayoría, solo dos de los entrevistados poseen título profesional. Ninguno de los entrevistados posee formación especializada en la actividad de organización de eventos corporativos, la mayoría se actualizan asistiendo a seminarios cortos, la mayoría de estos son organizados por empresas de Bogotá y de Medellín.

Respuesta a la pregunta 4.

La constante es un no revelar esta cifra, pero la mayoría argumentan que el negocio es rentable sabiéndolo manejar.

Respuesta a la pregunta 5.

En síntesis los organizadores no tienen establecido un valor promedio, pues dicen que es muy complicado hallarlo, pues la contabilidad no registra los valores reales.

Respuesta a la pregunta 6.

En la mayoría de casos argumenta que la de su propiedad, no obstante dejan ver claramente que no reconocen un líder en el mercado.

Respuesta a la pregunta 7.

No.

Respuesta a la pregunta 8.

En su mayoría argumenta que es muy complicado porque el negocio dejaría de ser tan rentable, los impuestos y el pago de responsabilidades prestacionales es muy alto, además el personal no se puede contratar de tiempo completo por que la actividad se concentra principalmente los fines de semana.

Respuesta a la pregunta 9.

La estrategia más utilizada es la publicidad en páginas amarillas y volantes, argumentan que el voz a voz es lo más importante.

Respuesta a la pregunta 10.

Capacitación del personal, nivel de especialización, calidad en el servicio, ubicación oficinas, transporte y logística, tecnología, atención personalizada, creatividad e innovación, responsabilidad social empresarial, nivel de consultoría.