

PLAN DE NEGOCIO
ACOMPañAMIENTO EN DECORACIÓN DE EVENTOS “ENSUEÑO”

SOFÍA CORREA ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
RIONEGRO-ANTIOQUIA

2018

PLAN DE NEGOCIO

Acompañamiento en decoración de eventos “Ensueño”

SOFÍA CORREA ÁLVAREZ

Trabajo de grado para optar por el título de:

Administrador de empresas

Asesor:

Jorge Andrés Rivera Carmona

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE ORIENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RIONEGRO-ANTIOQUIA

2018

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	9
2. EQUIPO DE TRABAJO	14
3. PLAN DE MERCADO	19
4. SISTEMA DE NEGOCIO	24
4.1. Segmento de mercado	24
4.2. Propuesta de valor	25
4.3. Canales de distribución	26
4.4. Relaciones con clientes	26
4.5. Fuentes de ingresos	27
4.6. Actividades clave	27
4.7. Recursos clave	28
4.8. Asociaciones clave	28
4.9. Estructura de costos	29
5. ANÁLISIS DE RIESGOS	32
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	34
6.1. Inversiones requeridas para el proyecto	35
7. PLAN FINANCIERO	37
7.1. Proyección de ventas en pesos	39
7.2. Componentes de costo de ventas	39
7.3. Costo variable unitario	41
7.4. Márgenes de contribución	41
7.5. Márgenes de contribución total	42
7.6. Análisis de VPN y TIR:	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Perfil del cargo de administrador	14
Tabla 2. Perfil del cargo contador	15
Tabla 3. Perfil del cargo secretaría	15
Tabla 4. Perfil del cargo auxiliar en decoración y logística	16
Tabla 5. Competencias de los miembros del equipo	18
Tabla 6. Crecimiento porcentual de servicios ofrecidos y vendidos	23
Tabla 7. Sistema de negocio	31
Tabla 8. Matriz de riesgos	33
Tabla 9. Plan de implementación	35
Tabla 10. Inversiones requeridas para el proyecto	36
Tabla 11. Carga prestacional a cargo del empleador	37
Tabla 12. Carga de impuestos	38
Tabla 13. Industria y comercio	38
Tabla 14. Proyección de ventas	39
Tabla 15. Proyección de ventas en unidades	39
Tabla 16. Componentes de costo de ventas	40
Tabla 17. Costo variable unitario	41
Tabla 18. Margen de contribución unitaria	41
Tabla 19. Márgenes de contribución total	42
Tabla 20. Gastos y costos fijos	42
Tabla 21. Mezcla de mercadeo	43
Tabla 22. Necesidades de financiación	43
Tabla 23. Plan de amortización de la obligación financiera	44
Tabla 24. Utilidad antes de impuestos e interés	44
Tabla 25. Punto de equilibrio	45
Tabla 26. Balance general	46
Tabla 27. Estado de resultados	47
Tabla 28. Flujo de caja	48
Tabla 29. Indicadores	48

Tabla 30. Indicadores de valor

51

Tabla 31. Cálculo del WACC

51

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
<i>Gráfico 1. Organigrama</i>	18
Gráfico 2. Flujograma de procesos	24
Gráfico 3. Liquidez-Razón corriente	49
Gráfico 4. Nivel de endeudamiento total	49
Gráfico 5. Rentabilidad operacional	49
Gráfico 6. Rentabilidad neta	50
Gráfico 7. Rentabilidad patrimonio	50
Gráfico 8. Rentabilidad activo	50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha desarrollado con el fin de elaborar un plan de negocios para realizar un análisis completo para la creación y puesta en marcha del proyecto “Ensueño” acompañamiento en decoración de eventos. Todo proyecto de inversión debe tener un adecuado y ordenado estudio de todas las áreas que permitan detectar las ventajas, riesgos y todos los factores necesarios para el desarrollo; y que además todo se encuentre acorde con la magnitud del mismo.

El negocio se basa en la planificación, la organización y la decoración de eventos como bodas, bautizos, primeras comuniones, fiestas de cumpleaños, quince años y eventos corporativos como inauguraciones, convenciones, presentación de productos y marcas, entre otros.

Se busca satisfacer las necesidades de planeación, organización y realización de eventos y celebraciones de tipo social y familiar. Los temas que se pretenden poner en desarrollo, comprende aspectos como la logística, montaje, asesoría personalizada en el desarrollo de eventos, basado en nuevas tendencias para prestar servicios a un segmento potencial que está en fase de crecimiento y proyecta buenas posibilidades de desarrollo.

En el oriente antioqueño, principalmente en los municipios del altiplano se encuentran en auge de crecimiento este tipo de negocio, por esta razón se considera una oportunidad viable para permitir a las personas el acceso más fácil a la decoración de sus eventos. Por esta razón el domicilio estará ubicado en el municipio de Rionegro con posibilidad de cobertura a los demás municipios del altiplano y servir a las personas de municipios aledaños como Marinilla, el Carmen de Viboral, La ceja, La unión, entre otros, puesto que en el estudio de mercado se determinó una alta probabilidad de éxito en este sector gracias a la alta demanda de las personas.

Al evaluar el proyecto se estiman todas las ventajas para lograr ponerlo en marcha. Se encontrará la posibilidad de profundizar en un análisis de cada uno de los pasos necesarios para su realización como son los conceptos de negocio, estudio de mercados, aspectos técnicos, legales y

también financieros. Se pretende mostrar que tan rentable puede ser la puesta en marcha de una empresa que está dedicada a la prestación de un servicio de decoración de eventos y cuáles son las razones para su realización.

Los resultados obtenidos dieron bases fundamentales para la conformación de la empresa.

En el estudio financiero se logró deducir que el proyecto tendrá una capacidad de crecimiento y rentabilidad en un periodo de uno a cinco años y todo esto se pretende lograr con la mezcla de todos los factores necesarios para la realización de la mano de una mezcla de mercadeo acorde para el público objetivo, pero también teniendo en cuenta factores económicos y sociales.

En conclusión, luego de investigar, implementar e integrar todos los aspectos relacionados con un proyecto de inversión, el montaje de la empresa acompañamiento en decoración de eventos “Ensueño” es factible desde el punto de vista económico, social, técnico y de mercadeo para el inversionista, lo cual va lograr la rentabilidad esperada por los accionistas; sin embargo, es importante hacerle seguimiento exhaustivo a la proyección de ventas para así obtener los resultados esperados.

1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El proyecto tiene como fin la planificación, organización y decoración de eventos como bodas, bautizos, primeras comuniones, fiestas de cumpleaños, quince años y eventos corporativos como inauguraciones, convenciones, presentación de productos y marcas, entre otros.

La empresa corresponde a la prestación de un servicio que se ofrecerá para cubrir una necesidad del cliente en el mercado puesto que en el momento en el que se quiere realizar cualquier tipo de evento, la persona necesita dedicar gran parte de su tiempo para lograr buscar todo lo necesario para poder llevarlo a cabo, por ejemplo, el servicio de catering, la decoración, el transporte, la animación, la alimentación, la música, todos los implementos para la decoración y todo lo demás requerido. La organización del evento no sólo implica la búsqueda de todo lo necesario, sino también un seguimiento y control durante todo el proceso para que todo salga perfecto en ese día tan especial. Lo que se pretende con este proyecto de decoración de eventos es lograr darle un descanso al cliente y librarles esa carga de la planificación, organización y decoración de su evento, brindando opciones para todo lo que el cliente desee y lograr adaptarnos a lo que él quiere y cumplir todos sus sueños.

La misión de “Ensueño” es que en el momento en que se coloquen en contacto con el área administrativa, se asigna la persona especializada encargada de hacer realidad todo lo que el cliente tenga en sus expectativas que para el caso sería el administrador; para prestar el servicio se ha considerado el arriendo de un local para el funcionamiento de la oficina que garantice el ofrecimiento del servicio con un mayor nivel de formalidad. Esta oficina estará ubicada en Rionegro. De esta forma, el cliente únicamente debe transmitir su idea y se le ofrecerán todas las alternativas posibles para llevarlo a cabo, también servicios extra que estarán incluidos en nuestros paquetes. Finalmente es decisión del cliente la opción que más se adapte a lo que quiere.

El tema de decoración de eventos, se caracteriza por ofrecer un servicio diferenciador y con productos innovadores. Con este servicio se busca tener una amplia gama de paquetes para que el cliente se sienta a gusto y todo salga en la condición esperada para la realización del evento.

La organización de un evento consiste en un proceso de diseño, planificación y realización de eventualidades como fiestas, ceremonias, reuniones y cada una con diferentes fines. (Wikipedia, 2017).

El cliente tiene la posibilidad de elegir dentro de sus paquetes una serie de elementos de acuerdo a su gusto y que se acomode a lo que esté buscando.

Se planea manejar el servicio de catering para que el cliente tenga mayor comodidad y a su vez etiqueta y glamour.

Cuando se hace referencia en si a la decoración de un evento, debemos tener en cuenta que engloba la realización de un presupuesto, la selección de un espacio, la coordinación de la logística, manejo de empleados, supervisión de tareas, entre otros.

El catering consiste en la acción de transportar, empacar, servir alimentos y bebidas y producir para un grupo masivo o no de personas. En cuanto a tema, tenemos que en los últimos años ha tenido una gran acogida en el país y cada vez existe más ímpetu.

El catering puede considerarse como un valor agregado al servicio, puesto que como se busca la satisfacción total del cliente, sería bueno no solo quedarse en la decoración total de su evento, sino también en ayudare con los factores externos que pueden ser de influencia para la tranquilidad del mismo. Por ejemplo, apoyar en la contratación del sonido, de los alimentos, los meseros, el transporte de sus invitados, entre muchos otros factores. (El catering esta In, 2011)

Existen varios generadores de alegría para el cliente dentro de los cuales podrían estar el hecho de que cuando lleguen al evento, todo este en las condiciones que lo expresaron; que la decoración si esté dentro de lo que pidieron los clientes, que la comida este caliente, que se cumpla

con todo lo planeado. Un evidente generador de alegría sería que se sientan “como en casa” con la forma en que se les ofrezca y presente el servicio.

Como en cualquier situación, siempre van a existir frustraciones para el cliente; con unos aliviadores de alegría esto se puede tratar; por ejemplo, es muy importante que las personas que atiendan el evento sean muy cordiales para que todo fluya mejor, además de esto que todo esté en condiciones buenas para recibir a los invitados y que la decoración sea tal cual la pidieron.

En Colombia, este servicio es relativamente nuevo, apenas comienza a posicionarse y a ganar credibilidad en las personas. Sin embargo, en muchas zonas ha tenido una acogida fuerte gracias a la facilidad que brinda. Cabe decir que por la razón mencionada anteriormente cada día existe y existirá una competencia más fuerte, es decir, que cada empresa de decoración de eventos se deberá destacar tener un factor diferenciador de todos los demás que lleve a los clientes a preferir la prestación de tu servicio.

El servicio de decoración de eventos buscará básicamente la satisfacción total de su cliente, que todo esté perfectamente en las condiciones que busca y de esta forma generar recordación en ellos y a su vez una fidelización. Que cuando piensen en la organización de un evento, inmediatamente deseen escoger este servicio de decoración de eventos en específico.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que la decoración de eventos es costosa en sí, por esta razón es importante que los resultados sean notorios en el sentido de que la cantidad de dinero que el cliente paga, realmente se vea reflejada en el momento final.

El portafolio de servicios radica en tres ofertas las cuales incluyen los siguientes servicios:

Paquete 1: Premium: Incluye todo lo relacionado con el evento desde la asesoría hasta el montaje.

Paquete Premium
Asesoría antes de evento
Servicio de decoración
Arreglos florales
Mesas
Sillas
Vestidos de sillas y mesas
Vajilla completa
Cubiertos
Carpas
Vehículo de transporte de materiales
Servicio de sonido completo
3 horas servicio mesero
3 horas personal de apoyo de cocina
Otros conceptos menores

El paquete Premium tiene un costo total de \$12.000.000 y está presupuestado para un total de 200 personas.

Paquete 2: Asesoría del evento

Paquete Asesoría
Asesoría completa antes de evento
Catálogo de productos y servicios
Acompañamiento en la consecución de todo lo necesario para el proyecto

El paquete 2 tiene un costo total de \$5.000.000.

Paquete 3: Estándar: Incluye todo lo relacionado con el evento desde la asesoría hasta el montaje.

Paquete estándar
Asesoría antes de evento
Servicio de decoración
Arreglos florales
Mesas
Sillas
Vestidos de sillas y mesas
Vajilla completa
Cubiertos
Carpas
Vehículo de transporte de materiales
Servicio de sonido completo
3 horas servicio mesero
3 horas personas de apoyo de cocina

El paquete estándar tiene un costo total de \$3.500.000 y está presupuestado para un total de 50 personas.

2. EQUIPO DE TRABAJO

Las organizaciones dedicadas a la logística de eventos generalmente forman comités o equipos de trabajo para lograr llegar a objetivos específicos. Al delegar el proceso de organización del evento en un equipo de trabajo, permite que la planificación del mismo se lleve a cabo en forma fluida. (Betancur, s.f.)

Cuando se realiza la selección de los miembros del equipo es importante tener en cuenta que esto es clave para la consecución del objetivo final, por esta razón, quien lidera el proceso deberá definir muy claramente las competencias de cada miembro y las funciones a desempeñar por cada uno.

Depende el objetivo del evento, se realizará toda la gestión del mismo. Pero en términos generales podemos resumir las obligaciones de cada persona del equipo organizador así.

Las siguientes tablas pueden definir las competencias que deben cumplir cada uno de los cargos:

Tabla 1. Perfil del cargo de administrador

Identificación del cargo	Administrador
Salario	3 SMLMV
Área de dependencia	Junta directiva
Objetivo del cargo	Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.
Funciones principales	Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo, dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta, decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo, analizar los

	problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
Requisitos del cargo	Profesional en Administración de empresas, mayor de 18 años y con experiencia en al menos un trabajo como administrador

Tabla 2. Perfil del cargo contador

Identificación del cargo	Contador
Salario	Honorarios
Área de dependencia	Línea de staff
Objetivo del cargo	Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa
Funciones principales	Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución, colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones
Requisitos del cargo	Debe tener mínimamente una técnica en contabilidad y debe ser mayor de edad (más de 18 años).

Tabla 3. Perfil del cargo secretaría

Identificación del cargo	Secretaría
Salario	1.5 SMLMV más auxilio de transporte
Área de dependencia	Administrativa
Objetivo del cargo	Colaborar con el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo
Funciones principales	Tomar notas o apuntes de las indicaciones que reciba, realizar cartas, certificados y otros documentos, recibir documentación que llegue a la empresa y atender al público.

Requisitos del cargo	Persona que tenga la capacidad de planear sus actividades, buen lenguaje, desenvolvimiento en el cargo y que sea mayor de edad (más de 18 años).
-----------------------------	--

Tabla 4. Perfil del cargo auxiliar en decoración y logística

Identificación del cargo	Auxiliar en decoración y logística
Salario	1.5 SMLMV más auxilio de transporte
Área de dependencia	Administrativa
Objetivo del cargo	Realizar tareas de apoyo, en la administración de la planta física, llevar a cabo el control de las herramientas (llaves, materiales, mesas, sillas, etc.) contacta proveedores, colabora con la programación de espacios. Personal de apoyo que soporta la labor de ambientación adecuando el mobiliario y los objetos de utilería que hacen parte de la escena.
Funciones principales	Reservas de espacios para la recepción, cuidar los recursos físicos, contactar proveedores y velar para que todo lo necesario llegue en las condiciones adecuadas. Colaborar en la selección de los materiales necesarios para el montaje de decorados y su correspondiente ambientación, realizar la localización de exteriores e interiores para la ubicación de decorados, con la finalidad de informar a su superior, realizar la decoración.
Requisitos del cargo	Debe tener conocimiento sobre el manejo de la logística y ser mayor de edad (18 años).

Con este equipo de trabajo bastará para un correcto y óptimo funcionamiento de la organización del evento, sin embargo, cabe resaltar que a medida que crezca el negocio crecerán las necesidades y así mismo la necesidad de las integrantes para lograr suplir las mismas.

La idea es que los empleados que forman parte, conozcan muy bien todos los procesos de la organización y los de sus otros compañeros para que, en caso tal de que exista un percance, se puedan apoyar entre sí.

Se tratará al máximo de generar todo el tiempo un excelente ambiente laboral para que así los empleados puedan sentirse cómodos y a gusto en su puesto de trabajo y así respectivamente puedan rendir más y tener una productividad para el área financiera del negocio.

Finalmente se tratará de realizar capacitaciones permanentes e integraciones en el equipo de trabajo para generar mayor confianza y seguridad en todos los empleados. Además, causara que se sientan emocionados por cumplir todos los objetivos que se hayan establecido en la organización.

Las personas se encuentran vinculadas y cuentan con todas las prestaciones sociales como se observa en la tabla 11 (véase tabla 11).

Tabla 5. Competencias de los miembros del equipo

	Relaciones interpersonales	Mercadeo	Comunicación	Resistencia	Iniciativa	Capacidad	Liderazgo	Dirección	Tecnología
Cargo									
Administrador	x	X	x	X	X	x	x	x	x
Secretaría	x		x	X	X	x			x
Auxiliar en decoración y logística	x		x	X	X	x		x	x

Gráfico 1. Organigrama



3. PLAN DE MERCADO

Debido a que se pretende atender un amplio segmento de mercado y lo que se busca con el proyecto es atender y adaptarse a los deseos y exigencias de cada cliente, se determinan unas políticas de precios definidas en tres paquetes para que el cliente pueda escoger cual se adapta mejor a su necesidad o también buscar su comodidad atendiendo sus propuestas. Para ello, se les muestra que contiene cada paquete establecido, además de ofrecerles un catálogo físico en el que se les enseñará el servicio que vamos a ofrecer para cada tipo de celebración. De esta forma el cliente podrá decidir en qué tipo de servicio quiere invertir su dinero para adaptarlo todo lo posible a su presupuesto.

Método Delphi: El método Delphi se engloba dentro de los métodos de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones (Figuroa, 2012). Para hallar el pronóstico de ventas de los servicios que ofrece la compañía, empleamos el método Delphi donde delimitamos el contexto de la información, buscamos de la colaboración de personas que han tenido experiencia con la venta de estos servicios en el pasado, se organizó un debate en el que se les preguntó la cantidad de servicios que se pueden ofrecer y cumplir de manera anual, sus clientes potenciales e información específica que nos ayudara a pronosticar las ventas de la empresa “Ensueño” en los siguientes años.

Después de analizar todas las necesidades para los distintos eventos, se determinaron los precios y la información a incluir en los catálogos con las muestras de lo ofrecido por la empresa.

Dentro del segmento objetivo de nuestro proyecto se tiene que se va a ofrecer el servicio a hombres y mujeres que se encuentren en un rango de edad de 18 a 70 años que tengan como fin o que requieran la realización de un evento especial, que estén dispuestos a pagar por un servicio óptimo y que cuenten con los requisitos necesario para hacerlo. Es un segmento amplio puesto que cualquier persona que se encuentre dentro de ese rango de edad puede tener la necesidad o solo el

deseo de celebrar sus fechas especiales de una forma la asequible y sin sentir tanta carga para realizarlo.

Es muy importante para la realización de este proyecto el segmento escogido puesto que cualquier persona dentro de este rango de edad valora las fechas especiales y quieren vivirlos de la mejor manera, con los mejores recuerdos y por lo más alto que este a su alcance, por lo general las personas que acceden a este servicio a parte de sentir una facilidad para realizarlo, lo hacen porque tienen valores y sentimientos que quieren resaltar al hacer sentir bien a esa persona especial o aún a ella misma.

El proyecto inicialmente será pequeño, conformado por cuatro personas como empleados atendiendo las necesidades de sus clientes; sin embargo, a medida que avanza el tiempo se pretende crecer hasta conformar una empresa que sea altamente reconocida en el sector y por supuesto escogida por todos los clientes potenciales.

En el mercado del Oriente se cuenta con gran amplitud, hasta el momento cuenta con 23 municipios. Estará enfocado básicamente en los municipios que sean aledaños a Rionegro (lugar donde estará ubicado el negocio) dentro de los cuales se tenga un fácil acceso a los clientes, es decir, con aquellos que exista la posibilidad de encontrarse o en un caso extremo la posibilidad de organizar el evento de sus sueños telefónicamente, este último sin dejar de lado que es importante tener en cuenta que en el caso de que el cliente decida acceder al servicio, se pueda llegar fácilmente al lugar para su correcta realización. Todo esto puesto que para realizar la asesoría se requiere contacto con el cliente, para poder hablar y establecer que es lo que él desea, cuáles son sus limitaciones, conocer sus gustos, etc.

Se pretende lograr ser diferenciados dentro del mercado, con la forma en como son ofrecidos los servicios y en el trato a los clientes para que así las personas sientan el deseo de

escogernos para arreglar su evento sin importar las limitaciones de ubicación, que lleguen y así poderles brindar todo lo que necesitan y hacer de su fecha especial un día que no puedan olvidar.

Cabe resaltar que dentro de todo mercado existe una competencia alta con respecto a otras entidades organizadoras de eventos en el municipio de Rionegro con la cual se debe luchar cada día para sobrellevarla y lograr salir adelante como diferenciadores del mismo. Para lograr ser diferenciados existen varios factores los cuales hay que tener en cuenta, algunos de ellos son el precio de los servicios y/o productos, la forma en que se maneja el servicio, la experiencia que se le brinde al cliente y finalmente el resultado final.

En cuanto al tema de decoración de eventos, hoy en día existe una alta oferta puesto que cada vez están llegando más empresas brindando estos servicios, pero además muchas personas están creando su negocio de decoración o centro de eventos; en el caso de este proyecto, un competidor potencial directo son esas personas que apenas están comenzado su proyecto, puesto que como este, apenas están comenzando a experimentar, investigar y a ganar clientes que escojan su servicio. Para este caso esa sería la competencia más directa.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y resaltando que existe una competencia fuerte en este mercado, tenemos que también hay sustitutos que entran en el rango de competencia, para este caso uno de los productos sustitutos ha de ser las casas de eventos que ya se encuentren posicionadas en el sector, ya que además de ofrecer la asesoría cuentan también con el servicio del lugar establecido para realizar dicho evento; es decir tiene dentro de sus servicios paquetes con todo incluido.

Para este proyecto, se cuenta con tres paquetes que contienen diferentes alternativas para el cliente, además como se pretende darle gusto completo al cliente, también se escucharán sus alternativas y se tomará la decisión si es viable o no para la organización; para esto nuestros paquetes tendrán diferentes opciones para acomodarnos a los deseos de nuestros clientes.

Dentro de los canales de distribución para este proyecto esta: una atención completamente personalizada para el cliente o tener la oportunidad de brindarles la información ya sea por medio de redes sociales o por medios telefónicos, sin embargo, el fin siempre será encontrarse con esa persona para ultimar todos los detalles de la fiesta. Se tiene estrategias de mercadeo para que las personas se enteren de nuestro servicio tales de producto, servicio, distribución y también de comunicación (véase tabla 21). Se cuenta también con un catálogo de productos físico dentro del cual puede observar todo lo ofrecido y además de esto, la forma en la que se trabaja siempre con el anhelo de que el cliente quedé completamente a gusto con los que está viviendo tanto antes, durante y después de la prestación del servicio.

Finalmente, se debe tener en cuenta lo que cuesta lograr llegar a ese mercado objetivo teniendo en cuenta todos los procesos que se deben seguir y que se requieren pasar.

Por ejemplo, para que las personas conozcan el proyecto y estén enteradas de la creación del mismo, se deben realizar pautas de publicidad para lograr el cometido; dentro de las cuales encontramos: pautas radiales, suvenires, redes sociales, eventos abiertos al público para que las personas asistan, regalos que llamen la atención, tarjetas de presentación, patrocinios, lanzamientos, refrigerios, conferencia que genere alta recordación en la vida de las personas, eventos dirigidos a un grupo determinado de personas, por ejemplo jóvenes, parejas, ancianos, entre otros.

La idea que se tiene es que todo será por un modelo de outsourcing, algunos aspectos los conseguirá la entidad y de otros se tendrá que encargar el cliente, pero con la asesoría requerida con anterioridad.

A medida del paso del tiempo, la idea es ir creciendo e ir adquiriendo elementos y herramientas propios necesarios para la decoración de un evento y para la satisfacción de todas las

necesidades. Se planea tener una proyección de ventas considerando el crecimiento del PIB del país y la inflación.

En el año 2019 comienza el proyecto y las unidades de ventas en los años siguientes se verán afectadas por los siguientes porcentajes de futuros crecimientos en cada año. Teniendo como base el sector en el que se mueve el negocio la proyección del crecimiento de ventas esperado para el proyecto en 2020 y 2021 será de 15% para los paquetes y el 10% en 2022 y 2023. De la siguiente manera:

Tabla 6. Crecimiento porcentual de servicios ofrecidos y vendidos

	2020	2021	2022	2023
Paquete 1	15%	15%	10%	10%
Paquete 2	15%	15%	10%	10%
Paquete 3	15%	15%	10%	10%

Este crecimiento se evidencia a profundidad en el plan financiero como se puede observar en las tablas 14 y 15 (véase tablas 14 y 15).

4. SISTEMA DE NEGOCIO

Dentro de los procesos del negocio se tienen factores que intervienen como lo podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Flujograma de procesos



El sistema de negocio es una estructura establecida dentro de una organización con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia. Para la realización de este proyecto se tuvo como base el modelo ventures que incluye:

4.1. Segmento de mercado

Dentro del segmento objetivo del proyecto se tiene que se va a ofrecer el servicio a hombres y mujeres que se encuentren en un rango de edad de 18 a 70 años que tengan como fin o que requieran la realización de un evento especial, que estén dispuestos a pagar por un servicio óptimo y que cuenten con los requisitos necesario para hacerlo. Es un segmento amplio puesto que cualquier persona que se encuentre dentro de ese rango de edad puede tener la necesidad o solo el

deseo de celebrar sus fechas especiales de una forma la asequible y sin sentir tanta carga para realizarlo.

4.2. Propuesta de valor

Dentro de la propuesta de valor el proyecto corresponde a la prestación de un servicio que se ofrecerá para cubrir una necesidad del cliente en el mercado.

Existen varios generadores de alegría para el cliente dentro de los cuales podrían estar el hecho de que cuando lleguen al evento, todo este en las condiciones que ellos lo pidieron; que la decoración si esté dentro de lo que ellos quieren, que la comida este caliente, que se cumpla con todo lo planeado. Un evidente generador de alegría seria que se sientan “como en casa” con la forma en que se les ofrezca y presente el servicio.

Como en cualquier situación, siempre van a existir frustraciones para el cliente; con unos aliviadores de alegría esto se puede tratar; por ejemplo, es muy importante que las personas que atiendan el evento sean muy cordiales para que todo fluya mejor, además de esto que todo esté en condiciones buenas para recibir a los invitados y que la decoración sea tal cual la pidieron.

Teniendo en cuenta que existe una alta oferta de centros de decoración de eventos y decoradores de eventos en sí, en fundamental conocer que se está entregando a los clientes, cual es el valor agregado que se le va a brindar, que diferencia de los demás, tener en cuenta el nivel de detalle, de especialidad, de importancia, de cuidado y principalmente el amor que se le ponga a la decoración.

Las personas que acuden a este servicio por lo general tienen la necesidad de que todo quede como ellos lo sueñan y que se cumpla sin necesidad de tanto esfuerzo físico. Básicamente, lo que “Ensueño” brinda además de cumplir ese sueño es mejorar los sentimientos y lograr que todos se sientan bien.

4.3. Canales de distribución

Por medio de los canales de distribución se quiere alcanzar el segmento poblacional y llamar su atención según lo que el cliente quiera; entre ellos se tiene:

- Voz a voz: Con la calidad que se brindará, se espera que las personas se sientan conformes y seguras de lo que recibieron y de esta forma, les cuenten a las demás personas sobre nuestro proyecto y así lograr salir adelante y ser cada vez más reconocidos en el sector.
- Redes sociales: Las redes sociales son una herramienta muy completa para hacer promoción y publicidad del negocio, por medio de esta herramienta se buscará llegar a las personas dentro del rango de segmento para que puedan contactar la empresa y así brindar esa experiencia que seguramente el cliente quiere vivir y a su vez generar una recordación y fidelidad por parte de las personas.
- Publicidad en volantes: Repartir volantes en lugares permitidos para que las personas puedan leer y enterarse de los que estamos haciendo.
- Ofrecer promociones que llamen la atención de los clientes y lograr confiabilidad en ellos.

Por medio de estos canales de distribución se considera que se logrará llegar a muchas personas y claramente es la clave la experiencia, el compromiso, la seguridad y pasión que el cliente vea en nosotros lo que lo llevara a escogernos como su decorador de eventos favorito.

4.4. Relaciones con clientes

La relación que se debe tener con los clientes es de constante comunicación para conocer a fondo que desea el cliente, para que todo salga en las mejores condiciones y se logré brindar un excelente servicio de calidad.

Se brindará asesoría en la que en el cliente podrá acomodarse a la prestación del servicio y viceversa.

Además, para obtener una mejor experiencia y confiabilidad también se ofrece un servicio post venta donde se estará al tanto de si el cliente sí estuvo conforme y feliz con todo lo que se le ofreció. Se recibirán sus sugerencias y finalmente se establecerá una relación de confianza y de expectativa continua.

4.5. Fuentes de ingresos

Para las fuentes de ingresos, hay que tener en cuenta todas las oportunidades que se presenten, entre las fuentes se tiene el valor que aporta cada actividad que se realiza. Para este caso la venta de los planes es que las personas pueden ir pagando, también las asesorías que se van a realizar.

Para el pago se va a brindar la oportunidad de pagar una cuota de forma anticipada y el resto del valor lo pueden pagar de la forma en que al cliente le quede más fácil. También, se generan ingresos en los honorarios por servicio de decoración y por las comisiones por la gestión integral de los eventos o de los proveedores por promocionar y vender sus servicios y/o productos y, además, en ingresos que existan por valor agregado o en un ahorro en el momento de hacer los paquetes.

4.6. Actividades clave

En la propuesta de valor, las actividades que podemos brindarle son la posibilidad de ver el producto y el servicio que se va a ofrecer antes de que el escoja que quiere y así mismo realice el pago correspondiente. Por ejemplo, realizar una proyección donde el cliente pueda ver el desarrollo del evento de una forma mejor y más específica.

Dentro de las actividades clave de los canales, se tiene principalmente la acción de tercerizar los productos y servicios, que todo este certificado en calidad, revisar todos los procesos, tener

presente que todos los recursos que se están utilizando si se estén optimizando de la mejor manera y que la forma en que se está trabajando si esté bien.

Como ya se mencionó es muy importante tener una buena relación con los clientes, por esto se realizará la asesoría personalizada con el ánimo de que ellos estén conformes con lo que se ofree. Finalmente, con el fin de obtener fuentes de ingresos más altas se tiene la oportunidad de asesorías personalizadas o el montaje completo del evento, también la capacitación en cotización de servicios, buscar nuevas tendencias, buscar redes, buscar contactos clave, realizar foros, entre otras que permita mayores ingresos.

4.7. Recursos clave

Básicamente los recursos clave que se necesitan para la realización del proyecto son:

- Recursos financieros para financiar todos los gastos que requiere sacar el proyecto adelante como promociones, publicidad, eventos para llamar la atención, los implementos necesarios para la asesoría, implementos tecnológicos, pago al personal, entre otros.
- Recursos físicos como el lugar donde se va a realizar el evento y por supuesto todos los implementos que se necesitan para lograrlo, en este caso como ya hemos mencionado todo estará tercerizado.
- Recursos tecnológicos que permiten llevar todo con más orden y que claramente exista más innovación en lo que vamos a ofrecer.
- Recurso de personal para lograr realizar las labores y actividades necesarias.
- Recurso de comunicación, que es un factor clave para el buen funcionamiento de este negocio, solo por medio de la comunicación se conocerá lo que realmente el cliente quiere.

4.8. Asociaciones clave

Los socios clave son aquellos que participan de las ganancias de una empresa gracias a su aporte de conocimientos o trabajo, como son su actividad personal, aportes comerciales, su

asistencia técnica y en general, ciertas obligaciones que se comprometen a cumplir a favor de la sociedad comercial, pero sin contribuir con capital. (BBM Advance, 2017)

Es importante tener en cuenta que en cualquier sector es necesario tener ayuda externa para todo tipo de negocio y de esta forma llegar a los objetivos deseados. Para tener éxito y servir adecuadamente en y al mercado es fundamental interactuar, negociar y colaborar con los agentes que te rodean. Por esta razón, es necesario tener una buena relación, establecimiento y mantenimiento con los socios clave.

Para el caso del proyecto, está claro que se necesitan aliados para que funcione bien, dentro de los proveedores se tiene un proveedor de flores para la decoración, del menaje para el evento, las sillas, las mesas y todo lo necesario para la decoración y finalmente la empresa o persona que este encargado de la música. Son proveedores puesto que únicamente ellos van a vender un servicio, de ellos se está adquiriendo los utensilios necesarios para la realización del evento, son recursos físicos dentro de los cuales buscamos que sean novedosos.

Dentro de las actividades clave que se puede adquirir de los socios clave, está el hecho de que pueda ser un “gana gana” en el cual todos ganemos, ellos permiten asistir a sus negocios, brindan información necesaria para la realización de todo el evento, realizan actualizaciones periódicas y finalmente permiten acceder a sus plataformas.








4.9. Estructura de costos

En el proyecto todos los costos son importantes para la correcta realización, dentro de los más importantes está la mano de obra de las personas que es fundamental, los alquileres de todos los implementos que se necesitan, la promoción, la divulgación, la publicidad y todos los costos indirectos de fabricación como la mano de obra indirecta, la luz, la energía, el lugar para el evento, entre otros.

La actividad clave que puede generar mayores costos es la publicidad, divulgación y promoción, puesto que no sabemos cuánto se debe invertir en esta labor para dar a conocer ante las personas y que a su vez genere una confiabilidad.

Se muestra gráficamente lo anteriormente mencionado (véase tabla 7):

Tabla 7. Sistema de negocio

 <p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Persona especializada con la capacidad de brindar una asesoría. -Persona que tenga conceptos acerca de diseño de interiores -Proveedor de todos los utensilios necesarios para el evento -Empresa o persona que este encargado de la música. 	 <p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesorías personalizadas -Montaje del evento -Tercerización de productos y servicios. -Optimización del tiempo. -Excelente relación con el cliente. 	 <p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cumplir y saciar todas las necesidades de los clientes -Cordialidad en la atención al público -Detalle, de especialidad, de importancia, de cuidado y principalmente el amor que se le ponga a la decoración. 	 <p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Constante comunicación con el cliente -Asesorías personalizadas -Servicio post-venta para mayor confiabilidad -Relación de confianza y de expectativa continua. 	 <p>Segmentos de mercado</p> <p>Hombres y mujeres que se encuentren en un rango de edad de 18 a 70 años que tengan como fin o que requieran la realización de un evento especial.</p>
 <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mano de obra de los empleados -Alquileres de todos los implementos que se necesitan -La promoción, la divulgación, la publicidad -Los costos indirectos de fabricación como la mano de obra indirecta, la luz, la energía, el lugar para el evento, entre otros. 	 <p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costo de cada asesoría brindada -Honorarios por servicio de decoración -Comisiones por la gestión integral de los eventos o por parte de los proveedores por ayudarles a promocionar y vender sus productos y/o servicios. -Ingresos por valor agregado y ahorro por hacer paquetes. 			

5. ANÁLISIS DE RIESGOS

Los Análisis de Riesgos han resultado ser una herramienta útil de los directivos técnicos en la industria para diseñar y operar las instalaciones haciendo énfasis en la seguridad. Para ello se han desarrollado diversas técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo de evaluaciones de riesgo. (Lima & Fleitas, 2001).

El análisis de los riesgos permite determinar cuáles son los factores de riesgo que podrían tener un mayor efecto sobre el proyecto y, por lo tanto, deben ser gestionados y tratados a tiempos por el emprendedor con especial atención.

Para el caso de este proyecto se utilizará una matriz de riesgos donde se puede evidenciar cuales son los riesgos potenciales, su nivel de importancia, con sus causas y consecuencias (véase tabla 8).

Tabla 8. Matriz de riesgos

Acompañamiento en decoración de eventos Génesis						
MATRIZ DE RIESGOS						
FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE GENERADORA	CONSECUENCIA	GRADO DE PELIGROSIDAD	CONTROL NECESARIO	PRIORIDAD
Media	Que no existan condiciones óptimas y esperadas del clima para que el evento se pueda realizar	Clima	Mayor inversión de tiempo y de materiales para la realización del evento y por consiguiente de recursos financieros	Bajo	Prever este acontecimiento y conseguir carpas o buscar lugares cerrados	Alta
Baja	Mal estado de los insumos para la decoración	Insumos	Gasto extra de recursos financieros para comprar insumos	Bajo	Tener amplia base de datos de proveedores de modo que se pueda recurrir a ellos en el momento de imprevistos	Alta
Alta	Que los productos y servicios no lleguen en óptimas condiciones de acuerdo a lo pactado	Proveedores	Demora en los cronogramas de tiempo para la prestación del servicio	Bajo	Prever con anticipación y luego de realizar la asesoría hacer las respectivas gestiones y concretar	Media
Baja	Orden público desfavorable	Orden público	Incertidumbre de las personas para desarrollar actividades sociales	Alto	Estar atento a las noticias de actualidad de orden político y social	Baja
Media	No recaudar la cartera oportunamente	Riesgo financiero	Déficit de recursos financiero para atender todas las obligaciones de la empresa	Bajo	Planeación financiera adecuada	Alta
Media	Cancelación de la solicitud de servicio cercana a la fecha de realización	Aceptación de los clientes	Cancelación del pedido generando pérdidas y afectación de la utilidad	Bajo	En el momento de la negociación firmar un contrato de la negociación del servicio	Alta
Baja	No contar con el reemplazo de una persona para realizar la decoración	Reemplazo	Incumplimiento a las personas con el evento	Bajo	Organización adecuada	Media

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Evaluando aspectos técnicos y legales se determinó se necesitan alrededor de 12 meses para establecer la empresa. Durante 2018 se desarrollará la implementación del negocio y se realizarán los respectivos trámites para el correcto establecimiento. Se procederá a reclutar las personas y capacitarlas para sus labores, esto simultaneo a la elaboración de todo le plan de comunicación tanto de publicidad como con los proveedores y clientes. Los créditos con los el banco y proveedores se realizarán después de la elaboración del plan de negocio. Así (véase tabla 9):

Tabla 9. Plan de implementación

Plan de implementación												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación de la empresa												
Elaboración del plan de negocios	■	■	■	■								
Trámites en cámara de comercio				■	■							
Registro en el municipio						■						
Gestión humana												
Reclutamiento				■								
Selección					■							
Entrenamiento					■	■	■					
Plan de capacitación					■	■	■	■				
Mercadeo y ventas												
Comunicación (redes sociales)					■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de la campaña de mercadeo	■	■	■	■								
Relación con los clientes					■	■	■	■	■	■	■	■
Canales de distribución					■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad					■	■	■	■	■	■	■	■
Gestión financiera												
Creación de cuentas bancarias					■							
Solicitud de cupos de crédito					■							
Implementación software contable y financiero					■	■	■					
Análisis de los estados financieros					■	■	■	■	■	■	■	■
Vínculos con los proveedores para créditos					■							
Vínculos con banco para créditos					■							■
Comunicación												
Creación de canales para facilitar la comunicación					■	■	■					
Comunicación con los clientes					■	■	■	■	■	■	■	■

6.1. Inversiones requeridas para el proyecto

Ya que se proyecta a cinco años, se tendrá la posibilidad de observar las siguientes inversiones:

Tabla 10. Inversiones requeridas para el proyecto

Producto	Cantidad	Valor-unidad	Año
Muebles y enseres			
Estantería	1	\$ 200.000	0
Equipo de oficina			
Computador	2	\$ 2.000.000	0
Impresora	1	\$ 1.300.000	0
Mesa de computador	2	\$ 200.000	0
Silla	2	\$ 90.000	0
Activos diferidos			
Equipo de diseño (software)	1	\$ 5.000.000	0
Tota inversiones		\$ 11.080.000	

7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es un instrumento para gestionar el desempeño financiero de una empresa o proyecto, sirve para mostrar la viabilidad del proyecto y su capacidad de generar valor económico. De igual manera aspectos macroeconómicos de país tratan de describir cómo está siendo la actividad económica de un país y cómo se prevé que va a evolucionar. Para ello se analizan ciertos indicadores que nos ayudan a conocer la situación de la economía, su estructura, su nivel de competitividad y hacia dónde se dirige. Tras el estudio se puede determinar qué sectores tienen más potencial o qué empresas están mejor situadas, por tanto, el estudio de las variables también nos ayudará a decidir la compra o no de acciones de una empresa. (simple.net, 2016)

Tabla 11. Carga prestacional a cargo del empleador

CARGA PRESTACIONAL MENSUAL	
PRESTACIONES SOCIALES a cargo de empleado	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Interés sobre cesantías	1,00%
SUBTOTAL PRESTACIONES	21,83%
APORTES PARAFISCALES	
SENA	2%
Caja de compensación	4%
ICBF	3%
SUBTOTAL PARAFISCALES	9%
SEGURO SOCIAL	
Pensión	12,00%
Salud	8,50%
Riesgo profesional	1,00%
SUBTOTAL SEGURIDAD	21,50%
TOTAL CARGA PRESTACIONAL	52,33%

De acuerdo con los inversionistas se espera un 25% anual como respuesta a la inversión

RENTABILIDAD ESPERADA POR LOS INVERSIONISTAS	25,00%
--	--------

Tabla 12. Carga de impuestos

IMPUESTOS DE RENTA	33%
RESERVA LEGAL	10%
RESERVA VOLUNTARIA	10%
DEVOLUCIONES EN VTAS	0%
PROVISIONES	0%
DIVIDENDOS	22%

Ya que la entidad estará ubicada en el municipio de Rionegro se tendrá en cuenta el pago del impuesto de industria y comercio del 0.6x1000. Según el estatuto tributario se asumirá el de impuesto de industria y comercio

Tabla 13. Industria y comercio

IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO									
AÑOS	VENTAS ANUALES (1)	VENTAS MENSUALES (2)	FACTOR A Liquidación 6 x1000 (3)	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO (4)	FACTOR B Liquidación 15% (5)	LIQUIDACIÓN DE AVISOS Y TABLEROS (6)	CONTRIBUCIÓN ESPECIAL (F.A + F.B)x48% (7)	(4)+(6)+(7) TOTAL A PAGAR (8)	LIQUIDACIÓN ANUAL DE BOMBEROS (9) (TOTAL A PAGAR/12) X 60%
Factor			0,000006		15%		48%		60%
Liquidación de industria y comercio	289.500.000	24.125.000	145	1.737	22	261	80	2.077	104

7.1. Proyección de ventas en pesos

A partir de estudio de mercado en la región se define la posibilidad de un crecimiento sostenido en unidades productividad y unidad los cuales reflejaran los ingresos en futuros periodos de la siguiente manera:

Tabla 14. Proyección de ventas

PRODUCTOS	2019	2020	2021	2022	2023
	Venta anual	Venta anual	Venta anual	Venta anual	Venta anual
Ventas totales del producto 1	\$ 84.000.000	\$ 99.430.380	\$117.695.245	\$ 133.258.091	\$ 150.878.808
Ventas totales del producto 2	\$ 90.000.000	\$111.164.400	\$131.584.733	\$ 20.919.411	\$ 21.730.832
Ventas totales del producto 3	\$115.500.000	\$136.716.773	\$161.830.972	\$ 183.229.859	\$ 207.458.352
TOTAL VENTAS ANUALES	\$289.500.000	\$347.311.553	\$411.110.950	\$ 337.407.361	\$ 380.067.992
TOTAL IMPUESTO IVA	\$ 55.005.000	\$ 66.033.198	\$ 78.111.081	\$ 4.034.820.813	\$ 4.196.942.303
TOTAL VENTAS MÁS IVA	\$344.505.000	\$413.344.751	\$489.222.031	\$ 4.372.228.174	\$ 4.577.010.295

Tabla 15. Proyección de ventas en unidades

PRODUCTOS	PERIODOS	2019	2020	2021	2022	2023
		Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Paquete Premium	Semestre 1	3	3	4	4	5
	Semestre 2	4	5	5	6	6
Ventas totales del producto 1		7	8	9	10	11
Asesoría del evento	Semestre 1	8	10	11	12	13
	Semestre 2	10	12	14	15	17
Ventas totales del producto 2		18	22	25	27	30
Paquete estándar	Semestre 1	15	17	20	22	24
	Semestre 2	18	21	24	26	29
Ventas totales del producto 3		33	38	44	48	53
TOTAL VENTAS ANUALES		58	68	78	85	94

7.2. Componentes de costo de ventas

Los productos y servicios se enmarcan en tres paquetes los cuales contienen en cada uno los siguientes costos de producción principalmente en los costos variables del producto y/o servicio, como se observa a continuación:

Tabla 16. Componentes de costo de ventas

PRODUCTO	Costos variables del producto y/o servicio	Unidad de medida	Cantidades
Paquete Premium	Materia prima e insumos		
	Flor	Ramos	200
	Arrendamiento sillas	Sillas	200
	Arrendamiento mesas	Mesas	33
	Música	Horas	6
	Platos	Platos	200
	Vasos	Vasos	200
	Cubiertos	Cuchara, cuchillo, tenedor	200
	Asesoría	Horas	2
	Manteles	Manteles	33
	Vestidos sillas	Vestidos	200
	Alquiler carpas	Carpas	2
	Alquiler camión	Horas	1
	Flor fina	Ramos	200
	Mano de obra directa		
	Meseros	Horas	3
	Auxiliar de cocina	Horas	3
	Costos indirectos		
Otros	Unidad	1	
Asesoría del evento	Materia prima e insumos		
	Catálogo	Unidad	1
	Hojas de impresora	Unidad	12
Paquete estándar	Materia prima e insumos		
	Flor	Ramos	50
	Arrendamiento sillas	Sillas	50
	Arrendamiento mesas	Mesas	8
	Música	Horas	6
	Platos	Platos	50
	Vasos	Vasos	50
	Cubiertos	Cuchara, cuchillo, tenedor	50
	Asesoría	Horas	2
	Manteles	Manteles	8
	Vestidos sillas	Vestidos	50
	Alquiler carpas	Carpas	2
	Alquiler camión	Horas	1
	Mano de obra directa		
Meseros	Horas	2	
Auxiliar de cocina	Horas	2	

7.3. Costo variable unitario

Se observa un valor importante de insumos ya que este producto refleja una intervención entre lo que ofrece el servicio y entre las personas que lo solicitan reflejando un costo alto, sin embargo, luego no se necesitaran costos más elevados.

Tabla 17. Costo variable unitario

PRODUCTO	COSTOS UNITARIOS VARIABLES					
	MATERIA PRIMA E INSUMOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete Premium	Materia Prima e Insumos	\$ 9.517.000	\$ 9.826.302	\$ 10.122.014	\$ 10.427.760	\$ 10.743.722
	Mano de obra	\$ 120.000	\$ 142.000	\$ 168.789	\$ 191.276	\$ 216.778
	Costos Indirectos de Fabricación	\$ 100.000	\$ 103.250	\$ 106.357	\$ 109.569	\$ 112.889
	TOTAL	\$ 9.737.000	\$ 10.071.552	\$ 10.397.160	\$ 10.728.605	\$ 11.073.389
Asesoría del evento	Materia Prima e Insumos	\$ 46.666	\$ 48.183	\$ 49.633	\$ 51.132	\$ 52.681
	TOTAL	\$ 46.666	\$ 48.183	\$ 49.633	\$ 51.132	\$ 52.681
Paquete estándar	Materia Prima e Insumos	\$ 2.884.000	\$ 2.977.730	\$ 3.067.359	\$ 3.159.993	\$ 3.255.741
	Mano de obra		\$ 82.600	\$ 85.986	\$ 87.655	\$ 90.311
	TOTAL	\$ 2.884.000	\$ 3.060.330	\$ 3.153.345	\$ 3.247.648	\$ 3.346.052

7.4. Márgenes de contribución

Se define márgenes de contribución a la diferencia que hay entre el precio de venta menos los costos variables. Las inversiones requeridas podemos observarlas en las siguientes tablas:

Tabla 18. Margen de contribución unitaria

	Precios de venta unitarios vs costos de producción unitario por línea de producción					
	Años	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete Premium	Precio de venta unitario	\$ 12.000.000	\$ 12.351.600	\$ 12.713.502	\$ 13.086.008	\$ 13.469.428
	(-)Costo de producción unitario	\$ 9.737.000	\$ 10.072.037	\$ 10.397.221	\$ 10.728.606	\$ 11.073.390
	Margen de contribución unitario	\$ 2.263.000	\$ 2.279.562	\$ 2.316.280	\$ 2.357.401	\$ 2.396.037
Asesoría del evento	Precio de venta unitario	\$ 5.000.000	\$ 5.146.500	\$ 5.297.292	\$ 5.452.503	\$ 5.612.261
	(-)Costo de producción unitario	\$ 46.666	\$ 48.183	\$ 49.633	\$ 51.132	\$ 52.681
	Margen de contribución unitario	\$ 4.953.333	\$ 5.098.316	\$ 5.247.658	\$ 5.401.370	\$ 5.559.579
Paquete estándar	Precio de venta unitario	\$ 3.500.000	\$ 3.602.550	\$ 3.708.105	\$ 3.816.752	\$ 3.928.583
	(-)Costo de producción unitario	\$ 2.884.000	\$ 3.060.330	\$ 3.152.445	\$ 3.247.649	\$ 3.346.053
	Margen de contribución unitario	\$ 616.000.000	\$ 542.220.000	\$ 555.659	\$ 569.102	\$ 582.529

7.5. Márgenes de contribución total

Es la contribución de cada uno de los productos que durante los periodos del proyecto permitirá la cobertura de gastos de funcionamiento y la generación de utilidades.

Tabla 19. Márgenes de contribución total

INGRESOS POR LÍNEA DE PRODUCTO/SERVICIO E INGRESOS VS COSTOS TOTALES					
Producto	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete Premium	\$ 84.000.000	\$ 99.430.380	\$ 117.695.244	\$ 133.258.090	\$ 150.878.807
Asesoría del evento	\$ 90.000.000	\$ 111.164.400	\$ 131.584.733	\$ 148.984.191	\$ 168.684.361
Paquete estándar	\$ 115.500.000	\$ 136.716.772	\$ 161.830.972	\$ 183.229.859	\$ 207.458.352
Total ventas anuales	\$ 289.500.000	\$ 347.311.552	\$ 411.110.949	\$ 465.472.140	\$ 527.021.520
Total costos anuales	\$ 164.171.000	\$ 198.110.576	\$ 234.684.760	\$ 265.949.464	\$ 301.408.506
Margen de contrib total	\$ 125.329.000	\$ 149.200.976	\$ 176.426.190	\$ 199.522.678	\$ 225.613.016

Se identifican los siguientes costos y gastos fijos los cuales se ajustarán anualmente con el componente de inflación:

Tabla 20. Gastos y costos fijos

COSTO O GASTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arrendo del área administrativa	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Seguros	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Servicio de transporte	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Servicio de telecomunicación	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Papelería	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Servicio Públicos	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Insumos de aseo	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 37.800.000

En la definición del plan de mercadeo se identificaron estrategias que permitirán el crecimiento del proyecto las cuales se deben cuantificar y tener en cuenta en el plan financiero.

Estos valores afectan los estados financieros en el período de un año, así:

Tabla 21. Mezcla de mercadeo

ESTRATEGIA	2019	2020	2021	2022	2023
Estrategia de Producto/servicio	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Estrategia de Servicio	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Estrategia de Distribución	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Estrategia de Comunicación	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Total de la inversión	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000

Teniendo en cuenta el monto de la inversión requerido en activos y que además vamos a financiar 3 meses del capital de trabajo, se estima un capital requerido de \$52.122.750 de los cuales los inversionistas colocan \$20.000.000. Es decir que solicitaran a crédito \$32.122.750, a una tasa del 1%, el plan de amortización se adjunta.

Tabla 22. Necesidades de financiación

		MONTO DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS	\$ 11.080.000	
	Mano de obra directa		Meses requeridos	Capital requerido
Valor anual	\$ 840.000		3	\$ 210.000
	Materia Prima		Meses requeridos	Capital requerido
Valor anual	\$ 162.631.000		3	\$ 40.657.750
	Costos indirectos de fabricación		Meses requeridos	Capital requerido
Valor anual	\$ 700.000		3	\$ 175.000

Total requerimiento de capital para el plan de negocio	\$ 52.122.750
Monto aportado por los emprendedores	\$ 20.000.000
Total monto del crédito a solicitar	\$ 32.122.750

Se utiliza un sistema de amortización de abono constante al capital con un plazo de 5 años para cubrir la obligación financiera.

Tabla 23. Plan de amortización de la obligación financiera

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				-\$ 32.122.750
2019	-\$ 10.498.519	-\$ 6.424.550	-\$ 4.073.969	-\$ 25.698.200
2020	-\$ 9.683.725	-\$ 6.424.550	-\$ 3.259.175	-\$ 19.273.650
2021	-\$ 8.868.931	-\$ 6.424.550	-\$ 2.444.381	-\$ 12.849.100
2022	-\$ 8.054.137	-\$ 6.424.550	-\$ 1.629.587	-\$ 6.424.550
2023	-\$ 7.239.344	-\$ 6.424.550	-\$ 814.794	-

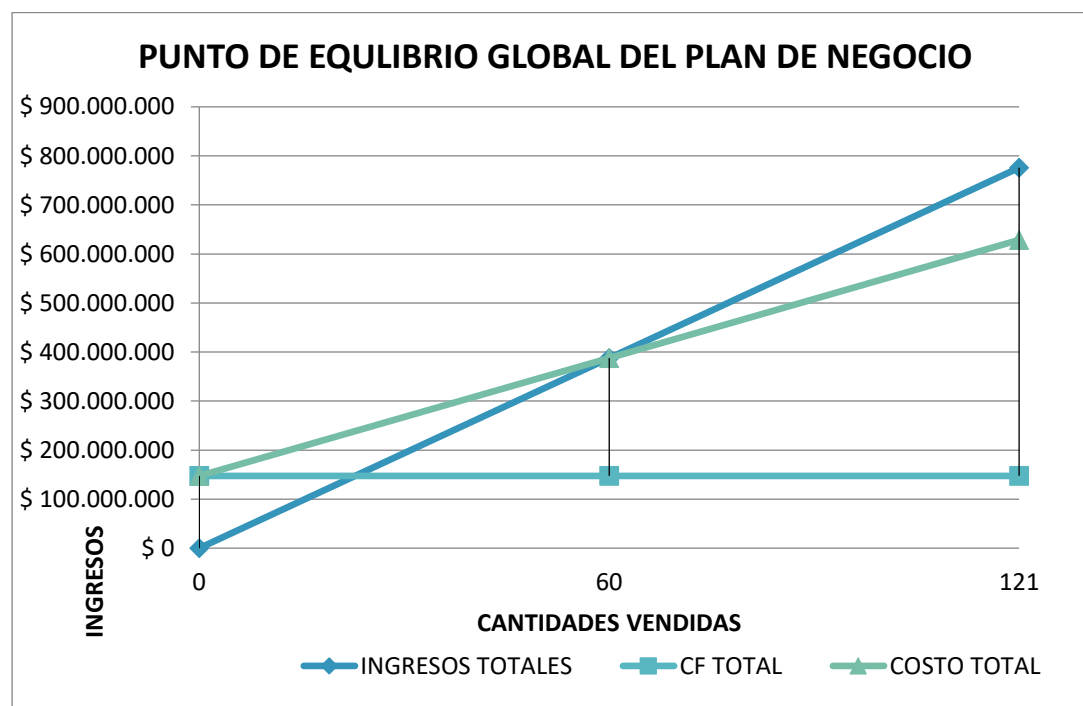
El primer y segundo año se tiene una pérdida estimada, donde un aumento importante en ventas en futuros años permitirá la generación de utilidad antes de impuesto e intereses de forma gradual, de igual manera el menor servicio a la deuda cada año contribuye con este indicador.

Tabla 24. Utilidad antes de impuestos e interés

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN TOTAL	\$ 125.329.000	\$ 149.200.976	\$ 176.426.190	\$ 199.522.678	\$ 225.613.016
(-)Total nómina del área administrativa	\$ 94.271.433	\$ 97.335.255	\$ 100.265.046	\$ 103.293.050	\$ 106.412.500
(-)Total nómina del área de ventas					
(-)Total nómina del área de producción					
(-)Presupuesto de la mezcla de mercado	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
(-)Costos fijos	\$ 37.800.000	\$ 39.028.500	\$ 40.203.257	\$ 41.417.396	\$ 42.668.201
(-)Servicio de la deuda	\$ 10.498.518	\$ 9.683.725	\$ 8.868.931	\$ 8.054.137	\$ 1.239.343
(-)Depreciaciones	\$ 1.216.000	\$ 1.216.000	\$ 1.216.000	\$ 40.000	\$ 40.000
(-)Amortizaciones	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
COSTOS TOTALES	\$ 147.285.952	\$ 150.763.480	\$ 154.053.234	\$ 156.304.583	\$ 153.860.044
UAI	-\$ 21.956.952	\$ 1.562.503	\$ 22.372.954	\$ 43.218.093	\$ 65.752.969

El punto de equilibrio es una herramienta clave de análisis financiero utilizada por los empresarios para saber en qué momento la empresa ni gana ni pierde dinero. De acuerdo a la contribución por unidad en los productos ofrecidos se estima que el punto de equilibrio está en 60 donde el paquete 1 es 17, el paquete 2 es 19 y el paquete 3 es 24.

Tabla 25. Punto de equilibrio



Punto de equilibrio en unidades	60
---------------------------------	----

CANTIDAD A VENDER POR PRODUCTO PARA PUNTO DE EQUILIBRIO		UNIDADES CALCULADAS PARA EL GRÁFICO.
Paquete Premium	17	35
Asesoría del evento	19	37
Paquete estándar	24	48
TOTAL UNIDADES	60	120

Esto quiere decir que para lograr el punto de equilibrio se deben vender 17 unidades de paquete Premium, 19 asesorías del evento y 24 de paquete estándar.

DATOS GRAFICO	PUNTO DE EQUILIBRIO		
UNIDADES VENDIDAS	0	60	121
INGRESOS TOTALES	\$ -	\$ 387.931.750	\$ 775.863.501
CF TOTAL	\$ 147.285.952	\$ 147.285.952	\$ 147.285.952
CV TOTAL	\$ -	\$ 240.645.797	\$ 481.291.596
COSTO TOTAL	\$ 147.285.952	\$ 387.931.750	\$ 628.577.548
Utilidad	-\$ 147.285.952	\$ -	\$ 147.285.952

El balance general es la situación estimada de la empresa en un monto donde se refleja el tema de activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 26. Balance general

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 210.000	\$ 13.140.248	\$ 5.285.325	\$ 42.686.387	\$ 63.904.543	\$ 86.733.030
Invent. Materia Prima	\$ 40.832.750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo corriente	\$ 41.042.750	\$ 13.140.248	\$ 5.285.325	\$ 42.686.387	\$ 63.904.543	\$ 86.733.030
ACTIVO FIJO						
Muebles y Enseres	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Depreciación Acumulada		\$ -40.000	\$ -80.000	\$ -120.000	\$ -160.000	\$ -200.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 200.000	\$ 160.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 40.000	\$ -
Depreciación Acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 5.880.000	\$ 5.880.000	\$ 5.880.000	\$ 5.880.000	\$ 5.880.000	\$ 5.880.000
Depreciación Acumulada		\$ -1.176.000	\$ -2.352.000	\$ -3.528.000	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 5.880.000	\$ 4.704.000	\$ 3.528.000	\$ 2.352.000	\$ 5.880.000	\$ 5.880.000
Total Activos Fijos:	\$ 6.080.000	\$ 4.864.000	\$ 3.648.000	\$ 2.432.000	\$ 5.920.000	\$ 5.880.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -1.000.000	\$ -2.000.000	\$ -3.000.000	\$ -4.000.000	\$ -5.000.000
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ -
Activo	\$ 52.122.750	\$ 22.004.248	\$ 11.933.325	\$ 47.118.387	\$ 70.824.543	\$ 92.613.030
PASIVO						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.569.075	\$ 13.340.336	\$ 20.654.977
Total pasivo corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.569.075	\$ 13.340.336	\$ 20.654.977
Obligaciones Financieras	\$ 32.122.750	\$ 25.698.200	\$ 19.273.650	\$ 12.849.100	\$ 6.424.550	\$ -
Pasivo	\$ 32.122.750	\$ 25.698.200	\$ 19.273.650	\$ 19.418.175	\$ 19.764.886	\$ 20.654.977
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 656.908	\$ 1.334.034	\$ 2.065.498
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ -23.693.952	\$ -3.646.373	\$ 8.017.258	\$ 16.281.274
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ -23.693.952	\$ -3.646.373	\$ 10.689.677	\$ 21.708.365	\$ 33.611.281
Total patrimonio	\$ 20.000.000	\$ -3.693.952	\$ -7.340.325	\$ 27.700.212	\$ 51.059.657	\$ 71.958.053
TOTAL PAS + PAT	\$ 52.122.750	\$ 22.004.248	\$ 11.933.325	\$ 47.118.387	\$ 70.824.543	\$ 92.613.030

Se observa una pérdida de \$23.693.952 el primero año y de \$3.646.373 en el segundo. La utilidad se verá reflejada.

Tabla 27. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$289.500.000	\$347.311.553	\$411.110.951	\$465.472.142	\$527.021.522
Materia Prima, Mano de Obra	\$164.171.000	\$198.110.576	\$234.684.760	\$265.949.464	\$301.408.506
Depreciación	\$ 1.216.000	\$ 1.216.000	\$ 1.216.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Amortización software	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Utilidad Bruta	\$123.113.000	\$146.984.976	\$174.210.190	\$198.482.678	\$224.573.016
Gasto de Ventas	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Gastos de Administracion	\$132.071.434	\$136.363.755	\$140.468.304	\$144.710.447	\$149.080.703
Gastos de Proucción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Industria y comercio	\$ 1.737.000	\$ 2.083.869	\$ 2.466.666	\$ 2.792.833	\$ 3.162.129
Utilidad Operativa	-\$ 13.195.434	\$ 6.037.352	\$ 28.775.220	\$ 48.479.398	\$ 69.830.184
Intereses	-\$ 4.073.969	-\$ 3.259.175	-\$ 2.444.381	-\$ 1.629.587	-\$ 814.794
Servicio de la deuda	-\$ 6.424.550	-\$ 6.424.550	-\$ 6.424.550	-\$ 6.424.550	-\$ 6.424.550
Otros ingresos y egresos	-\$ 10.498.519	-\$ 9.683.725	-\$ 8.868.931	-\$ 8.054.137	-\$ 7.239.344
Utilidad antes de impuestos	-\$ 23.693.952	-\$ 3.646.373	\$ 19.906.289	\$ 40.425.261	\$ 62.590.840
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ 6.569.075	\$ 13.340.336	\$ 20.654.977
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ 656.908	\$ 1.334.034	\$ 2.065.498
Reserva voluntaria	\$ -	\$ -	\$ 1.990.629	\$ 4.042.526	\$ 6.259.084
Utilidad Neta Final	-\$ 23.693.952	-\$ 3.646.373	\$ 10.689.677	\$ 21.708.365	\$ 33.611.281

Tabla 28. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	-13.195.434	6.037.352	28.775.220	48.479.398	69.830.184
Depreciaciones	1.216.000	1.216.000	1.216.000	40.000	40.000
Amortización	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Impuestos	0	0	0	-6.569.075	-13.340.336
Neto Flujo de Caja Operativo	-10.979.434	8.253.352	30.991.220	42.950.323	57.529.848
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Variación Inv. Materias Primas e insumos	40.832.750	0	0	0	0
<i>Variación del capital de Trabajo</i>	40.832.750	0	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	40.832.750	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-6.424.550	-6.424.550	-6.424.550	-6.424.550	-6.424.550
Intereses Pagados	-4.073.969	-3.259.175	-2.444.381	-1.629.587	-814.794
Dividendos Pagados	0	0	-2.672.419	-5.427.091	-8.402.820
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-10.498.519	-9.683.725	-11.541.351	-13.481.229	-15.642.164
Neto Periodo	19.354.798	-1.430.373	19.449.870	29.469.094	41.887.684
Saldo anterior	210.000	13.140.248	5.285.325	42.686.387	63.904.543
Saldo Neto del período	\$ 19.564.798	\$ 11.709.875	\$ 24.735.194	\$ 72.155.481	\$ 105.792.227

7.6. Análisis de VPN y TIR:

Tabla 29. Indicadores

La liquidez del negocio los primeros años es negativa igual que el endeudamiento, sin embargo, la rentabilidad del activo y patrimonio empieza a aumentar y en 1.1 años se recupera la inversión.

PERIODO	2019	2020	2021	2022	2013
Liquidez- Razón corriente	-	-	6,498	4,790	4,199
Nivel de endeudamiento total	61,63%	116,79%	161,51%	41,21%	27,91%
Rentabilidad operacional	-4,56%	1,74%	7,00%	10,42%	13,25%
Rentabilidad Neta	-8,184%	-1,050%	2,600%	4,664%	6,378%
Rentabilidad Patrimonio	-118,47%	98,71%	-145,63%	78,37%	65,83%
Rentabilidad del Activo	-45,458%	-16,571%	89,578%	46,072%	47,457%
Periodo de recuperación de la Inversión	1,1		AÑOS		

Gráfico 3. Liquidez-Razón corriente

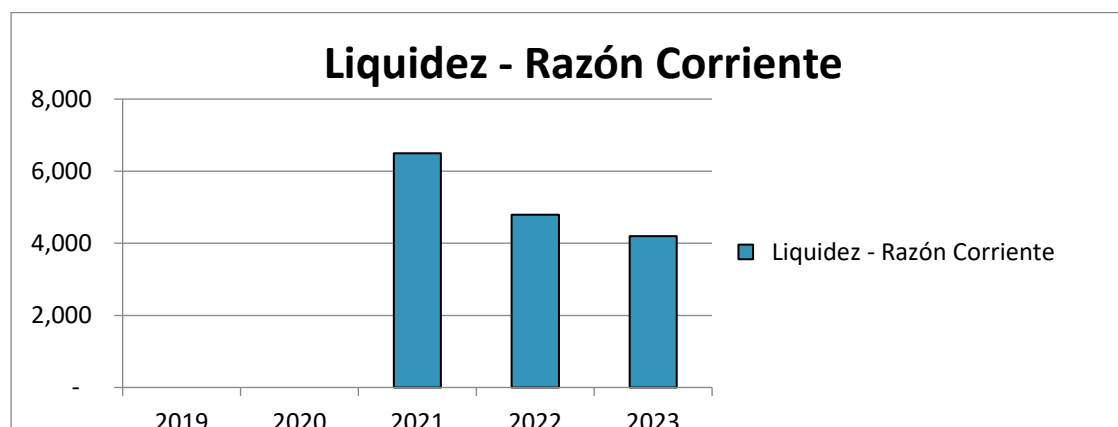


Gráfico 4. Nivel de endeudamiento total

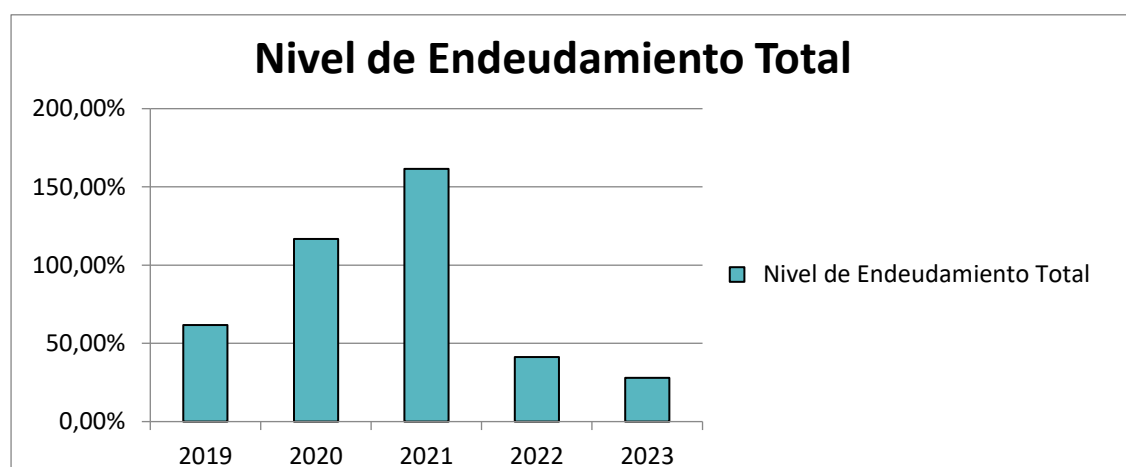


Gráfico 5. Rentabilidad operacional

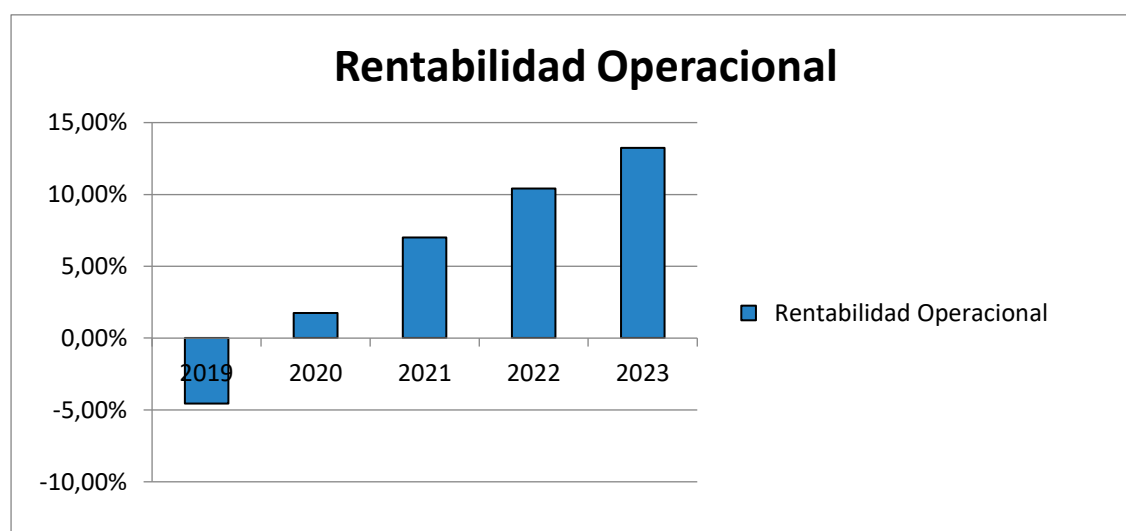


Gráfico 6. Rentabilidad neta

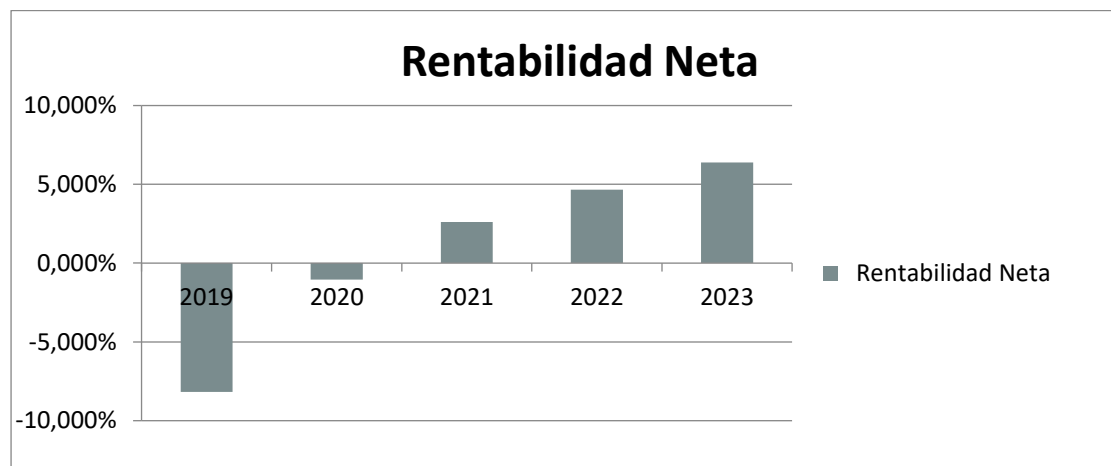


Gráfico 7. Rentabilidad patrimonio

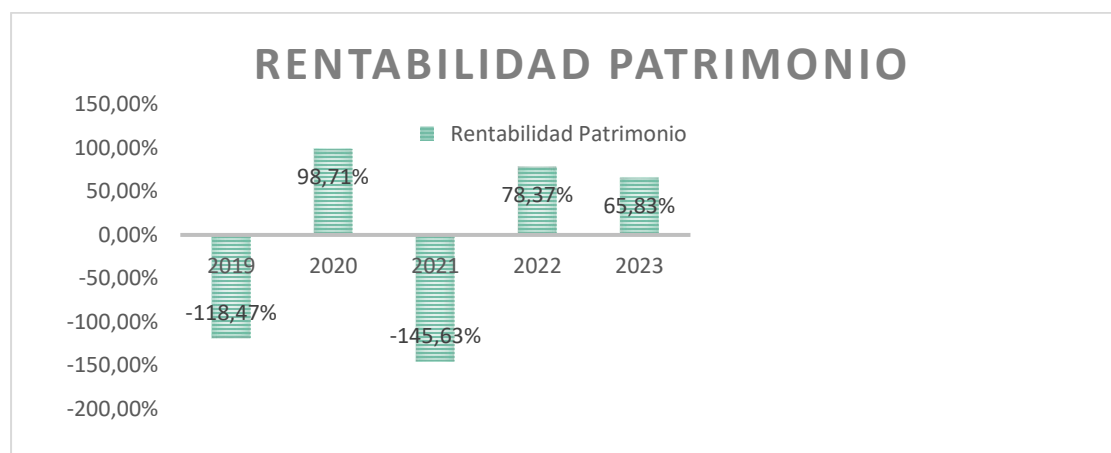
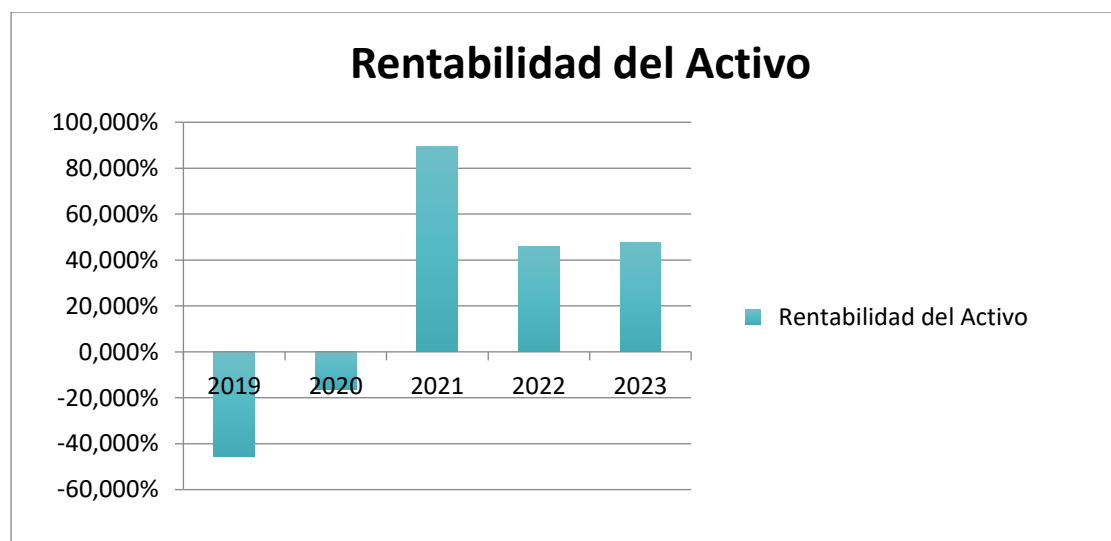


Gráfico 8. Rentabilidad activo



Es de resaltar que la inversión esperada por los emprendedores es de 25% y para comenzar el negocio se requieren \$52,122,750 y a partir del flujo de caja de la operación encontramos que el valor presente neto es mayor que 0 y la TIR de 51,46% es superior a la esperada por los emprendedores, lo que indica una viabilidad financiera esperada en cuanto a utilidad.

Tabla 30. Indicadores de valor

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERADA POR LOS EMPRENDEDORES	25%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO	\$ 52.122.750

FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO						
PERIODO	AÑO 0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -52.122.750	\$ 19.564.798	\$ 11.709.875	\$ 24.735.194	\$ 72.155.481	\$ 105.792.227

VALOR PRESENTE NETO	\$ 47.908.709
TASA INTERNA DE RETORNO	51,46%

Como se mencionó anteriormente el capital de trabajo será financiado por los socios y en una gestión de crédito de una entidad financiera, y a partir del costo de capital podemos encontrar que el WACC es del 14,83%. Siendo un costo promedio muy accesible a la realidad del negocio.

Tabla 31. Cálculo del WACC

Cálculo del WACC	Total inversión	\$ 52.122.750	Porcentaje de participación	Costo de capital	Impuesto
Costo promedio ponderado de capital	Aporte de los socios	\$ 20.000.000	38,37%	25%	33%
	Financiado por deuda	\$ 32.122.750	61,63%	12,68%	

WACC	14,83%
------	--------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBM Advance. (27 de Junio de 2017). *La importancia de conocer y definir tus socios clave*.

Obtenido de <http://bbmadvance.com/wp/blog/2017/06/27/la-importancia-conocer-definir-tus-socios-clave/>

Betancur, Á. M. (s.f.). *Comites de organización de un evento*. Obtenido de

http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/organiza_eventos/contenido_u2.pdf

El tiempo. (28 de enero de 2011). Obtenido de El tiempo:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8804782>

El tiempo. (28 de Enero de 2011). *Sabor y placer a domicilio. "El Catering está in'*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8804782>

El tiempo. (2 de mayo de 2016). *Catering, negocio que mueve \$1,5 bilones de pesos anuales en el país*. Obtenido de www.eltiempo.com:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16579891>

El tiempo. (2 de Mayo de 2016). *Catering, negocio que mueve \$1.5 billones de pesos anuales en el país*. Obtenido de www.eltiempo.com:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8804782>

Figuroa, N. S. (11 de Febrero de 2012). *¿Que es el método Delphi?* Obtenido de

<https://www.eoi.es/blogs/nataliasuarez-bustamante/2012/02/11/%C2%BFque-es-el-metodo-delphi/>

InEventos. (s.f.). *Catering y banquetes en Antioquia*. Obtenido de www.ineventos.com:

<https://www.ineventos.com/co/catering/antioquia>

InEventos. (s.f.). *Catering y banquetes en Antioquia*. Obtenido de www.ineventos.com:

<https://www.ineventos.com/co/catering/antioquia>

Lima, B. I., & Fleitas, M. C. (2001). *EL ANALISIS DE RIESGO: BASE DE UNA BUENA*

GESTION EMPRESARIAL. Obtenido de

<http://www.foroiberam.org/documents/193375/199958/El+an%C3%A1lisis+de+riesgo,%20base+de+una+buena+gesti%C3%B3n+empresarial+/b9d0dde1-23e5-4b5d-882d-78ff8ba586b7?version=1.0>

Portafolio. (1 de Junio de 2017). *La francesa de "catering", Newrest, aterriza en Colombia*.

Obtenido de www.portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-francesa-de-catering-newrest-ateriza-en-colombia-506447>

Portafolio. (1 de Junio de 2017). *La francesa de 'catering', Newrest, aterriza en Colombia*.

Obtenido de www.portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-francesa-de-catering-newrest-ateriza-en-colombia-506447>

Redacción el tiempo. (28 de Enero de 2011). *El catering esta In*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8804782>

simple.net, e. (2016). *Las variables macroeconómicas*. Obtenido de

<https://www.economiasimple.net/las-variables-macroeconomicas.html>

Socios clave. (16 de Septiembre de 2013). Obtenido de <https://prezi.com/tbsbyitdumqx/socios-clave/>

Wikipedia. (11 de Octubre de 2017). *Organización de eventos*. Obtenido de

https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_eventos