

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería



“Propuesta de un modelo de negocios para una
organización de eventos especiales en la ciudad de
Guatemala”

Trabajo de graduación presentado por Raquel Juárez Alvarado para optar al grado
académico de Licenciada en Ingeniería en Ciencia de la Administración

Guatemala
2014

“Propuesta de un modelo de negocios para una
organización de eventos especiales en la ciudad
Guatemala”

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ingeniería

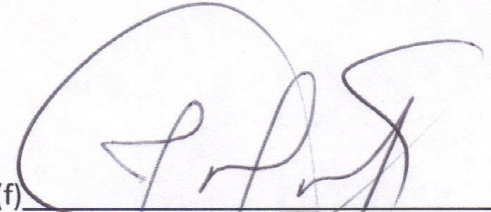


“Propuesta de un modelo de negocios para una
organización de eventos especiales en la ciudad de
Guatemala”

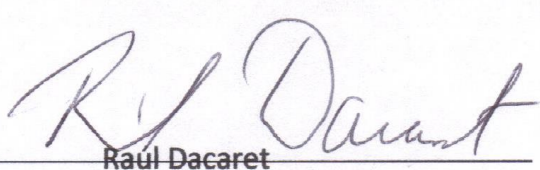
Trabajo de graduación presentado por Raquel Juárez Alvarado para optar al grado
académico de Licenciada en Ingeniería en Ciencia de la Administración

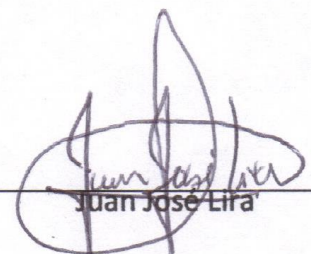
Guatemala
2014

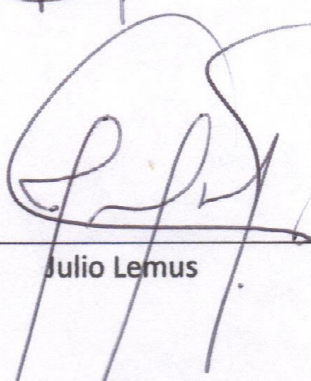
Vo. Bo.

(f) 
Lic. Julio Adolfo Lemus Contreras

Tribunal examinador

(f) 
Raul Dacaret

(f) 
Juan José Lira

(f) 
Julio Lemus

Fecha de aprobación: Guatemala, 17 de enero de 2014

PREFACIO

Agradecimientos:

Este proyecto de tesis, tiene tiempo, ideas, deseos y sueños, es una manera de demostrar que si se tiene objetivos y se es perseverante sin duda alguna se puede cumplir.

Mi dedicatoria es dirigida primero a Dios. Quiero agradecerle por sus infinitas bendiciones y por darme todas las oportunidades que hoy en día se me han presentado. Ha sido mi guía y protección a lo largo de toda mi carrera.

Les dedico este proyecto a mis papás, porque han sido mis modelos a seguir para poder alcanzar mis metas. Su rectitud, integridad y valores me han servido para ser una persona de bien. Son la motivación para superarme y ser mejor cada día. Me han enseñado a nunca rendirme ante ningún problema, con sus acciones me han enseñado a enfrentar los problemas.

A mis hermanos, Miriam y Mauricio, por demostrarme todo el tiempo que siempre se pueden cumplir las metas y ser ejemplos para mi vida.

A mi asesor por brindarme el apoyo para poder cumplir con este trabajo y guiarme con su experiencia para poder cumplir con mi objetivo final.

A todos mis amigos y compañeros que han estado conmigo apoyándome en todo momento y brindándome palabras de aliento en cada paso de este camino.

A todas las personas que contribuyeron con mi formación y trabajo.

Raquel Juárez Alvarado

ÍNDICE

PREFACIO	vi
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES	x
RESUMEN	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	3
III. OBJETIVOS	4
A. General	4
B. Específicos	4
IV. METODOLOGÍA	5
V. ANTECEDENTES	7
A. Operaciones de la empresa	7
B. Perfil del Mercado Objetivo	9
C. Competencia	9
D. Planificación de eventos especiales	10
E. Planificación estratégica	17
VI. MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA	19
A. Planificación estratégica	19
B. Análisis del mercado	23
C. Procesos y operaciones	41
D. Mezcla de mercadeo	53
E. Análisis financiero	60
VII. CONCLUSIONES	69
VIII. RECOMENDACIONES	70
IX. BIBLIOGRAFÍA	71
X. APÉNDICE	72

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Descriptor Gerencia General</i>	42
<i>Tabla 2: Descriptor Dirección Financiera</i>	43
<i>Tabla 3: Descriptor Asistente de Compras</i>	44
<i>Tabla 4: Descriptor Dirección Comercial</i>	45
<i>Tabla 5: Descriptor Asesor de ventas y diseño</i>	45
<i>Tabla 6: Descriptor Coordinador de eventos</i>	46
<i>Tabla 7: Descriptor Secretaria Ejecutiva</i>	47
<i>Tabla 8: Inversiones</i>	61
<i>Tabla 9: Costos fijos</i>	61
<i>Tabla 10: Costos variables</i>	62
<i>Tabla 11: Margen operativo bruto</i>	64
<i>Tabla 12: Amortización</i>	64
<i>Tabla 13: Deuda</i>	65
<i>Tabla 14: Estado de resultados</i>	66
<i>Tabla 15: Análisis de sensibilidad</i>	67

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Resultados pregunta 1</i>	27
<i>Gráfico 2: Resultados pregunta 2</i>	28
<i>Gráfico 3: Resultados pregunta 3</i>	28
<i>Gráfico 4: Resultados pregunta 4</i>	29
<i>Gráfico 5: Resultados pregunta 5</i>	29
<i>Gráfico 6: Resultados pregunta 6</i>	30
<i>Gráfico 7: Respuestas pregunta 7</i>	30
<i>Gráfico 8: Resultados pregunta 8</i>	31
<i>Gráfico 9: Respuestas pregunta 9</i>	31
<i>Gráfico 10: Respuestas pregunta 10</i>	32
<i>Gráfico 11: Respuestas pregunta 11</i>	32
<i>Gráfico 12: Respuestas pregunta 12</i>	33
<i>Gráfico 13: Respuestas pregunta 13</i>	33
<i>Gráfico 14: Respuestas pregunta 14</i>	34
<i>Gráfico 15: Respuestas pregunta 15</i>	34
<i>Gráfico 16: Respuestas pregunta 16</i>	35
<i>Gráfico 17: Respuestas pregunta 17</i>	35
<i>Gráfico 18: Respuestas pregunta 18</i>	36
<i>Gráfico 19: Ciclo de vida del producto</i>	58
<i>Gráfico 20: Eventos realizados</i>	63
<i>Gráfico 21: Análisis de sensibilidad</i>	67

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Proceso de planificación de eventos</i>	13
<i>Ilustración 2: Planificación estratégica de eventos</i>	16
<i>Ilustración 3: Análisis FODA propuesto</i>	22
<i>Ilustración 4: Proceso de desarrollo de investigación de mercados</i>	23
<i>Ilustración 5: Diagrama Fuerzas de Porter</i>	37
<i>Ilustración 6: Organigrama propuesto</i>	41
<i>Ilustración 7: Procedimiento de planificación de un evento</i>	50
<i>Ilustración 8: Matriz BCG</i>	51
<i>Ilustración 9: Ejemplo de entretenimiento</i>	54
<i>Ilustración 10: Ejemplo catering</i>	55
<i>Ilustración 11: Ejemplo montaje</i>	56
<i>Ilustración 12: Ejemplo decoración</i>	56
<i>Ilustración 13: Ejemplo mobiliario</i>	57

RESUMEN

La función de una empresa organizadora de eventos especiales es ahorrar tiempo y costos al consumidor, debido a que ésta tiene a su alcance los proveedores y servicios en una misma empresa y a un mejor precio. Además de esto el organizador es futuro el responsable de crear, planificar, organizar y supervisar hasta el más mínimo detalle del evento; liberando al cliente de realizar dichas tareas y permitiendo que pueda disfrutar como un invitado más de su evento con resultados exitosos.

Al momento de la organización de cualquier tipo de acto o evento y, para que el mismo se desarrolle adecuadamente, se deben tener en cuenta muchos aspectos de la más diversa índole; para tener un mayor control sobre el desarrollo del acto, coordinar mejor todas las actividades y tener un mejor seguimiento en todas las fases que lo componen.

Se deben definir los objetivos de cada evento, que se espera conseguir, con qué medios se puede contar, cuál es la audiencia prevista (asistentes, público en general, etc.) y qué objetivo se desea transmitir a los asistentes. Se debe establecer un calendario, asignar recursos, hacer todas las especificaciones necesarias para llevar a cabo el acto y definir con claridad todos los objetivos.

Para la producción se deben organizar equipos de trabajo, se asignan tareas, se establecen vías de comunicación entre los equipos y con personas y equipos del exterior, se define la imagen por completo del evento. Para luego proceder al desarrollo del mismo, lo cual es poner en marcha todos los pasos anteriores.

Todos estos pasos se reducen al desarrollo de una planificación estratégica. Esta es una herramienta que permite obtener una ventaja competitiva en el mercado, estudiando la competencia, sustitutos, fortalezas y debilidades de la compañía, entre otros, de manera que se pueda ser más proactivos.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la cantidad de personas que asisten a diversos eventos es bastante considerable, razón por la cual es ineludible la necesidad de buscar una serie de elementos para facilitar y estimular el incremento de la asistencia a cada uno de éstos espectáculos.

Es por ello que se ha creado una nueva necesidad y por lo tanto un nuevo mercado. En el mundo en el que vivimos, cada vez el tiempo de las personas para organizar este tipo de actividades es más limitado.

La logística y organización de eventos públicos, es un negocio que no ha sido desarrollado correctamente. Actualmente, existen empresas que no brindan una satisfacción completa a sus clientes, por lo cual la organización de eventos no ha sido un factor favorable para que el sector se convierta en una mayor demanda para este tipo de negocios.

El mercado de planificación de empresas está en una etapa de crecimiento a nivel mundial. Con este proyecto se pretende que la compañía en estudio pueda tener una guía para establecerse como una empresa que ofrece calidad, variedad, innovación y creatividad en cuanto a diseñar y organizar eventos.

La empresa para la cual se realizó dicha propuesta, se dedica a la logística y organización de eventos especiales, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala. Nace como una solución a las empresas insatisfechas con la calidad de sus eventos y aquellas que no han realizado eventos pero que esto es de gran importancia para las mismas.

La planeación estratégica sirve para que todos los empleados sepan la razón de ser y hacia dónde se dirige la compañía, así como los objetivos que se desean alcanzar para ser proactivos y aprovechar las fortalezas internas y oportunidades que ofrece el entorno.

Este proyecto surge como una alternativa para la empresa ya que es relativamente nueva y carecía de un modelo de negocios estructurado que le permitiera tener un mejor panorama de la dirección de la empresa.

II. JUSTIFICACIÓN

En el mundo cambiante y agitado en el que vivimos, cada día las personas buscan una manera de facilitarse la forma de hacer las cosas. Organizar y planificar es algo que se realiza todos los días. A lo largo de los años se ha introducido al mercado un nuevo proyecto que se dedica a la organización integral de eventos especiales, de manera que las personas con solo realizar una llamada puedan disfrutar de una actividad con su familia y amigos al contratar un servicio especial.

Aunque existe una gran oferta de servicios de alquileres para celebraciones, la disposición de una empresa que reúna todos los servicios especiales para la realización de un evento especial y que además de ello posea ideas innovadoras y creativas, las cuales son claves para la implementación de temas específicos en la organización de todos los eventos, es escasa.

El propósito de éste trabajo, es desarrollar una planeación estratégica para una empresa de planeación de eventos que pueda servir como una guía para lograr una introducción y establecimiento eficiente y exitoso en el mercado. Además de realizar un análisis financiero en donde se puedan ver los costos aproximados para un evento y el retorno generado para futuras inversiones.

En la planeación estratégica se establecen los objetivos que se desean alcanzar para ser proactivos y aprovechar las fortalezas internas y oportunidades que ofrece el entorno, de ésta manera los empleados y las personas involucradas tienen un conocimiento de la razón de ser y hacia dónde se dirige la compañía o el proyecto.

Con éste proyecto se pretende que la empresa tendrá una planeación estratégica para implementar en su organización, de manera que se continúe con un proceso de control eficaz, tomando en cuenta medidas correctivas y preventivas y con ello midiendo los resultados de la planeación y lograr cumplir con los objetivos estratégicos propios de la organización. Además de verificar la rentabilidad para futuras inversiones que pueden disminuir los costos dentro de la empresa.

III. OBJETIVOS

A. General

Desarrollar una propuesta de un modelo de negocios para un nuevo proyecto de organización de eventos especiales por temas específicos.

B. Específicos

- a. Analizar detallada y objetivamente la realidad de la empresa en sus aspectos internos y externos que puedan servir de fundamento para la parte administrativa.
- b. Analizar las actividades y las operaciones para definir los objetivos y procesos de la empresa y evaluar las tendencias del mercado.
- c. Formular un plan integrado con base en cada una de las variables involucradas en el proceso de planificación de eventos.
- d. Realizar un análisis financiero para estimar el retorno en cuanto a la planificación de un evento y evaluar la rentabilidad del negocio.

IV. METODOLOGÍA

Primero se deben establecer los objetivos a cumplir para la elaboración del plan estratégico. Con ello se debe hacer un estudio de la empresa y la situación actual de la misma, de manera que se pueda establecer el objetivo general de la empresa.

Se estudió el perfil del mercado objetivo para tener conocimiento de que tipo de estrategias eran posibles aplicar. Además se realizó un estudio directo de la competencia en donde se realizó un benchmarking para determinar los servicios ofrecidos por los posibles competidores.

A partir de esta información se desarrolló una descripción de la metodología y herramientas utilizada por la empresa actualmente, de manera que se pudieran estudiar las ventajas y desventajas de los procesos realizados actualmente y poder realizar una propuesta más estructurada para el modelo de negocios.

Se realizó un estudio de mercado, para poder determinar las necesidades de clientes potenciales. Para poder lograr esto se obtendrán los resultados de tres diferentes fuentes: Primero se llevará a cabo un Focus Group formado por un grupo de personas de un segmento socio económico específico en donde se les brindará una serie de preguntas sobre temas específicos para determinar su reacción ante ciertas variables en la planificación de eventos. Segundo con ideas similares a las variables y situaciones del Focus Group se realizó una encuesta a un grupo de personas para determinar variaciones y cambios en las respuestas. Por último se realizarán entrevistas a diferentes personas dentro del mercado objetivo en donde se le presentarán una serie de preguntas para poder identificar nuevos puntos o aspectos que no habían sido considerados anteriormente. Estos diferentes grupos de personas serán las muestras del estudio para poder investigar las necesidades del mercado, como está posicionado este tipo de empresas en el mismo y de esta manera se pueda obtener información para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa.

Después de conocer la metodología de trabajo, se deben desarrollar las políticas de la empresa, establecidas a partir de los valores que son la base de la misma. Junto con ello se debe desarrollar la misión y la visión de la empresa. Es decir se deben desarrollar las filosofías y estrategias corporativas de la empresa.

Se realizó una descripción de todas las características organizacionales de la empresa, como un análisis de la estructura organizacional y el tipo de orientación en el mercado. Para esto realizará un organigrama con la respectiva descripción de perfiles de puesto. Además se describirán las características del mercado objetivo y una reseña sobre el portafolio de productos y/o servicios que la empresa puede ofrecer. De esta manera se podrá identificar la posición de la empresa dentro de una matriz BCG.

Una de las políticas principales de la empresa se refiere a brindarle la mejor calidad al cliente a un precio accesible. A partir de investigaciones sobre la tendencia del mercado y un análisis del comportamiento del consumidor, se desarrollaran una serie de estrategias las cuales se consideren como los mejores pasos a seguir para poder cumplir con el objetivo. Con ello se debe crear una definición de procesos en las cuales se desarrollen las actividades y los pasos a seguir para el cumplimiento de las mismas.

Las estrategias utilizadas deben de desatacarse en el mercado, por lo que se hará un análisis de la competencia utilizando la herramienta conocida como las Fuerzas de Porter. En donde se investigarán la competencia, productos sustitutos y otros competidores potenciales. Utilizando recursos de mercadeo se deben definir distintos tipos de segmentación a la cual está dirigido este tipo de negocio de manera que se pueda hacer un mejor enfoque en cuando a precios y publicidad.

Para poder tener un mejor panorama de las fortalezas y debilidades de la empresa, se realizará un análisis FODA, y a partir de éste poder obtener estrategias futuras para la mejora y crecimiento de la empresa.

Se realizó un estudio específicamente para el área de mercadeo; en donde se detallaron las características de la empresa estructuradas en las cuatro p's: producto, precio, plaza y promoción. Además de presentar las ventajas comparativas finales analizadas para la empresa.

Por último se elaboró un análisis financiero en donde se determinó la rentabilidad de la empresa en cuanto a las inversiones a realizar propuestas en este modelo de negocio.

V. ANTECEDENTES

A. Operaciones de la empresa

La empresa a estudiar está dedicada a la creación del esquema de planificación y ejecución integral de eventos especiales. Comenzó sus operaciones en el año 2012, y a partir de esa fecha se ha categorizado por realizar eventos de todo tipo a nivel nacional. Además de la planificación de eventos, esta empresa ofrece servicios de alquiler de equipo, cristalería y mantelería, catering, decoración, etc.

Con el objetivo de brindarle a los clientes un servicio completo y superando sus expectativas. Estas actividades se dividen en dos grupos:

Eventos sociales: Se le denomina así a los servicios contratados por personas individuales. Entre estos eventos se pueden mencionar: Fiestas de cumpleaños, bodas, aniversarios, fiestas de año, baby showers, despedida de solteros, primeras comuniones, bautizos, graduaciones, etc.

Eventos comerciales: Esto se refiere a los servicios contratados por personas jurídicas o empresas comerciales. Entre estos eventos se pueden mencionar: Lanzamientos de productos, actividades recreativas, cenas de gala, acciones promocionales, congresos y seminarios, meetings, jornadas de capacitación, convenciones de venta, cocktails, ferias y exposiciones, reuniones de trabajo, entre otros.

Esta empresa se distingue porque a pesar de ser una empresa relativamente nueva, ha desarrollado eventos para entidades como el gobierno y ha llegado a estar compitiendo con empresas de su misma categoría de renombre mundial.

Ha realizado acontecimientos especiales de alta calidad, con originalidad y profesionalismo. Es una organización completa cuyos servicios abarcan desde la búsqueda del espacio en donde se realizará el evento, alquiler de mobiliario y equipo, decoración, entretenimiento hasta el desarrollo y montaje de todos los elementos; ajustándose a los gustos y necesidades de sus clientes, ofreciéndoles un servicio de calidad y confiabilidad comprobada, con el objetivo de satisfacer completamente a su mercado potencial.

1. Servicios prestados por la empresa. La empresa, a diferencia que otras organizaciones de su misma categoría, ofrece una organización completa e integral de un evento especial por tema específico. Se le conoce como tema específico debido a que esta actividad se desarrollará integralmente por un tema, el cual será escogido por el cliente acorde al evento que se realizará.

Es decir, si una organización contratara los servicios de esta empresa para la apertura de una nueva agencia, y ésta tiene como principal objetivo la venta y distribución de repuestos automovilísticos, el evento a realizar deberá basarse si así el cliente lo desea en temas automovilísticos.

Además, es importante mencionar que parte de los servicios prestados por esta empresa, son subcontratados a empresas con las cuales se tienen alianzas estratégicas por lo que se pueden ofrecer precios competitivos con el mercado. De esta forma se le pueden brindar al cliente una mayor cantidad de beneficios.

Los servicios que ofrece la empresa se pueden categorizar como:

a. Catering: Alimentos y bebidas. La empresa ofrece asesoría para la elaboración del menú de platos y bebidas que se pueden servir dependiendo de factores como tipo de evento, cantidad de comensales, lugar en donde se realizará, tema del evento, presupuesto, etc. Además el cliente tiene la oportunidad de degustar las opciones de platillos que pueden ser servidos en el evento.

b. Mobiliario y equipo. La empresa ofrece el alquiler de una numerosa cantidad de artículos para el montaje del evento. Dentro de su catálogo se pueden mencionar mesas, toldos, cristalería, mantelería, cubiertos, vajillas, podios, tarimas, equipo audiovisual, equipo de iluminación y efectos especiales, etc.

c. Instalaciones. Si el cliente no cuenta con un lugar en particular para la realización del evento, la empresa ofrece asesoría para la búsqueda del establecimiento además de realizar todo tipo de logística requerida para la reservación del mismo.

d. Diseño y decoración. Este servicio abarca desde el diseño de artes a utilizar en el evento hasta el montaje final de toda la decoración del evento. El cliente tiene la opción escoger de acuerdo al tema del evento los elementos deseados para el diseño de arreglos florales, bases y decoraciones a colocar. Se ofrece la fabricación de artículos promocionales, recuerdos o souvenirs, impresión de invitaciones, entradas o cualquier papelería deseada para el evento.

e. Entretenimiento. El entretenimiento se refiere a la animación del evento. Este es escogido de acuerdo al tema del cliente y debe ser acorde al tema del evento.

f. Personal de servicio. La empresa además cuenta con los servicios de personal de seguridad, personal de servicio, de asistencia y de emergencias médicas, de acuerdo a la magnitud del evento a realizarse. El personal es debidamente seleccionado y capacitado de manera que el servicio ofrecido sea profesional y de la mejor calidad.

La empresa puede ofrecer un esquema completo de acuerdo a la naturaleza del evento y en general se encarga de coordinar cualquier aspecto antes, después o durante el evento.

B. Perfil del mercado objetivo

El grupo de mercado objetivo al que se enfocará la empresa está compuesto de la siguiente manera:

- Demográfico: Personas de 20 a 65 años de edad de Nivel Socio Económico ABC+ (ver anexo No. 1) y empresas comerciales de tamaño mediano y grande.
- Geográfico: Localizadas en la Ciudad de Guatemala.

C. Competencia

Al investigar por medio de entrevistas telefónicas a las empresas que se seleccionaron como la competencia para la empresa estudiada, se pudo observar que no existe una competencia directa, todas estas fueron catalogadas como indirectas. Ninguna de las empresas ofrece una organización integral por tema específico para la realización de eventos sociales y comerciales.

La mayoría de las empresas dicen ofrecer un servicio de organización integral, pero al investigar no se refiere a la misma definición de trabajo a la cual se refiere la empresa en estudio.

Para algunas empresas la organización integral es aquella en la que la empresa cuenta con un catálogo de productos y servicios y el cliente escoge uno de ellos para que la empresa se encargue del montaje y desmontaje del evento. No tienen organización por tema específico ya que los servicios que ofrecen son estandarizados y no personalizados para cada tipo de evento. Los clientes son los que deben hacer y repartir las invitaciones, escoger entre los diferentes tipos de menús que ya están prediseñados, por lo que no es una organización completa sólo un alquiler de servicios.

Por otro lado, existen otras empresas que ofrecen una organización completa para los eventos ya que se encargan de contratar los servicios que se necesitarán para el tipo de actividad solicitada por el cliente, pero no es organizado por tema específico.

Muchas empresas que ofrecen una organización integral, únicamente lo hacen para eventos a empresas comerciales por lo que tampoco se consideró como una competencia directa.

Es por eso que se detalló los diferentes tipos de organizaciones que pueden ser una competencia indirecta para la empresa, como se muestra a continuación:

- Salones de fiesta
- Empresas organizadoras de eventos
- Hoteles con catering incluido
- Organizaciones unipersonales de planeación de eventos (estilo consultoría)

D. Planificación de eventos especiales

Una empresa organizadora de eventos especiales tiene muchas funciones como lo son: ahorrar el tiempo del consumidor, reducir costos, pero sobre todo una de las justificaciones más fuertes para llevar a cabo el esfuerzo de invertir el dinero requerido a fin de montar cualquier evento, es que proporciona numerosas oportunidades de comunicación, antes, durante y de ser llevado a cabo. (Pedrotti G. J., 2011)

Un evento es, por definición de la Real Academia Española, un acontecimiento, una eventualidad, un hecho imprevisto, también es un suceso importante o programado, de índole social, académica, artística ó deportiva. A pesar que se puede ver como una contradicción, no lo es. La eventualidad de un acontecimiento que ha sido programado, no reside en la falta de previsión de lo que pudo y debió ser previsto; un organizador que está planificando un encuentro al aire libre por ejemplo, no podría no prever que el día en que dé comienzo pueda llover. Lo eventual de un evento es intangible que excede al organizador. (Refugio, 2011)

Un evento comienza en el momento en que se desarrollan los contenidos programados y en este punto, los organizadores no tienen responsabilidad alguna. Es decir, la inspiración, predisposición e impronta de los disertantes en una conferencia o congreso; en la creatividad, entrega y dedicación de un deportista en una carrera; en la empatía de actores y espectadores durante un espectáculo teatral o artístico, en un contexto socioeconómico adverso producto de variables no controlables que afectan la capacidad de compra de los potenciales asistentes en una exposición; en la apreciación, percepción e impacto de las obras de arte expuestas en un acto cultural. Todos estos son solo algunas de las posibilidades de lo “eventual”.

Todos los ejemplos anteriores son los que transforman un acontecimiento especial en un evento. Es por ello que en un evento los protagonistas son las personas festejadas y no los organizadores, la tarea primordial de ellos es que se cumpla esto.

Cuando se tiene la necesidad de llamar la atención o de comunicar algo de forma que no pueda ser ignorado, con frecuencia el mejor enfoque puede ser un evento o acontecimiento especial.

Se le denomina evento a una forma de comunicación, la cual es utilizada para conseguir la atención necesaria hacia un producto o una organización. En la categoría de producto también se incluye a la persona que es festejada en el evento. Además tiene como función principal generar el interés de los medios de comunicación hacia algo que no tiene naturaleza noticiosa. (Ruiz, 2009)

Los eventos también son utilizados para dirigir la atención hacia sus actividades o funciones. Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de bebidas puede realizar un evento de puertas abiertas para demostrar su programa de modernización recientemente terminado. O cenas benéficas y subastas para conseguir fondos realizados por grupos caritativos con el objetivo de concientizar a las comunidades.

En muchos eventos, la ventaja principal de la realización del mismo no es el número de invitados o participantes sino el alcance que este puede generar a través de distintos medios de comunicación.

Un acontecimiento especial puede tener muchos acontecimientos subsidiarios: almuerzo, banquetes, concursos, discursos, otros, como parte de su desarrollo. Además es un elemento de difusión publicitaria que puede requerir una cantidad de detalles los cuales deben de ser diseñados habilidosamente, presentados, dramatizados y publicados. (Event Planner Spain, 2006)

Para la realización de cualquier evento es necesario que se asigne a un responsable de la comunicación y que impulse su rol integralmente. Una empresa que desarrolla acontecimientos especiales tiene el potencial de ofrecerle al cliente en un mismo servicio lo que se requeriría contratar a una numerosa cantidad de proveedores y posiblemente a un mejor precio por las distintas alianzas comerciales realizadas entre la empresa y los proveedores. Además el organizador será quien se encargue de crear, planificar, organizar y supervisar hasta el más mínimo detalle del evento, liberando al cliente de realizar dichas tareas y permitiendo que pueda gozar como un invitado más de su evento con resultados exitosos. (Bonilla, 2002)

El especialista encargado lleva a cabo todo el esquema para ejecutar la comunicación del evento una vez que la dirección de la empresa haya aprobado el concepto. Este realiza en primer lugar una investigación para determinar la situación actual y de esta manera establecer los objetivos con el cliente a partir de sus necesidades. A partir de estos procedimientos se comienza a desarrollar un sistema de planificación que identifica todos los aspectos que identifica cada paso a seguir y el tiempo determinado por cada uno, para poder llevar a cabo el acontecimiento.

La empresa debe programar las actividades que maximicen la repercusión y el impacto del acontecimiento conociendo cada oportunidad y elemento que garantice que éste sea exitoso.

La planificación puede definirse en términos generales como el desarrollo de un proceso de toma de decisiones anticipadas y coordinadas entre sí, con vistas a alcanzar un objetivo predeterminado. Entonces, en la práctica la planificación se refiere a un curso de acción

propulsado por una cadena de decisiones y responde a la formulación común de: qué hacer; cómo hacerlo; cuándo hacerlo; quién debe hacerlo; qué medios utilizar para hacerlo.

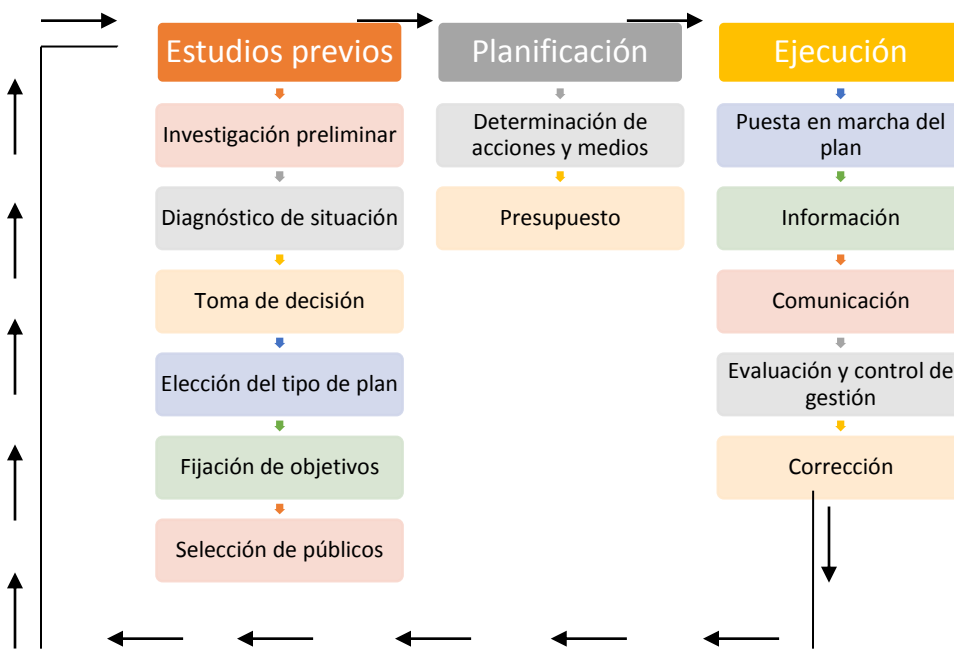
Todo plan tiende a neutralizar la espontánea dispersión de esfuerzos y recursos. Para el contexto de la Organización de Eventos, es necesario mencionar que el hecho de que una organización cuente con procedimientos propios para planificar determinadas actividades; sectorialmente se pueden aplicar distintas modalidades o sistemas para planificar su respectiva gestión, siempre que los mismos no colisionen con el Plan Global.

A la estrategia se le conoce como el arte de emplear los medios disponibles en la forma oportuna para solucionar un problema o alcanzar un objetivo definido. Esta es uno de los componentes invariables de la planificación y responde a la ejecución de una cadena de decisiones. Asimismo, la estrategia como tal, responde a la ejecución de una cadena de decisiones; razón por la cual es de particular responsabilidad del profesional que tiene a su cargo la realización del Plan, Programa, Campaña o Proyecto de Eventos. (Gálmez, 2010)

La estrategia ofrece ciertos factores operativos como la información lograda previamente y durante los desarrollos; los recursos o fortalezas con los que cuenta la organización para asignar los posibles inconvenientes que pueden producirse y el tiempo, cuyo espacio ofrezca las facilidades de maniobras apropiadas frente a los virtuales hechos que acechen la marcha normal de las operaciones dispuestas en la planificación.

En el proceso de planificación se pueden distinguir tres diferentes etapas, mostradas en el flujo de procesos anterior. Cuando se habla de estudios previos se refiere a la búsqueda realizada para la adquisición y aprovechamiento de toda la información que tenga valor con relación al Plan a ser desarrollado y facilite luego las decisiones a tomar. La planificación es la disposición de los recursos necesarios y los cursos de acción más viables y seguros para cumplir las metas fijadas. Una vez los recursos ya se encuentran coordinados se llega a la fase final del plan, en el cual se ejecutan todas las acciones dispuestas frente a las condiciones previstas. (Pedrotti J. G., 2011)

Ilustración 1: Proceso de planificación de eventos



Fuente: Autor (2013)

Es importante revisar sistemáticamente el avance del plan y los programas, para saber lo que se ha realizado y lo que se debe completar. La planificación es íntimamente ligada con los recursos disponibles para realizar un evento.

Por lo general en un evento, ocurren variaciones al plan original, sean éstas positivas o negativas es siempre recomendable volver a las premisas con base en las cuales se elaboró, para verificar si estas son vigentes, lógicas y congruentes con la realidad, lo que permitirá adoptar las medidas correctivas necesarias.

Planificar y evaluar, revisando escenarios, precisando objetos y evaluando avances, permite resolver problemas y obtener mejoras constantes en los resultados. Además en el tema de eventos, una planificación ofrece ventajas al establecer objetivos claros y definidos ya que con ello se pueden establecer programas con metas para facilitar su alcance. Esto permite coordinar y unificar esfuerzos para que se haga un mejor uso de los recursos disponibles.

Una planificación general de los eventos debe incluir:

- Definición de los objetivos generales y específicos
- Las políticas generales
- La temática del evento
- El perfil del grupo de organizaciones, conferencistas y participantes
- La estructura de la organización y la definición de las funciones

- La formación, organización y programa del grupo de trabajo
- Los procedimientos de trabajo
- Formas de financiamiento, presupuestos y flujos de dinero
- La contratación de lugares y servicios
- Los programas de actividades técnicas, recreación, acompañantes y específicos
- La asignación de responsabilidades y tiempos de ejecución
- Las proyecciones de ventas y beneficios
- Las estrategias de comercialización y difusión
- El control de la aplicación de recursos por actividad
- Las alternativas de acción en caso de desviaciones del plan original. Posibles contingencias y soluciones
- La capacitación de los organizadores y personal de apoyo
- La elaboración y fijación de mecanismos de supervisión, control y evaluación
- Elaboración de la lista de seguimiento

También una buena planificación debe considerar detenidamente lo siguiente:

- Las fechas más convenientes para la realización del evento
- Lugar y sede
- Temática general y particular
- Quienes y cuantos ponentes y participantes serán
- Definición de ponentes magistrales y mesas de trabajo
- Invitados especiales
- Pronóstico de participantes esperados

La coordinación es la responsable de que se cumplan los objetivos y metas así como de administrar y ejecutar el evento. La función del coordinador general es dirigir y supervisar que los coordinadores de área y su grupo cumplan con las obligaciones. El coordinador debe preguntar y responder cualquier cuestionamiento sobre cualquier detalle del evento.

En el caso que el coordinador general debe presupuestar su trabajo para un tercero, tendrá en cuenta los siguientes ítems:

- Número de participantes y expositores
- Número de hoteles y habitaciones requeridas
- Especificaciones del lugar
- Fechas y horarios a realizar el evento
- Programas de trabajo, sociales, culturales, deportivos, artísticos y de acompañantes
- Necesidades de servicios y de infraestructura
- Invitados especiales
- Antecedentes y estadísticas de eventos anteriores

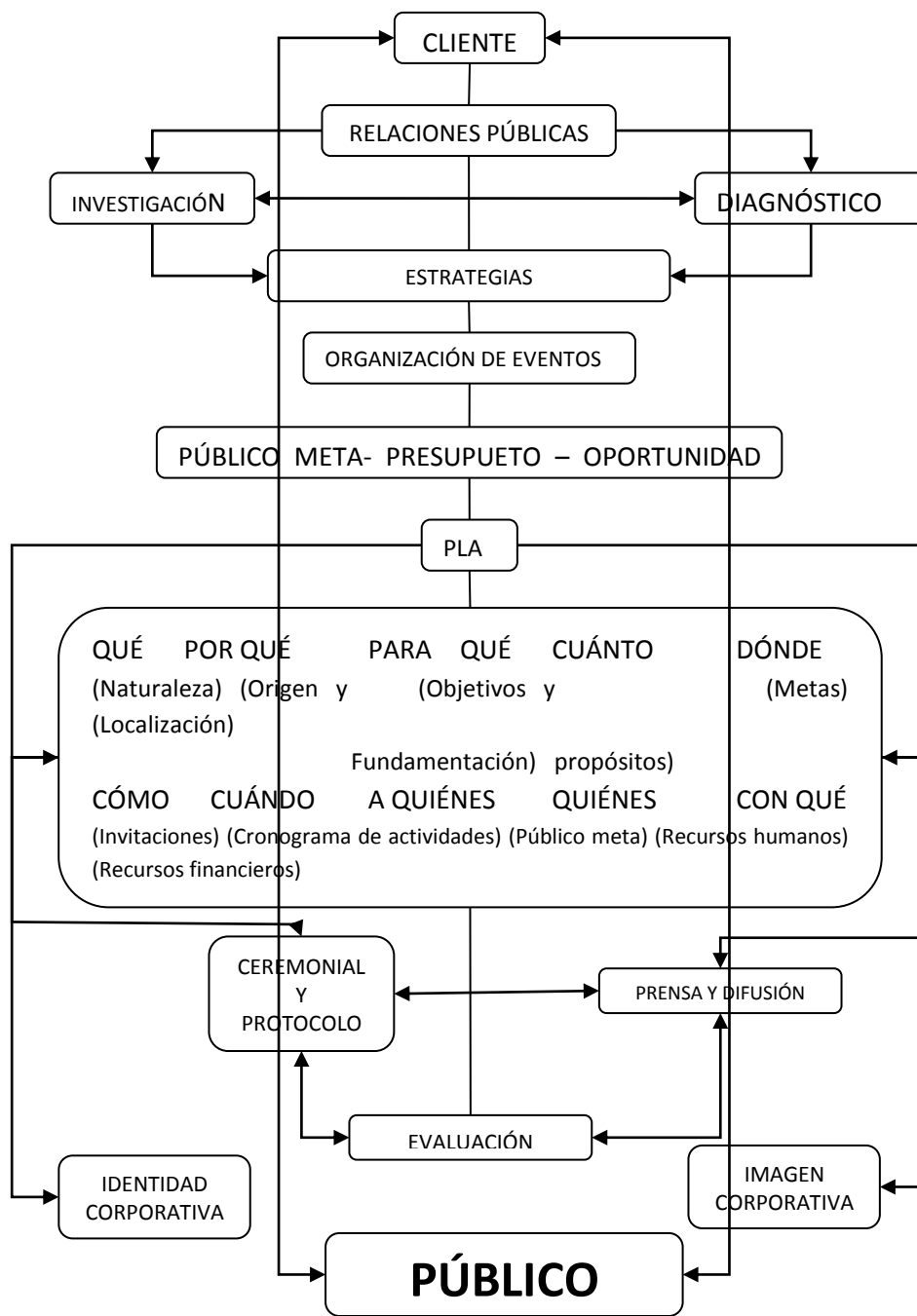
- Objetos perseguidos

Todos los ítems previamente mencionados deben ser tomados en cuenta por el coordinador general para realizar sus funciones principales en el evento, entre las cuales se pueden mencionar:

- Reclutar a los miembros del comité organizador
- Definir el nombre del evento, logotipo y tema
- Establecer objetivos y metas
- Definir políticas, reglamentos y procedimientos
- Planificar, organizar y controlar el evento
- Contratar empresas y personal experto en la organización de eventos
- Negociar y firmar contratos con clientes y proveedores
- Verificar los precios de algunos servicios y productos
- Visitar las posibles sedes del evento
- Definir Métodos de evaluación
- Elaborar el presupuesto preliminar
- Definir estrategias de comercialización y difusión
- Buscar patrocinadores
- Participar en la planificación de la campaña publicitaria
- Seleccionar a los medios de comunicación
- Diseñar y supervisar el sistema de registros
- Diseñar y supervisar el sistema de información
- Supervisar el sistema de seguridad
- Supervisar el sistema de alimentación
- Escoger menús y tipos de servicios
- Seleccionar espectáculos y artistas
- Definir los programas de trabajo, recreativos y deportivos, culturales y sociales
- Definir presídiums (autoridades que participan en determinados momentos del evento)
- Vigilar la capacitación del personal
- Verificar la lista de seguimiento
- Coordinar el cierre del evento

Es importante dejar claro que la empresa tiene la posibilidad de dar todas las facilidades en cada una de las distintas reuniones o eventos, imponiendo su presencia como uno de los mejores del mercado. La excelencia en los servicios de confort, elegancia, calidad y diversión (para cada uno de los casos) permitiendo ubicarse como una empresa altamente calificada en planeación de eventos y demás. (Pedrotti J. G., 2011)

Ilustración 2: Planificación estratégica de eventos



Fuente:Autor (2013)

E. Planificación estratégica

La planeación estratégica es un proceso por medio del cual una organización evalúa información que la ayudará a determinar la situación presente en que se encuentra, el nivel competitivo que posee, sus factores claves de éxito, con el fin de convertir a la empresa en una organización proactiva.

Los planes estratégicos deben ser diseñados por la alta dirección y definir las metas generales de la organización. Una planeación estratégica debe ser lo suficientemente flexible para permitir cualquier modificación en los planes por cambios que puedan surgir dentro o fuera de la organización.

Es importante decir que una planificación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, su propósito es elegir entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí solo se pueden tomar en el momento. Para que la planificación estratégica sea efectiva en la empresa, debe revisarse en forma periódica.

Para poder realizar una planificación estratégica se deben de seguir ciertos pasos que son esenciales para la ejecución del modelo de negocios. La información es básica para la toma de decisiones, es por ello que el primer paso a seguir es la investigación, o recopilación de datos básicos para la creación de un historial.

La información es la unidad que posibilita la toma de decisiones, y permite finalmente continuar con los siguientes pasos los cuales son planificar, ejecutar y evaluar los resultados de las acciones comunicantes.

1. Investigación y diagnóstico. Es la primera etapa y es la que requiere de la recopilación de datos específicos. Se deben de obtener los datos vinculados con el área y pueden ser obtenidos a través de cuestionarios, entrevistas, investigaciones de mercado, análisis de fortalezas y debilidades (FODA).

2. Planificación. Es aquí en donde comienza el proceso de toma de decisiones. Planificar es imaginar un escenario futuro. Las decisiones involucran estrategias, tácticas y procedimientos.

Una estrategia se refiere a crear un plan para determinar qué es lo que se quiere hacer, por qué y para quién. Son decisiones fundamentales. Las tácticas tienen que ver con saber el rumbo que hay que seguir para lograr el camino estratégico. Mientras que los procedimientos operativos es saber la importancia de la técnica, conocimientos, habilidades y destrezas del que realiza. (Gianoli, 2010)

Se debe realizar una evaluación de los recursos necesarios y los cursos necesarios y los cursos de acción más viables y seguros para cumplir las metas fijadas.

3. Ejecución. Aquí es donde se ponen en práctica todas las acciones comunicacionales planificadas. Es decir a la coordinación de todos los recursos logísticos, para llegar a la fase final del plan, en el cual se ejecutan todas las acciones dispuestas frente a las condiciones previstas.

Es importante la revisión sistemática del avance del plan y los programas, para saber lo que se ha hecho y lo que hace falta por hacer. La planificación está íntimamente ligada con los recursos disponibles.

Es necesario que al planificar se evalúen distintos escenarios precisando diferentes objetivos y evaluando avances, con el objetivo de resolver problemas al momento de la ejecución, y poder obtener mejoras en los resultados. (Bonilla, 2002)

4. Evaluación. Se verifica si se evaluaron o no los objetivos propuestos. Se realiza una vez concluido el evento, a diferencia de los controles que se realizan durante los tres pasos previos. (Gianoli, 2010)

VI. MODELO DE NEGOCIOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

A. Planificación estratégica

1. Misión y visión

a. Misión. La misión es la razón de ser de una empresa, indica de manera concreta dónde radica el éxito de la organización. Para constituir la misión se deben tomar en cuenta la identidad, el propósito, los medios para lograr sus objetivos y los clientes a los que se desea complacer.

Al tomar en cuenta dichos aspectos la empresa pondrá de manifiesto el propósito fundamental de la organización. La misión debe estar redactada de forma sencilla y comprensible. Es importante que sea motivadora e inspiradora, ya que tiene el rol de guiar por lo que debe ser trascendente y duradera.

Tiene como propósito dirigir todos los esfuerzos, tanto humanos como materiales, hacia un objetivo permanente. La organización debe definir la misión y comunicarla a todos los empleados, clientes y proveedores, entre otros. Una misión bien estructurada proporciona al personal de la empresa un sentimiento de motivación para centrar los esfuerzos en cumplirla.

Se propuso que la misión de la empresa estudiada fuera la siguiente:

“Ser una empresa dedicada a la planeación y organización de eventos sociales y empresariales, que ofrezca un servicio de calidad, atención, rápida, eficiente y cordial; capaz de crear un escenario único que trascienda en el tiempo obteniendo la satisfacción de nuestros consumidores.”

b. Visión. La visión señala el rumbo, la dirección que la empresa debe seguir para definir lo que es hoy y lo que desea ser en el futuro. Es un eslabón que une el presente con el futuro de la organización.

La misión alcanza su máxima expresión cuando es guiada por una visión. Para formular la visión se consideró para la empresa estudiada que tipo de organización quiere llegar a ser, en que mercado desea entrar a competir y los posibles cambios que puede llegar a tener la empresa a lo largo del tiempo.

Es por ello que se propuso para la organización la siguiente visión:

“Ser una empresa líder en el área de planificación de eventos de la Ciudad de Guatemala capaz de crear escenarios inimaginables, en lugares nunca antes pensados, llegando a satisfacer los deseos del cliente, logrando la optimización en el ahorro del tiempo y costos, trabajando de manera sinérgica con los proveedores a un plazo de diez años.”

2. Principios

- El crecimiento y éxito de la organización, se fundamenta en la calidad, puntualidad y competitividad del servicio prestado.
- El compromiso y trabajo de la organización se enfoca hacia la satisfacción total del cliente.
- La innovación tecnológica debe ser permanente en la organización.
- El profesionalismo del equipo de trabajo de la Organización es el pilar fundamental de reconocimiento y crecimiento institucional.
- Actuar con responsabilidad, puntualidad, integridad y respeto, sin mirar la dimensión del servicio requerido.

3. Valores. Los valores organizacionales son normas, creencias y principios que regulan el normal funcionamiento de una empresa. Constituyen en un conjunto de parámetros que soportan la cultura organizacional, guían a los empleados, y por ello deben ser compartidos por toda la organización para que sientan identificados con la empresa.

De acuerdo a la naturaleza de la empleada, se propuso que los valores principales por los que se rigiera la empresa sean:

- **Excelencia:** Ser una empresa en busca de la excelencia en todos los proyectos emprendidos; creando escenarios únicos poniendo énfasis hasta en el detalle más mínimo, permitiendo así la satisfacción completa del cliente y creando la diferencia. Valorar y reconocer las capacidades, habilidades y esfuerzos de los colaboradores que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la organización, permitiéndoles ir más allá del cumplimiento de sus labores cotidianas a través de la comunicación y recepción de ideas que impliquen proceso de mejoramiento.
- **Honestidad:** Tener un proceso de negociación completamente transparente con los clientes y proveedores de forma honesta, creando un ambiente de confianza que permita

futuras alianzas y lealtad con las mismas. La organización al ser regida por este valor, logrará que sus miembros interactúen de manera ética y profesional con todas las personas, clientes y proveedores, con lo cual contribuirán a desarrollar y alcanzar las metas trazadas.

- **Calidad:** Ofrecer un servicio que permita satisfacer de forma óptima las necesidades del cliente. Lograr que el equipo de trabajo cumpla eficientemente las tareas asignadas, poniendo en práctica sus conocimientos y habilidades, permitiendo la entrega y disponibilidad total de su laboriosidad, para alcanzar con entusiasmo y dinamismo los objetivos propuestos.
- **Respeto:** Forjar relaciones sólidas con el cliente y el proveedor, basadas en el respeto mutuo.
- **Integridad:** Ser una empresa que actúe de manera honrada y siempre cumpliendo con los actos de la Ley.
- **Eficiencia:** Hacer lo correcto oportunamente implica involucrar al cliente interno a trabajar por el cumplimiento de los requerimientos y especificaciones de los clientes externos logrando la eficiencia de los procesos y servicios.

4. Análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta importante en la elaboración de una planeación estratégica, ya que la calidad y la efectividad de las decisiones que se tomen estarán relacionadas y son directamente proporcionales a la calidad y efectividad de la información descrita en este análisis. Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de la empresa y el entorno en el que compete. Las fortalezas y debilidades son parte del análisis interno de la empresa. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el ambiente externo de la compañía, que no son controlables por la misma.

Utilizando información propia de la empresa, se realizó un análisis FODA de manera que se pudieran representar las 22 características particulares del negocio y el entorno en el cual este compete. Con las conclusiones obtenidas como resultado de este análisis se pretenden ser utilizadas en el análisis de mercado y en las estrategias de mercado que se diseñen y califiquen para el plan de negocios. Junto con uno de los administradores de la empresa se tomaron las fortalezas y debilidades diferenciales internas y se compararon de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno de manera que se pudieran definir los factores claves para el éxito del negocio. El resultado del estudio mencionado previamente se muestra a continuación:

Ilustración 3: Análisis FODA propuesto



Fuente: Autor (2013)

B. Análisis del mercado

En la Imagen No. 4 mostrado a continuación se presenta el proceso de desarrollo de la investigación de mercados:

Ilustración 4: Proceso de desarrollo de investigación de mercados



Fuente: Autor (2013)

La información es forma esencial para la toma de decisiones, esto permite la planificación, ejecución y evaluación de los resultados de las acciones comunicantes. Es por ello que para poder desarrollar el modelo de negocios se realizó un estudio de mercado, de manera que se pudiera conocer más sobre el mercado objetivo y de ésta forma poder tener indicadores de los clientes potenciales para realizar las propuestas de los eventos.

1. Estrategia global de la empresa. En la primera etapa se debe requerir información de los clientes potenciales. Fue necesario solicitar datos estructurales vinculados con el área.

Los inversionistas de la empresa estudiada desean saber más del mercado en el que están comenzando a trabajar. Para ello se investigó el mercado objetivo de tal manera que se pudiera determinar, gustos y preferencias de los clientes potenciales, competidores en el mercado, frecuencia de eventos, tipo de eventos y cuanto estarían dispuestos a cancelar los consumidores por el servicio prestado.

Además, se tendía evaluar el número de la demanda del mercado potencial y cuál era el porcentaje de aceptación del servicio en el mercado. Este proceso se realizó a través de encuestas o BRIEF, entrevistas y grupos focales.

2. Grupos focales. Los grupos focales es una técnica utilizada de exploración en donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos cualitativos. Los participantes hablan libremente y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no en el grupo.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio.

Con el objetivo de obtener retroalimentación de diversos temas referentes a la planificación estratégica, se realizaron dos grupos focales de que constaban de diez personas cada uno. El perfil de los participantes en cada una de las sesiones se reclutaron de acuerdo al perfil del segmento de clientes potenciales atendidos por la empresa, mencionado anteriormente. En particular se deseaba detectar deseos y necesidades en cuanto al potencial de la empresa en el mercado.

El moderador de ambos grupos focales fue el autor de este trabajo, y con la ayuda de un asistente de la empresa se trataron temas que fueran cruciales para poder realizar un primer filtro en cuanto a la aceptación del negocio para el mercado objetivo.

Cada grupo focal fue citado en las oficinas centrales de la empresa, y se realizaron preguntas con el objetivo de crear una dinámica entre los presentes y poder iniciar una discusión tratando de no alejarse del tema de estudio. Las preguntas fueron respondidas por los participantes en un tiempo aproximado de dos horas por grupo focal.

Este estudio permitió determinar datos esenciales para poder continuar con el estudio de mercado. De este grupo el 89% contestó que aceptaría este tipo de servicios mientras que el 11% los rechazó. Estos datos fueron utilizados para el cálculo de la muestra poblacional que se utilizaría para realizar otro tipo de estudios para desarrollar las estrategias de la empresa.

a. Preguntas a contestar con la estrategia de recolección de datos. A continuación, se muestran la guía utilizada para obtener información. Se buscaban responder las siguientes preguntas.

- ¿Existe la necesidad del servicio de organización de eventos corporativos en la ciudad de Guatemala qué conozca?

- ¿Qué tipo de eventos realizan con más frecuencias?
- ¿Con qué frecuencia anual realizan dichos eventos?
- ¿Cuál es el promedio de asistentes por eventos?
- ¿Cuál es el presupuesto promedio por evento?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este servicio?
- ¿Cuál será el porcentaje de la aceptación de nuestro producto en el mercado?
- ¿Cuáles son los motivos para no realizar eventos?

3. Entrevistas. El objetivo de realizar las entrevistas era identificar la necesidad de servicio de planificación de eventos en la ciudad. Se buscaba determinar la frecuencia con la que los clientes potenciales realizan eventos y si utilizan algún servicio para la planificación de éstos.

Además, se buscaba identificar qué tipos de eventos son los que se realizan más comúnmente y el presupuesto disponible que los clientes pueden asignar para este tipo de actividades.

Al igual que en los grupos focales se buscaba determinar el potencial del negocio en el mercado. Por lo que las preguntas realizadas fueron las mismas que en los grupos focales. Esta vez, la información detectada fue más personalizada por la falta de interacción con más personas ya que las entrevistas fueron realizadas individualmente a los participantes.

Se logró obtener información valiosa para determinar y confirmar factores de utilidad para la empresa para que sea diferente de su competencia y destaque en el mercado.

Estas entrevistas en su mayoría se realizaron en su mayoría a directivos y líderes de opinión (formal e informal).

4. Encuestas. El objetivo de la realización de encuestas era poder obtener información de importancia respecto a las necesidades de los clientes potenciales.

Se utilizaron encuestas con el objetivo de realizar una investigación descriptiva. Esta parte de la investigación fue la más adecuada para este tipo de estudio de mercado puesto que nos permitió establecer de manera más detallada la situación del mercado de esta industria y nos proporcionó una mayor cantidad de herramientas que permitieran proyectar aspectos importantes al momento de realizar la investigación.

Esta fue la técnica principal que se utilizó en el proyecto para obtener la información necesaria de los clientes potenciales, así como de la competencia. Uno de los datos más importantes a obtener fue las preferencias de las personas en cuanto a gustos, precios y presentaciones, de manera que se pudieran conocer a grandes rasgos las necesidades de los consumidores y si la empresa las estaba cumpliendo.

Las encuestas fueron diseñadas a través de un cuestionario, con preguntas claras y concisas las cuales fueron entregadas a una muestra de clientes potenciales según el mercado objetivo definido. La muestra fue tomada siguiendo un tipo de muestreo probabilístico estratificado, el cual se detallará más adelante y todo lo referente al análisis cuantitativo estadístico.

a. Instrumento de recolección de datos. Como se mencionó anteriormente, se recolectó información parte de la información por medio de una encuesta. Se requirió diseñar el instrumento básico de toma de información el cual se encuentra en el anexo No.

b. Diseño de la muestra. Para un mejor resultado se estableció la necesidad de realizar una investigación que nos proporcionara datos necesarios para estimar el tamaño de la muestra. Además esto permitió tener una mejor visión de la investigación y una estimación más realista de la varianza, de manera que se pudiera sustentar matemáticamente la definición del mercado objetivo.

Esta definición se realizó con base en un conjunto total de personas que pudieran proporcionar la información requerida; es decir se realizó en base al mercado objetivo de la empresa el cual es se mencionó previamente en el perfil del mercado objetivo en los antecedentes de la organización.

Se pudo constatar que entre los tipos de eventos, que se realizan con mayor frecuencia, se encuentran entre sociales un 34%, seguido por las capacitaciones con un 25% y finalmente los lanzamientos con un 15%.

Además, se pudo constatar que el 89% de la población está dispuesta a contratar un servicio personalizado como el que es ofrecido por la empresa; mientras que el 11% restante no se encuentra interesado.

c. Tamaño de la muestra. Con los datos obtenidos a partir de la investigación realizada previamente, se logró obtener un porcentaje de aceptación y de rechazo. Para poder encontrar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación 1: Tamaño muestra

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\frac{B^2}{4} + pq}$$

Fuente: <http://acti.educacionsuperior.gob.ec/Acti/index.php/metodologia/disenio-muestral/disenio-muestral-de-la-encuesta-de-innovacion>

En donde:

N: Es la población objetivo

p: Es el nivel de aceptación

q: Es el nivel de rechazo (1-q)

B: Máximo nivel de error

A continuación, se muestra el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{(1251)(0.89)(0.11)}{(1251 - 1)\frac{0.95^2}{4} + (0.89)(0.11)}$$

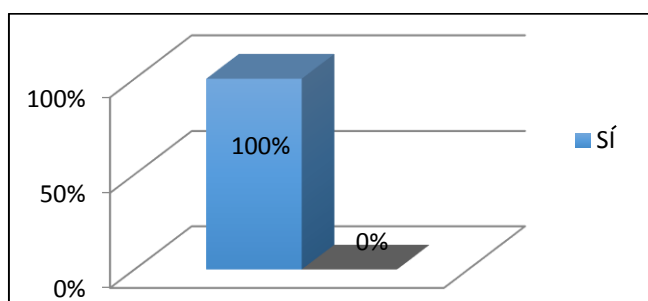
A partir de esta ecuación se logró determinar que el número de encuestas a realizar eran 140 encuestas. De manera que se pudiera constituir parte del mercado objetivo y tamaño de la muestra pero siempre ajustándose como máximo al 5% de nivel de error, o bien a un 95% nivel de confiabilidad.

5. Análisis de resultados

a. Preguntas realizadas

1) Primera pregunta: ¿Cree usted que es importante la correcta planeación, diseño y control profesional en la organización de un evento?

Gráfico 1: Resultados pregunta 1

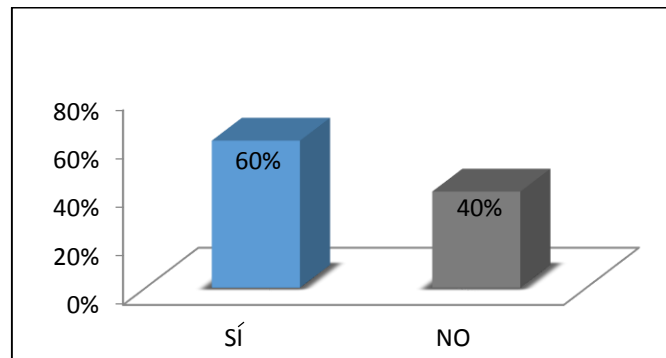


Fuente: Autor (2013)

El gráfico de la primera pregunta demuestra que el 100% de los encuestados muestran una gran importancia a la organización de eventos especiales.

2) Segunda pregunta: ¿Realiza usted eventos corporativos o de gran magnitud con regularidad?

Gráfico 2: Resultados pregunta 2

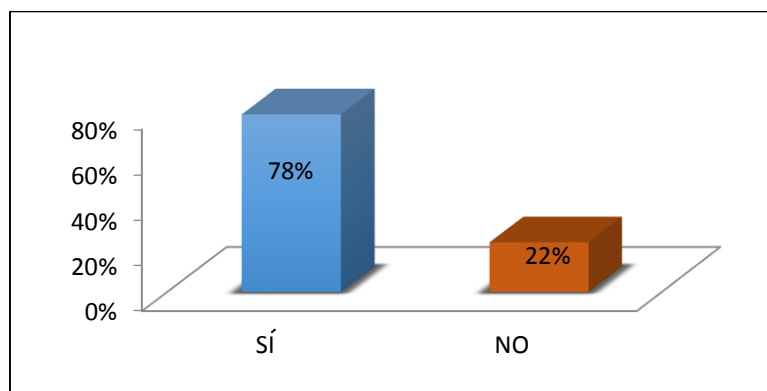


Fuente: Autor (2013)

El gráfico anterior demuestra que cuatro de cada diez encuestados no realizan regularmente eventos de gran magnitud. Este resultado es un filtro que crea dos subgrupos los mismos que permiten segmentar a los dos objetivos, estos se basan en el interés o importancia que tengan los clientes potenciales en realizar eventos de una mayor escala, es decir no solo se dirige a clientes que ya realizan este tipo de eventos, sino también a los que no lo hacen pero que se encuentran dispuestos a realizarlos.

3) Tercera pregunta: ¿Es de interés o importancia para usted realizar este tipo de eventos?

Gráfico 3: Resultados pregunta 3

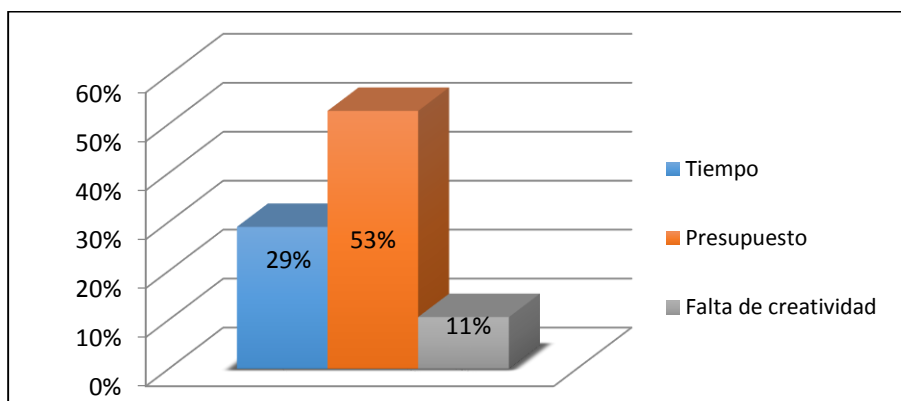


Fuente: Autor (2013)

Al observar el gráfico con los resultados de la tercera pregunta se puede observar que del 40% del grupo que dijo que no realizaba este tipo de eventos únicamente el 22% de ellos no muestran interés absoluto en la consideración de realización de este tipo de eventos.

4) Cuarta pregunta: ¿Cuál es el motivo principal para no realizar eventos?

Gráfico 4: Resultados pregunta 4

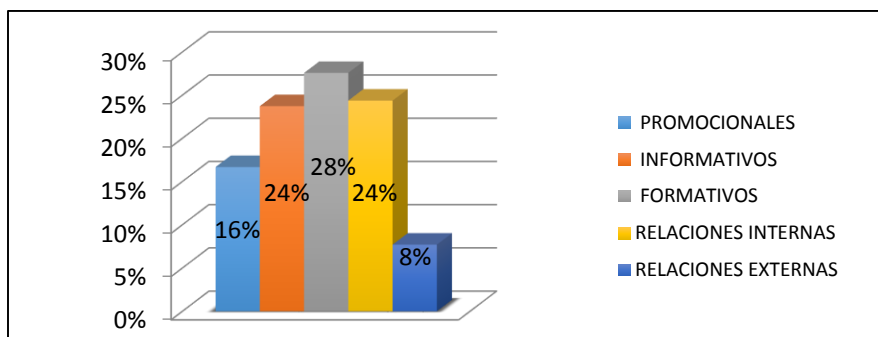


Fuente: Autor (2013)

Mayoritariamente el 53% de los encuestados no realizan eventos corporativos por falta de presupuesto y el 29% por falta de tiempo.

5) Quinta pregunta: ¿Qué tipo de eventos son?

Gráfico 5: Resultados pregunta 5

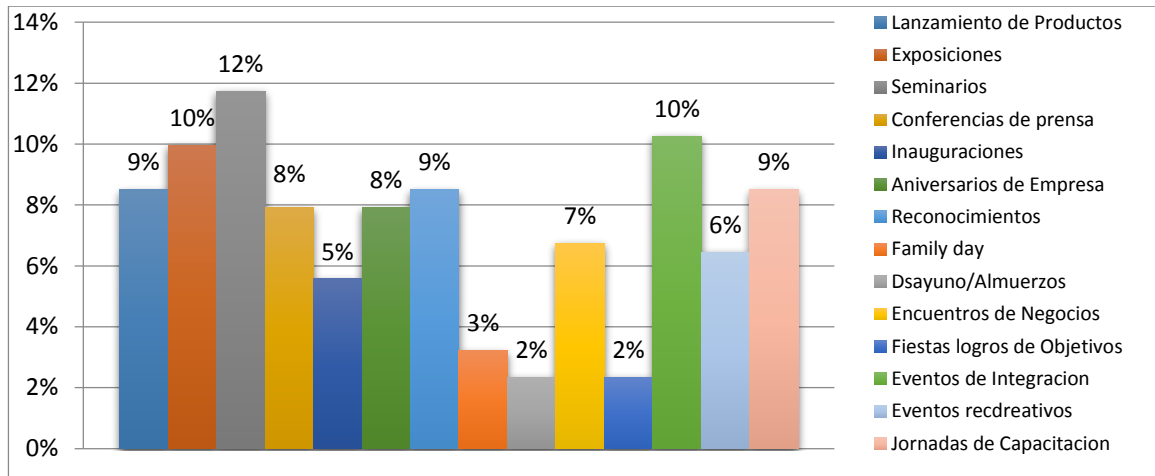


Fuente: Autor (2013)

De acuerdo a la población estudiada que se encuentra en una corporación únicamente el 28% de los eventos son formativos mientras que un 24% son entre eventos informativos o de relaciones internas.

6) Sexta pregunta: ¿Cuál de los siguientes ha realizado o está considerando en realizar?

Gráfico 6: Resultados pregunta 6

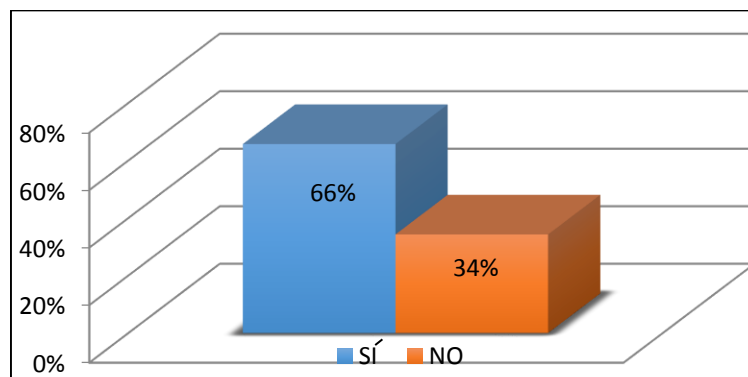


Fuente: Autor (2013)

El gráfico anterior permite tener una clara visión de aquellos tipos de eventos que la mayor parte de la población realiza, es por ello que se le tomó un mayor enfoque a este tipo de eventos.

7) Séptima pregunta: ¿Cuenta usted con alguna empresa que se encargue especialmente de realizar sus eventos?

Gráfico 7: Respuestas pregunta 7

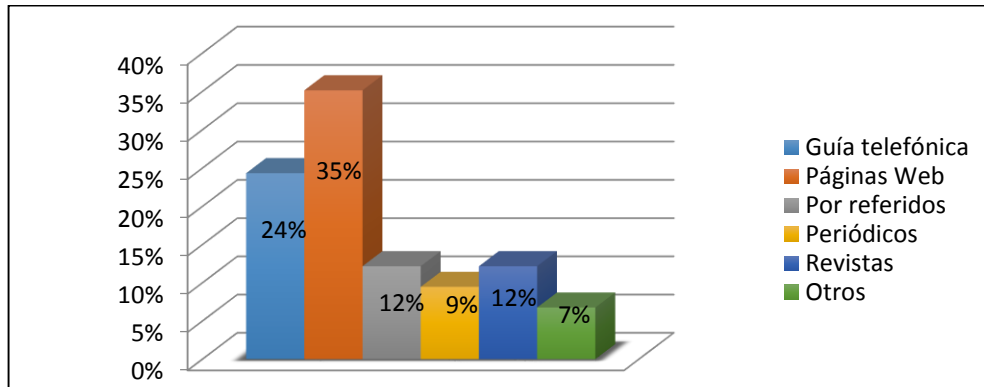


Fuente: Autor (2013)

El resultado de la pregunta siete permitió determinar que del 60% de los encuestados que dijeron que sí realizaban eventos especiales, únicamente el 34% cuenta con un departamento u organización que se encarga de la logística de preparación de eventos.

8) Octava pregunta: ¿Dónde busca información cuando requiere de proveedores o de una empresa organizadora de eventos?

Gráfico 8: Resultados pregunta 8

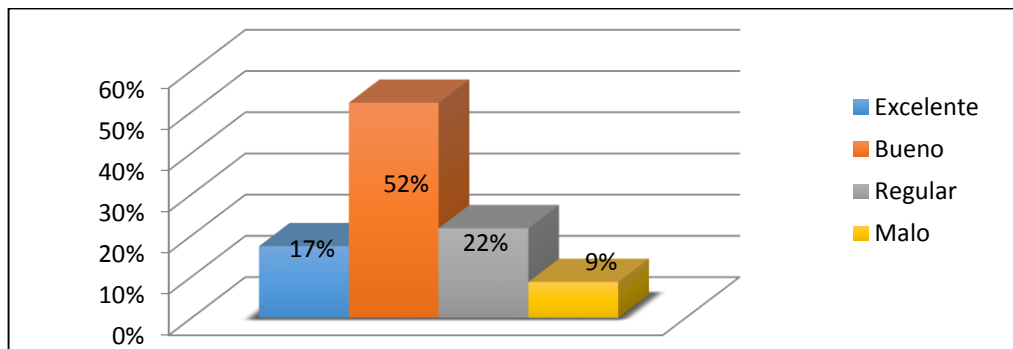


Fuente: Autor (2013)

Estos resultados indican que promoción se propondrá utilizar para llegar al resultado final, el 35% de los encuestados acuden a una página web para solicitar información mientras que el 24% acuden a una guía telefónica.

9) Novena pregunta: ¿Cómo califica usted los servicios recibidos de las empresas contratadas por usted?

Gráfico 9: Respuestas pregunta 9

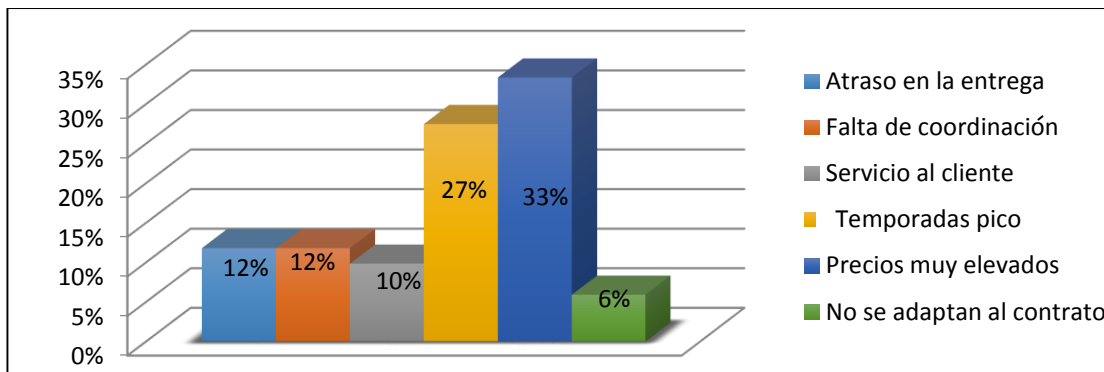


Fuente: Autor (2013)

La mayoría de los encuestados tiene un concepto normal de la organizadora de eventos que han contratado. Esto le da la oportunidad a la empresa estudiada de mejorar sus áreas de oportunidad y proporcionar un servicio de excelencia. Sin embargo se tomo como referencia para el cálculo de la demanda insatisfecha a los encuestados que calificaron los servicios obtenidos como regular o malo, el cual fue un 31% de la población estudiada.

10) Décima pregunta: ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que ha tenido?

Gráfico 10: Respuestas pregunta 10

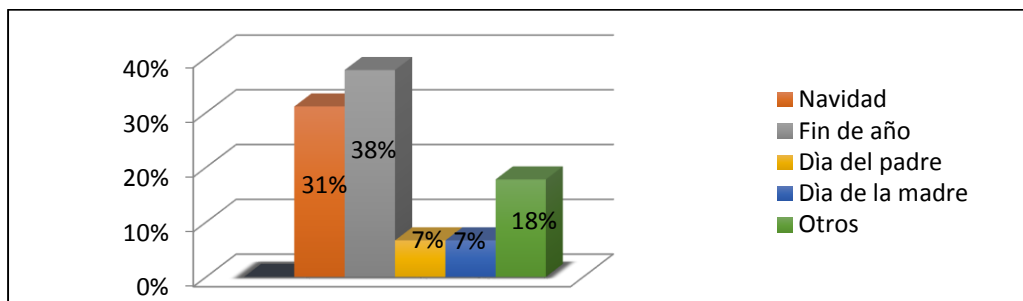


Fuente: Autor (2013)

De acuerdo al gráfico mostrado previamente el 83% de los encuestados no se encontraban totalmente satisfechos por motivos como precios muy elevados, faltas de servicio en temporadas altas, atrasos en las entregas y pobre calidad de servicio al cliente. Estos motivos deben de ser las principales áreas de oportunidad para elaborar una estrategia de diferenciación para la empresa estudiada.

11) Décimo primera pregunta: ¿Cuáles son las fechas con mayor problema?

Gráfico 11: Respuestas pregunta 11

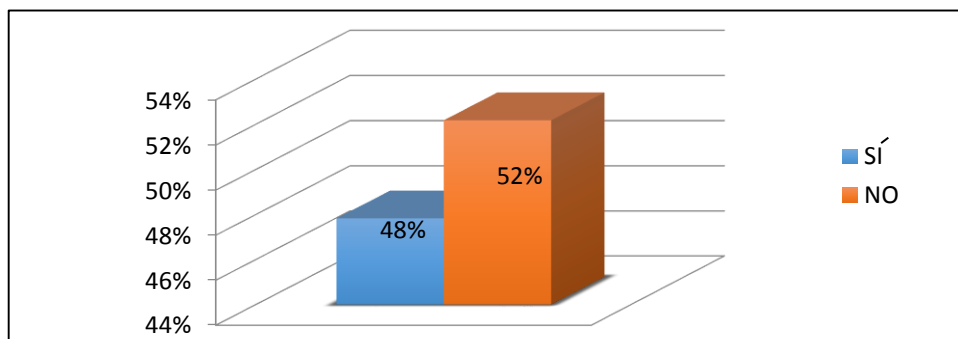


Fuente: Autor (2013)

Las fechas con mayor área de oportunidad para organizar eventos según los encuestados, son para las temporadas altas de Navidad y Año.

12) Décimo segunda pregunta: ¿Está conforme con los costos que maneja la organización?

Gráfico 12: Respuestas pregunta 12

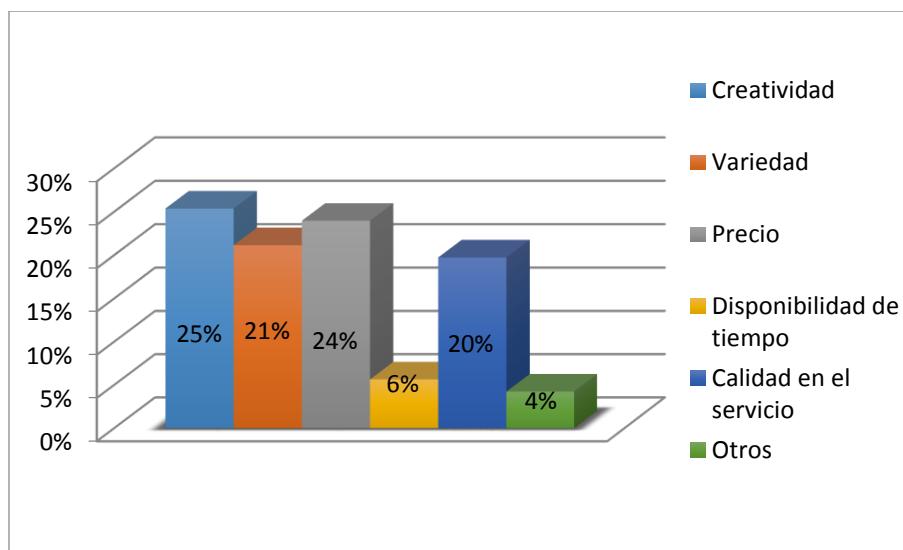


Fuente: Autor (2013)

La mayoría de los encuestados no está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa que actualmente se encarga de la planificación de sus eventos especiales.

13) Décimo tercera pregunta: ¿Cuáles son los factores que determinarían la contratación de otra empresa?

Gráfico 13: Respuestas pregunta 13

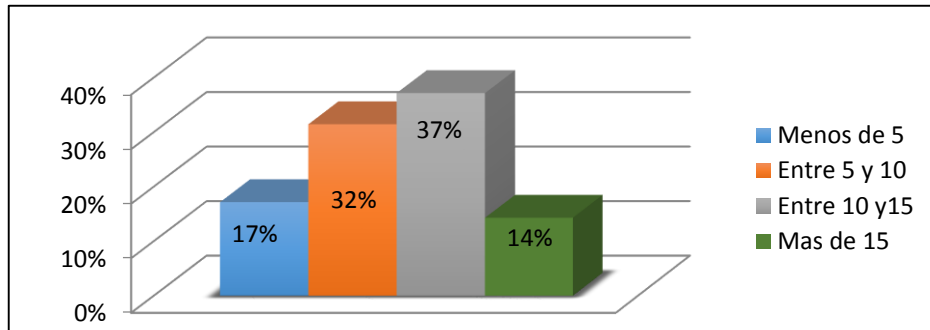


Fuente: Autor (2013)

Básicamente, lo que el mercado objetivo requiere de una nueva organizadora de eventos es creatividad, precios competitivos, variedad de servicios y opciones, y calidad de los mismos.

14) Décimo cuarta pregunta: ¿Cuántos eventos en promedio realiza al año?

Gráfico 14: Respuestas pregunta 14

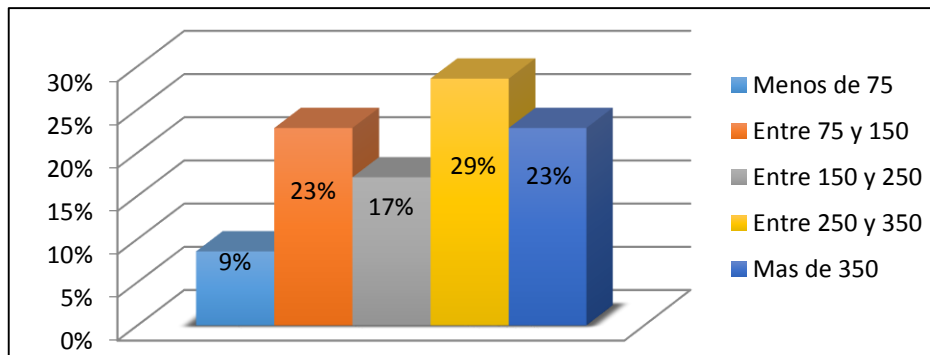


Fuente: Autor (2013)

Mayoritariamente el 37% de los encuestados realizan entre diez y quince eventos por año lo que permite concluir un escenario apropiado incluso desde el punto pesimista en que se obtenga un evento por mes.

15) Décimo quinta pregunta: ¿Cuántas personas asisten o invitan a sus eventos?

Gráfico 15: Respuestas pregunta 15

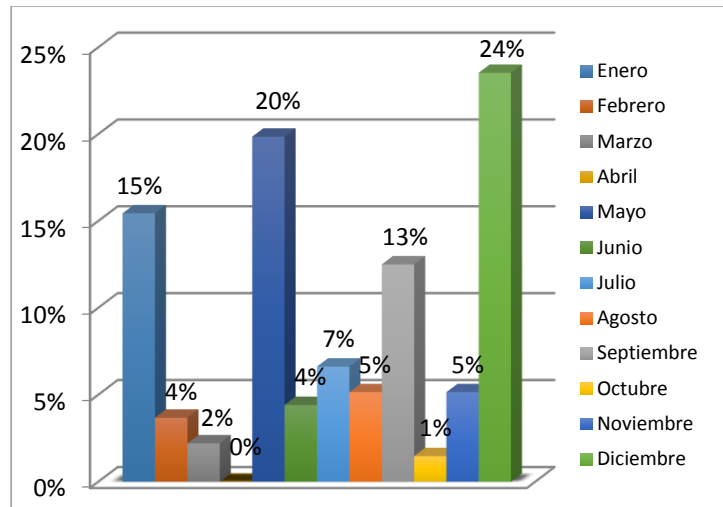


Fuente: Autor (2013)

Esta información será de beneficio para la empresa al momento de estimar el talento humano, la infraestructura para el evento y los costos de ejecución necesarios para el desarrollo de un acontecimiento especial.

16) **Décimo sexta pregunta: ¿Cuáles son los meses del año de mayor frecuencia para la el desarrollo de eventos?**

Gráfico 16: Respuestas pregunta 16

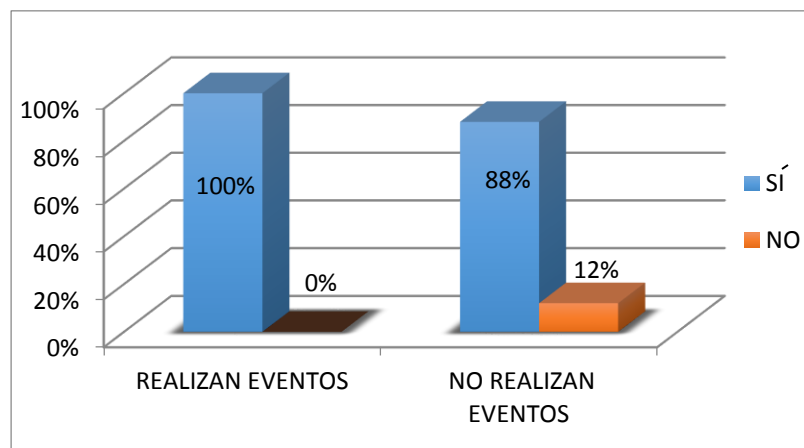


Fuente: Autor (2013)

Según los encuestados los meses de mayor frecuencia para el desarrollo de eventos son: diciembre, mayo y enero.

17) **Décimo séptima pregunta: ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa organizadora integral de eventos que ofrezca el servicio de planeación, diseño, coordinación de todos los detalles de un evento; alquiler de equipos de sonido; luces, pantallas gigantes y accesorios; servicio de catering, mesas, sillas, servicio de recepción, animación, decoración, florería, transporte, seguridad, etc. con el fin de obtener un evento único e inolvidable, con calidad en cada detalle creando el ambiente y espacio que su empresa necesite, todo esto en un solo contrato?**

Gráfico 17: Respuestas pregunta 17

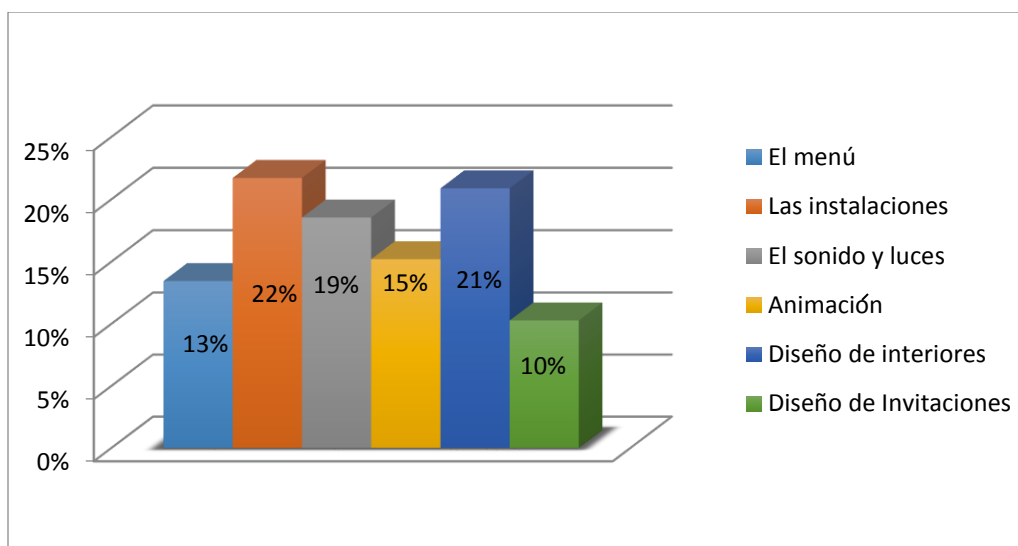


Fuente: Autor (2013)

De acuerdo a la gráfica anterior el segmento de los encuestados que realizan eventos, el 100% de ellos estaría dispuesto a la contratación de los servicios de la empresa estudiada. Por otro lado el segmento de los encuestados que afirmaron no realizar eventos pero mostraban interés el 88% estaría interesado en adquirir los servicios de la compañía.

18) Décimo octava pregunta: ¿Cuál es el nivel de importancia de los siguientes componentes para su evento?

Gráfico 18: Respuestas pregunta 18



Fuente: Autor (2013)

Para la muestra estimada los componentes más importantes al momento de realizar un evento son las instalaciones, el diseño de interiores, el sonido y las luces.

6. Análisis de las Fuerzas de Porter. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesos Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

Para poder desarrollar estrategias que pudieran ser utilizadas para posicionar a la empresa en el mercado y maximizar el valor de sus capacidades fue necesario realizar un estudio de los factores estructurales que condicionan a la competencia dentro de la empresa, en otras palabras para poder desarrollar futuras estrategias que la empresa de planificación de eventos en estudio pudiera utilizar se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Nuevamente, junto con directivos y administradores de la empresa se determinaron las cinco fuerzas de la empresa que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo en el mercado. El objetivo principal era buscar información útil de la empresa que pudieran

afectar su capacidad de ofertar a los clientes y obtener un beneficio, para poder determinar las estrategias de promoción para poder posicionarse en el mercado. Además con este estudio la empresa, en un futuro podría realizar un plan de contingencia en caso que existiera cualquier cambio de las fuerzas, de manera que se tuviera que reevaluar su posición estratégica frente al mercado. A continuación, se muestra en un diagrama un resumen de la información investigada:

Ilustración 5: Diagrama Fuerzas de Porter



Fuente: Autor (2013)

a. Competidores del sector. En el mercado no existe un líder definido. Sin embargo a pesar que el grado de competencia no es muy grande, en los próximos años podría darse un crecimiento considerable en el sector, ya que no tiene muchas barreras de entrada en el sector. Después de la investigación y el análisis realizado se determinaron dos tipos de estrategias que pueden realizarse para sobresalir en la industria:

- Buscar diferenciarse del resto con servicios especializados.
- Utilizar estrategias de competencia, las cuales consisten en colaborar entre competidores para la ejecución de un evento con grandes dimensiones.

b. Proveedores. Por motivos de confidencialidad de la empresa los nombres de las empresas que proporcionan productos y servicios no serán mencionados, sin embargo se puede mencionar que todos los servicios proporcionados por la empresa son subcontratados.

c. Sustitutos. Como se había mencionado previamente la empresa no posee una competencia directa, por lo que las empresas consideradas como competencia en realidad son sustitutos de la compañía estudiada.

La empresa cuenta con competidores que ofrecen servicios similares al montaje de eventos, organizadoras de eventos exclusivamente sociales o agencias de publicidad, cuyo trabajo es vender la imagen de lo que sería un evento, junto con sus precios.

Por otro lado está el desarrollo interno de las organizaciones en caso de la planificación de eventos para compañías o empresas, pero su falta de experiencia, hacen que se retrasen en las actividades planificadas o se sobrepasen del presupuesto, lo que al final resulte un costo adicional para la empresa, que organiza el evento.

d. Clientes. Como se mencionó previamente el perfil del mercado objetivo al que la empresa está dirigida está compuesto por personas de 20 a 65 años de edad de un nivel socio económico medio alto a alto (ABC+) y a empresas comerciales de tamaño mediano y grande localizados en la Ciudad de Guatemala.

7. Objetivo global y objetivos específicos. Un objetivo global es llamado también objetivo general de la actividad, es el concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el propósito de la empresa. Este objetivo debe ser expresado en términos de resultados esperados y responder estrechamente a la misión y visión de la empresa.

Los objetivos específicos son metas de la organización a través de los cuales se canalizan los esfuerzos y recursos. Son definidos como fines o propósitos a alcanzar durante la vigencia del plan estratégico.

a. Objetivo global. Ofrecer un servicio integral en la organización de eventos especiales por temas específicos, de alta calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

b. Objetivos específicos y estrategias. Se formularon objetivos específicos junto con las estrategias sugeridas a tomar para alcanzarlos para las áreas que se consideran claves para el crecimiento a corto plazo de la empresa.

c. Corto plazo

- **Objetivo:** Elaborar una planificación organizacional para la empresa en un plazo de dos meses.
 - **Estrategias:**
 - Elaborar un organigrama de la empresa definiendo su departamentalización y respectivos puestos.
 - Hacer una descripción y perfil de los puestos descritos en el organigrama realizado.

- **Objetivo:** Realizar una cartera de proveedores con contactos confirmados en un plazo de 2 meses.
 - **Estrategias:**
 - La empresa ya cuenta con un listado de proveedores por lo que el trabajo consistiría de la confirmación de los mismos y realizar un listado seleccionándolos por su calidad y servicio.
 - Realizar negociaciones con los proveedores a manera de realizar negociaciones y obtener precios mayoristas que permitan ofrecer al mercado precios competitivos.
 - Negociar exclusividad con los proveedores más antiguos y de ser así realizar contratos para la misma.

- **Objetivo:** Ofrecer a los empleados un clima organizacional que mejore la eficiencia laboral y la motivación creando así un sentimiento de pertenencia dentro de la empresa.
 - **Estrategias:**
 - Fomentar las buenas relaciones laborales entre los empleados, ofreciendo actividades de trabajo en equipo dentro de la empresa.
 - Realizar actividades con los empleados escuchando la retroalimentación de cada uno de ellos.
 - Ofrecer incentivos significativos a los empleados permitiendo la motivación y fomentando un mayor esfuerzo para llegar a la excelencia de trabajo.

- **Objetivo:** Elaborar campañas publicitarias y promociones dirigidas al mercado objetivo en distintos medios.
 - **Estrategias:**
 - Realizar investigaciones de temas de actualidad que puedan ser adaptados a eventos especiales.
 - Realizar un catálogo utilizando material de eventos anteriores para poder ser publicado en distintos medios para su divulgación.

- Promocionar en redes sociales los eventos previamente realizados, junto con ofertas, fotografías e ideas que puedan ser de atención para los clientes potenciales.

1) Mediano plazo

- **Objetivos:** Instalación de un sistema de manejo de base de datos personalizado para la empresa.
 - **Estrategias:**
 - Buscar un sistema en el que se pueda mantener una base de datos actualizada propia de la empresa. En este se debe de tener tanto los datos y actividades de cada uno de los clientes y los proveedores.
 -
- **Objetivo:** Evaluación de los logros de la compañía a final de un período designado.
 - **Estrategias:**
 - Revisar el nivel de logro de los objetivos plasmados para cada área de la empresa trimestralmente.
 - Realización de cambios correctivos en los objetivos con mayor área de oportunidad.
 - Adaptación de los objetivos de acuerdo a los cambios que surjan en el entorno a lo largo del tiempo.

2) Largo plazo

- **Objetivo:** Ser la empresa de organización integral de eventos especiales en el *Top of Mind* de los consumidores en un plazo de cinco años.
 - **Estrategias:**
 - Invertir anualmente en un plan de mercadeo.
 - Ofrecer al cliente servicios de alta calidad y eficiencia en todo momento, para cada evento, entrevista, propuesta, presupuesto realizado.
 - Realizar encuestas al cliente antes del servicio y seguimiento después del mismo para obtener retroalimentación sobre las expectativas versus el servicio brindado.
- **Objetivo:** Expandir los servicios de la empresa a nivel nacional en un plazo de 1 año.
 - **Estrategias:**
 - Realizar investigaciones de mercado de las áreas potenciales y verificar el potencial de crecimiento de la empresa en las mismas.

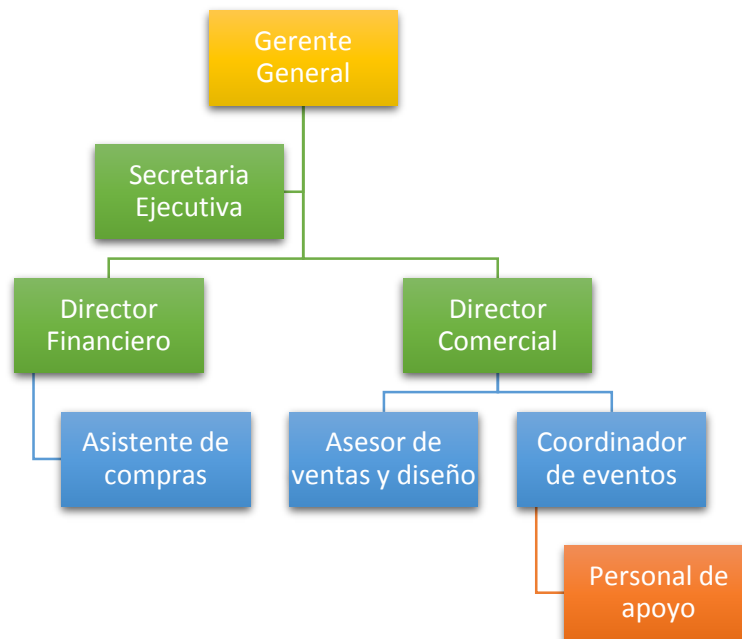
- Incrementar la cantidad de personal contratado dentro de la organización.
- Compra de equipo y herramientas necesarias.
- Capacitaciones tanto del nuevo como antiguo personal sobre temas especializados para la expansión.
- Ajustar la estructura organizacional para incorporar las nuevas áreas de cobertura.

C. Procesos y operaciones

1. Organigrama. En un futuro se busca que la empresa crezca con un equipo multidisciplinario de profesionales que velarán por el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto internos como externos en una organización funcional.

El organigrama de una empresa es una representación gráfica de la estructura interna de una empresa o cualquier organización. En este se representan las estructuras departamentales, y se realiza un esquema utilizando las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. Además por ser una empresa pequeña se consideraron las responsabilidades de los posibles puestos de trabajo los cuales se plasman en el siguiente organigrama.

Ilustración 6: Organigrama propuesto



Fuente: Autor (2013)

2. Descriptores de puesto

a. Gerente General

Tabla 1: Descriptor Gerencia General

Nombre del cargo: Gerente General	Fecha de realización: Octubre/2013
Resumen del cargo: El gerente general es la cabeza de la organización. Es el responsable que se cumplan los objetivos y metas así como de administrar y ejecutar el evento. Debe de dirigir y supervisar que todos los miembros de su equipo cumplan con sus obligaciones. Debe preguntar y responder cualquier cuestionamiento, saber qué, cuándo, cómo, por qué y dónde, sobre cualquier detalle relacionado con el evento.	
Calificaciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la dirección estratégica de la compañía y de sus políticas. • Representante legal de la compañía. • Controlar el desarrollo de los planes de cada uno de los departamentos de la empresa para lograr los objetivos propuestos. • Mantener en comunicación a toda la junta directiva del funcionamiento de la empresa. • Autorización de pagos de personal y proveedores presentados por el Director Financiero • Aprobar presupuestos • Toma de decisiones administrativas y financiamiento • Búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores • Orientación para la elaboración de políticas, objetivos corporativos, manuales de procesos, procedimientos y reglamentos necesarios para la corporación • Selección el talento humano de la empresa • Planificación de remuneraciones para los proveedores y empleados • Definir y supervisar los procesos de selección de personal para la realización de los eventos • Atender reclamos del personal de la compañía • Establecer objetivos y metas • Definir junto con el equipo estrategias de comercialización y difusión • Definir los programas de trabajo, recreativos y deportivos, culturales y sociales • Vigilar la capacitación del personal • Verificar la lista de seguimiento • Contratar empresas y personal experto en la organización de eventos 	

b. Director Financiero

Tabla 2: Descriptor Dirección Financiera

<p>Nombre cargo: Director Financiero</p>	<p>Fecha de realización: Octubre/2013</p>
<p>Resumen cargo: Es la persona encargada del área financiera y contable, es decir que se encarga de generar, los presupuestos, balances, manejo de cuentas de la empresa. Además, todos los movimientos financieros, de liquidez o crédito no podrán realizarse sin autorización previa del Director Financiero. Deberá velar por que toda el área contable esté en orden y de la realización de las declaraciones y pagos de impuestos correspondientes.</p>	
<p>Calificaciones y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar, elaborar y ejercer el presupuesto general • Coordinar la contabilidad general, la tesorería y las finanzas • Elaboración de presupuestos para el montaje de eventos • Control los recursos financieros • Solicitudes de apoyos financieros • Análisis del comportamiento de ingresos y gastos • Elaboración de proyecciones financieras • Garantizar liquidez de la compañía para el desarrollo de sus actividades • Entrega de informes financieros al gerente general y a la junta directiva • Verificación del pago de las deudas y obligaciones tributarias de la empresa • Realización de auditorías internas, relacionadas con la verificación de los procedimientos y políticas establecidas por la compañía se estén aplicando de la manera correcta • Evaluación de alternativas de inversión para el crecimiento de la corporación • Liquidación de nómina • Arqueo diario y recepción del efectivo recibido por parte de los clientes • Elaboración de los informes de la recaudación y depósitos semanales • Realizar depósitos de los mismos en una institución bancaria • Elaboración de catálogo de cuentas para elaborar el presupuesto de un evento • Presentación de informes financieros • Liquidación de proveedores • Liquidación de anticipos • Liquidación de préstamos 	

c. Asistente de Compras

Tabla 3: Descriptor Asistente de Compras

Nombre cargo: Asistente de Compras	Fecha de realización: Octubre/2013
Resumen cargo: Es la persona encargada de ser el contacto con los proveedores de productos y servicios tanto para eventos como para consumos personales de la empresa y sus subordinados.	
Calificaciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de solicitudes de adquisiciones de bienes y servicios para la organización de compras • Efectúa las cotizaciones a nivel nacional de los bienes y servicios requeridos por la empresa y velar por el cumplimiento de las especificaciones de los proveedores • Atiende racional y oportunamente las necesidades de materiales, equipos y servicios que solicita el departamento de ventas-diseño • Establece el sistema de planificación de compras • Mantiene el control de los archivos de órdenes de compra y toda la documentación relacionada con la adquisición de bienes y servicios • Dar seguimiento a las compras recibidas y las pendientes • Coordinación de adquisición de suministros para la compañía • Coordinar y mantener una estrecha relación con el área de ventas y diseño para programar a adquisiciones • Compra artículos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y la compañía • Negociaciones con los proveedores para la obtención de los mejores precios con el propósito de disminución de costos • Establecer un sistema de cotizaciones • Análisis y seguimiento de materiales • Preparación y seguimiento de órdenes de compra • Tramite de facturas correspondientes • Aprobación de órdenes de compras • Actualización de archivos de proveedores • Seguimiento de reclamos a proveedores por fallas de entregas • Gestión y control de contactos • Colaborar en actividades junto con el director financiero 	

d. Director Comercial

Tabla 4: Descriptor Dirección Comercial

Nombre cargo: Director Comercial	Fecha de realización: Octubre/2013
Resumen cargo: Tiene a su cargo la elaboración de las estrategias de mercadotecnia, comercialización, imagen y comunicación general del evento. Está encargado de la participación en el mercado que tenga la compañía.	
Calificaciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Realización de planes de marketing • Búsqueda de nuevos clientes • Evaluar la competitividad de la empresa y analizar la competencia • Apoyo al proceso de definición de precios • Formulación y evaluación de indicadores para medir el nivel de satisfacción del cliente a través del servicio post-venta • Diseñar e implementar estrategias promocionales y comerciales • Encargado de formular planes estratégicos para satisfacer los gustos del mercado objetivo • Coordinación e integración de la fuerza de ventas • Definir el costo de participación del evento • Elaboración de carpeta promocional • Definición de los medios de comunicación a utilizar • Organizar y manejar las conferencias de prensa • Supervisar y coordinar la elaboración de spots de radio, anuncios gráficos y comerciales de televisión • Programación de las entrevistas para radio y televisión • Realizar el seguimiento de la difusión del evento 	

e. Asesor de ventas y diseño

Tabla 5: Descriptor Asesor de ventas y diseño

Nombre cargo: Asesor de ventas y diseño	Fecha de realización: Octubre/2013
Resumen cargo: Encargado de organizar y evaluar el proceso completo de prestación del servicio, a partir del momento de recibir la información por parte del cliente hasta la realización del evento. Además tiene la responsabilidad de promocionar la variedad de diseños, decoraciones, servicios que ofrece la empresa y crear un nuevo evento que se ajuste a los requerimientos del cliente.	

*Continuación tabla 5***Calificaciones y responsabilidades:**

- Realizar las acciones necesarias para la capacitación de nuevos clientes y seguimiento a clientes antiguos
- Supervisión de cotizaciones
- Organización y programación de los eventos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente
- Reportar directamente al Director comercial de la empresa sobre las actividades programadas semanalmente
- Dar soluciones a incidencias presentes con los clientes
- Ofrecer y promocionar el portafolio de servicios
- Programar y realizar visitas a empresas, asociaciones, colegios, etc. mediante mercadeo, presentando un informe escrito a gestión
- Presentar el servicio pre y post venta y su respectiva evaluación
- Diseño e implementación permanente de estrategias de promoción y comercialización del servicio
- Participación activa en la realización de planes de acción, de mercadeo y mejora continua
- Elaboración de la memoria del eventos
- Supervisar los servicios que se proporcionen en la sala de prensa
- Coordinar la actividad física de las promotoras durante las diferentes actividades
- Coordinar las invitaciones a los diferentes medios de comunicación
- Coordinar la intervención de los diferentes medios de comunicación
- Entregar a los medios de comunicación información del evento
- Capacitar al personal de información y edecanes
- Atender a los ponentes magistrales y a los de las mesas de trabajo
- Coordinar el sistema de información y ubicación de los módulos
- Atender a los invitados especiales de cada una de las actividades

f. Coordinador de eventos**Tabla 6: Descriptor Coordinador de eventos**

Nombre cargo: Coordinador de eventos	Fecha de realización: Octubre/2013
Resumen cargo: Este es el encargado de la puesta en escena ejecutiva del evento. Coordina los aspectos referidos a la materia prima del evento. Tiene a su cargo aspectos tales como contratación de elementos de soporte. Además su finalidad es soportar el trabajo de la coordinación general en determinadas tareas claves durante el desarrollo del evento. A su cargo se encuentran aspectos referidos al personal, organización, adquisición, contratación de servicios gastronómicos, evaluación, aspectos jurídicos, etc.	

*Continuación tabla 6***Calificaciones y responsabilidades:**

- Dirección en el desarrollo del evento
- Coordinación del personal de apoyo
- Verificación del cumplimiento de contratos
- Controlar, manejar y aportar en todos los aspectos del evento
- Confirmación de asistencia de los invitados
- Coordinación de aspectos como servicio al cliente, transportación de equipos, montaje de escenarios, recepción del evento, técnico de audio y video, entre otras
- Proponer el tema general del evento y temática de las mesas de trabajo
- Planificar, elaborar y difundir el reglamento técnico para la presentación de ponencias
- Coordinar, integrar e instalar los equipos y materiales técnicos
- Proporcionar información técnica a los participantes
- Captar, evaluar, aprobar, clasificar, seleccionar y distribuir, las ponencias por temas y mesas de trabajo
- Organizar las mesas de trabajo
- Coordinar la elaboración y recopilación de las conclusiones de cada una de las mesas de trabajo
- Coordinar la rotulación y distribución de los documentos en general
- Supervisar el montaje del auditorio y de los salones para las mesas de trabajo
- Apoyar en la integración, impresión, comercialización y distribución de la memoria
- Coordinar el centro de operaciones

g. Secretaria Ejecutiva**Tabla 7: Descriptor Secretaria Ejecutiva**

Nombre cargo: Secretaria ejecutiva	Fecha de realización: Octubre/2013
Resumen cargo: Encargada de recibir y transmitir la información de los servicios requeridos por el cliente, así como brindar apoyo durante el desarrollo del esquema completo de prestación del servicio.	
Calificaciones y responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de base de datos de clientes. • Archivar y clasificar la correspondencia enviada y recibida. • Atención a clientes y colaboradores de la organización por vía telefónica, correo electrónico y faxes. • Transmitir información relevante a los diferentes departamentos. • Participación para la elaboración en los planes de ejecución. • Asistencia a las gerencias en los trámites documentales que se presentasen en el desarrollo de los diferentes eventos. 	

Fuente: Autor (2013)

3. Proceso de prestación de servicio. En el Gráfico No. 8 se describe brevemente el proceso básico de planificación de evento desde la entrevista al cliente. En éste se puede observar el flujo de comunicación entre los diferentes departamentos de la organización.

Es importante mencionar que los pasos de este proceso pueden variar dependiendo de la naturaleza y magnitud del evento.

Como se puede observar en la Ilustración No. 7, antes del desarrollo del evento, el asesor de ventas y diseño es el contacto directo con el cliente; es decir que es la persona encargada de recibir las especificaciones deseadas por el consumidor.

Además de ser el contacto directo, es el encargado de desarrollar posibles escenarios para el evento de acuerdo a las especificaciones obtenidas, de manera que se puedan determinar los servicios y productos requeridos para el desarrollo del mismo. A partir de esto es necesario desarrollar una propuesta para poder realizar una presentación.

Una vez se tiene una propuesta de diseño de acuerdo a las especificaciones deseadas, ésta se enviará al área de compras para poder realizar las cotizaciones del evento a partir de una pre-negociación con los proveedores y de ésta forma poder desarrollar un presupuesto para poderse lo presentar al cliente.

Este presupuesto será enviado al asesor de ventas y diseño para la presentación del mismo al cliente, para la aprobación o rechazo de la propuesta. Si existe la aprobación por parte del cliente, se procederá a firmar el contrato de servicios. Este contrato es diseñado por el asesor de ventas y diseño además de un abogado para poder asegurar que se cumplan todos los procedimientos legales, y ninguna de las dos partes se vea perjudicada.

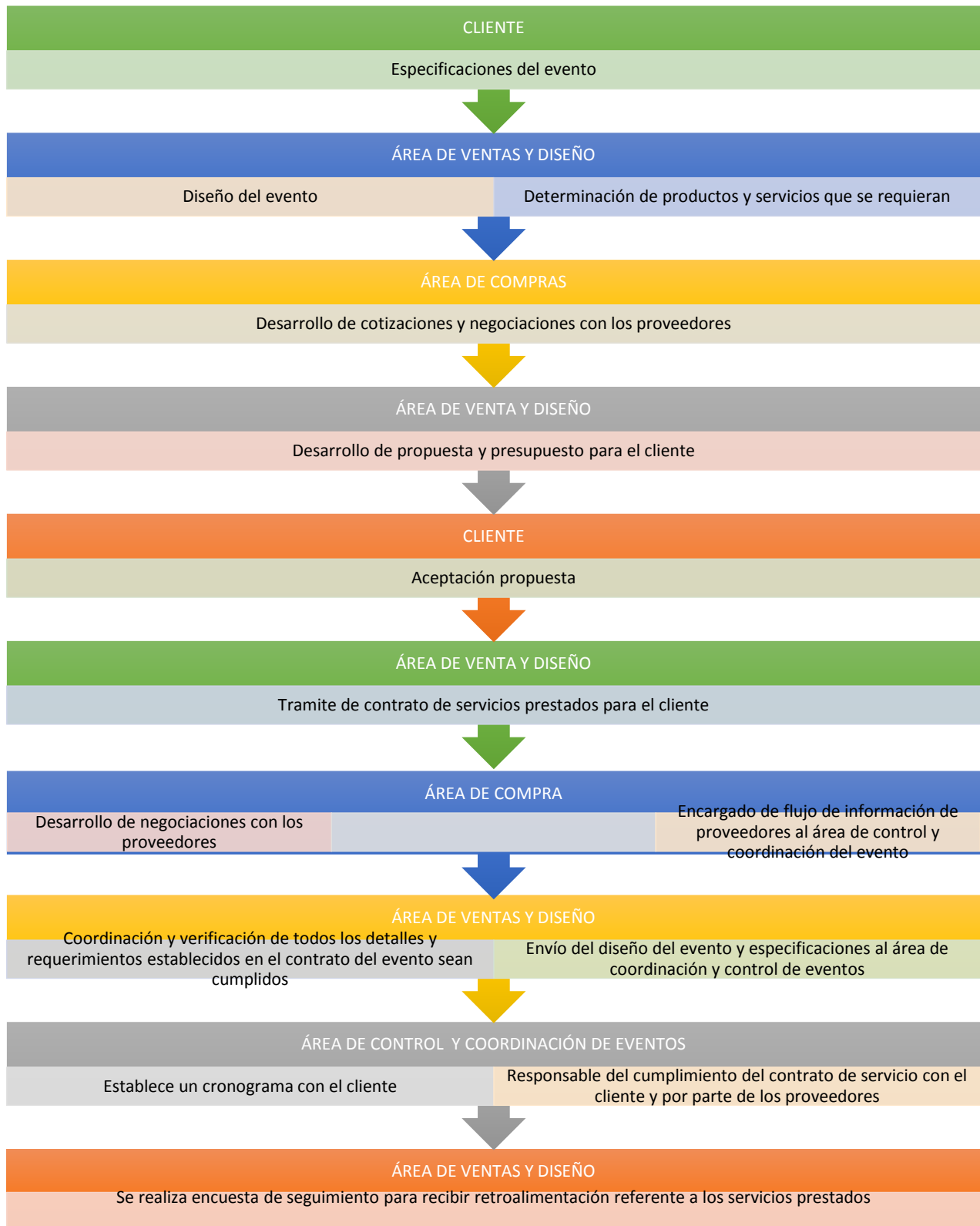
Luego de tener el contrato firmado, se procederá a comunicar al área de compras para que proceda a firmar los contratos con los proveedores en donde se estipulan todos los aspectos discutidos en las negociaciones previas.

Al terminar éste procedimiento, se informará al área de coordinación y control de eventos para que se comience a dar el seguimiento de los servicios contratados y productos adquiridos de acuerdo a las negociaciones pactadas en los contratos con los proveedores. A su vez el asesor de ventas comunicará sobre todos los detalles acordados para el evento, de éste momento en adelante el coordinador del evento será el contacto directo con el cliente, ya que ahora él es el encargado de velar por la logística del evento y verificar el cumplimiento de detalles como el montaje, ambientación, decoración, bebidas, meseros, invitaciones, traslado de invitados, animadores, entretenimiento, etc. estén en el momento preciso y cumplan con el cronograma establecido con el cliente.

El tiempo estimado para contar con los productos y servicios para el evento, dependerá de la fecha del evento fijada por el cliente. En caso de una emergencia de servicio o entrega, el coordinador puede optar a la contratación de emergencia de otro proveedor para evitar conflictos en el evento.

El asesor de ventas corroborará antes y durante el evento la propuesta presentada para inspeccionar que no se haya omitido ningún detalle, y brindar la mejor calidad en el servicio prestado.

Ilustración 7: Procedimiento de planificación de un evento



Fuente: Autor (2013)

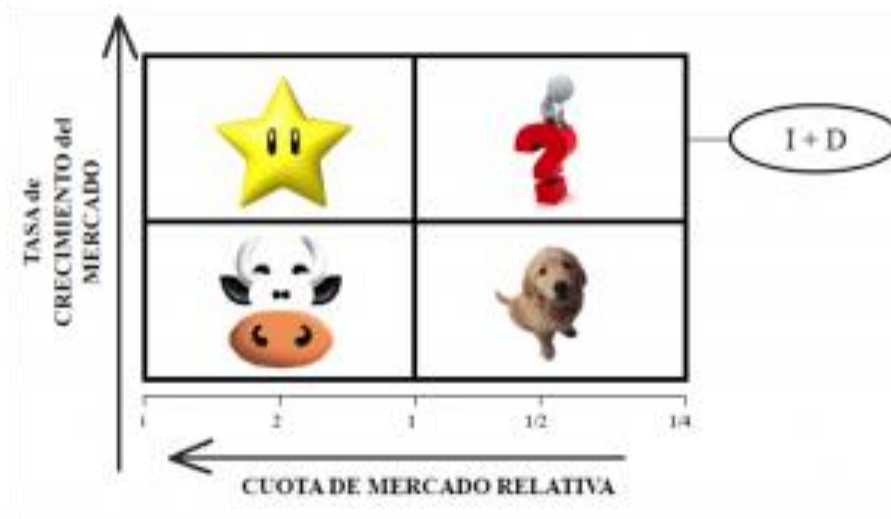
Después que el evento haya concluido, el coordinador del evento llevará a cabo de inmediato, las siguientes acciones:

- Examinación de los equipos en alquiler antes de su devolución, así como de las instalaciones en donde se desarrolló el evento.
- Verificación de objetos perdidos.
- Envío de cartas de agradecimiento a todos los participantes he involucrados en el evento.
- Edición del informe final.

El asesor de ventas será el encargado de medir el grado de satisfacción del cliente por el servicio recibido, mediante una encuesta o entrevista personal.

4. Matriz BCG. Cuando las empresas compiten en diferentes servicios, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz Boston Consulting Group (BCG) ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluri-divisionales cuando formulan estrategias.

Ilustración 8: Matriz BCG



Fuente: <http://blog.uchceu.es/direccion-empresas-marketing/wpcontent/uploads/sites/12/2012/12/matriz-BCG-300x174.png>

La matriz BCG muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. Permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio a la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

La empresa estudiada se encuentra ubicada en el sector interrogante ya que es una empresa que está surgiendo en el mercado y no se conocen muchos datos anteriores. Las divisiones situadas como interrogantes ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan dinero para iniciarse, pero generan poco efectivo. Estos negocios se les llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o moderada.

5. Políticas y reglas. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos con los que tenga relación la empresa. Son pautas que guían las actividades que señalan los límites que no se deben traspasar. Las políticas son enunciados que están relacionados con los valores que posee la organización.

Las reglas son normas e instrucciones dadas a los empleados, sobre lo que se prohíbe hacer dentro de la empresa.

Las políticas y normas que posee la empresa son las siguientes:

a. Política. La política de la empresa se basa en la filosofía que dice que *“Todo el cliente tiene la razón”*. Es una empresa organizadora de eventos que se preocupa de manera constante por brindar servicios de alta calidad, conociendo en cada detalle cada una de las necesidades de sus clientes para ofrecerle la oportunidad de realizar un evento inolvidable y que al final cumpla con el objetivo de resaltar un evento inolvidable y que al final cumpla con el objetivo de resaltar la imagen personal o corporativa que el cliente busca hacer al hacer este tipo de inversión. Ser especialistas y profesionales.

b. Reglas

- Respetar y cumplir con los horarios de trabajo establecidos.
- Utilizar el teléfono de la empresa solamente para uso laboral.
- Obedecer las órdenes de los superiores.
- Mantener el orden y limpieza en el lugar de trabajo.
- Respetar las normas establecidas en el Código Civil y Código de Trabajo de Guatemala.

D. Mezcla de mercadeo

1. Producto. La empresa estudiada como se había mencionado previamente se encarga del diseño y el desarrollo de acontecimientos especiales, para los cuales la empresa se encuentra completamente preparada y equipada para ofrecer un servicio completo y de calidad en materia de eventos personales y corporativos. La compañía pretende ser innovadora, dinámica y de confianza.

Se tiene como fin la prestación de un servicio completo y de calidad a cada uno de sus clientes, mediante el cual se busca satisfacer las necesidades y superar las expectativas de cada uno de ellos. Este servicio se diseñará de acuerdo a las especificaciones del cliente y de lo que se espera de su evento, la empresa se encarga de los detalles y confecciona un servicio personalizado, en el tiempo y la forma estipulada por el cliente.

De acuerdo a los resultados de los estudios realizados en el estudio de mercado y utilizando el análisis FODA se pudo concluir que los clientes buscan diversidad y calidad en cuanto al desarrollo de eventos se refiere. Es por ello que se desarrolló una estrategia basada en la creación de un portafolio de productos y servicios ofrecidos por la empresa. Se sugirió que la empresa dividiera los servicios que ofrece en tres paquetes diferentes, es decir eventos tipo A, B y C. El evento tipo A es de carácter exclusivo puesto que incluye todos los servicios que el cliente necesite y solicite; el tipo B se caracteriza por ser de media exclusividad puesto que se restringe al presupuesto del cliente, este no posee la exclusividad tipo A pero tampoco pierde la calidad del servicio y finalmente el tipo C no es exclusivo ni medianamente exclusivo pero la premisa indicada anteriormente tampoco pretende inducir hacia baja calidad, sino más bien a un ajuste de los requerimientos que el cliente pueda tener.

Cada uno de estos tres tipos de eventos están sujetos a su respectivo precio y gama de productos que se ofrecen al proporcionar el servicio, sin embargo algunos de los servicios de los proveedores estarán estructurados de acuerdo a su exclusividad.

A continuación, se mostrará las clases de eventos ofrecidos por la compañía:

a. Eventos ofrecidos por la compañía

- **Eventos sociales:**

En estos eventos sociales incluyen eventos de integración, aniversarios, bodas, cumpleaños, reconocimientos, showers, etc. La empresa pone a la disposición del cliente todo tipo de entretenimiento y espectáculos para la animación de los eventos, con ideas innovadoras, únicas ya acordes a las necesidades de los clientes, garantizando la integración de los empleados de la compañía.

Se tiene en cuenta al momento de organizar el evento, hasta el más mínimo detalle; al ofrecer los mejores servicios sitios para la realización de las mismas y diferentes opciones de alimentos y bebidas.

En todos se encarga de brindar el montaje y producción de todos los detalles que implican la organización del evento como lo son la logística, espectáculos y entretenimiento, decoración, escenografía, servicios de catering, como se muestra en las Figuras No. 1 y 3 entre otras características únicas que hacen que los clientes disfruten de su evento como un invitado más.

Ilustración 9: Ejemplo de entretenimiento



Fuente: Glam eventos (2013)

Ilustración 10: Ejemplo catering



Fuente: Glam eventos (2013)

Dependiendo de la necesidad, los requerimientos del evento serán subcontratados por la empresa, contando con proveedores especializados en los diferentes productos y servicios necesarios para llevar a cabo eventos de todo tipo, dando un servicio completo y con altos estándares de calidad. Por lo cual se maneja una base de datos de aquellos proveedores que necesitan para la organización del evento, por lo que el área de ventas-diseño informará al área de compras las características del servicio requerido, para que ésta última establezca contratos con cada uno de los proveedores, donde se establecerá la forma, tiempo, calidad, forma de pago, y otras especificaciones propias de un contrato, para la prestación del servicio.

Los productos ofrecidos por la empresa fueron descritos previamente en la descripción general de la compañía. Los servicios ofrecidos pueden clasificarse en Alimentos y Bebidas, Mobiliario y Equipo, Instalaciones, Diseño y Decoración, Entretenimiento y Contratación de Personal. Todos estos servicios están disponibles para la organización de eventos especiales por temas específicos para los clientes que lo solicite.

- **Capacitaciones, congresos, seminarios y exposiciones**

Son eventos dirigidos principalmente al personal de empresas, aunque en algunos casos el servicio se ofrece a distintos clientes en el mercado. Suele llevarse dentro y fuera de las instalaciones de las empresas.

El principal objetivo de la compañía es captar la atención y afluencia del público, generando un grato recuerdo de la estancia en el evento con un excelente servicio en los intervalos previos, posteriores o de inactividad.

Por lo general son eventos de bajo presupuesto pero de mucha participación en el mercado es por esto que este tipo de eventos se caracterizan por ser generadores de ingresos.

Ilustración 11: Ejemplo montaje



Fuente: Glam eventos (2013)

Ilustración 12: Ejemplo decoración



Fuente: Glam eventos (2013)

- **Lanzamiento de productos**

Los lanzamientos de nuevos productos, nuevas líneas, nuevas marcas, fusiones o inauguraciones generalmente están acompañados de agencias publicitarias sin embargo, la empresa no solo diseña y produce eventos sino también se adapta a los proyectos ya diseñados. La combinación personal, espectáculos e infraestructura permiten ofrecer ideas originales para cualquier presentación de producto, creando así espectáculos y escenarios únicos a su medida.

Ilustración 13: Ejemplo mobiliario



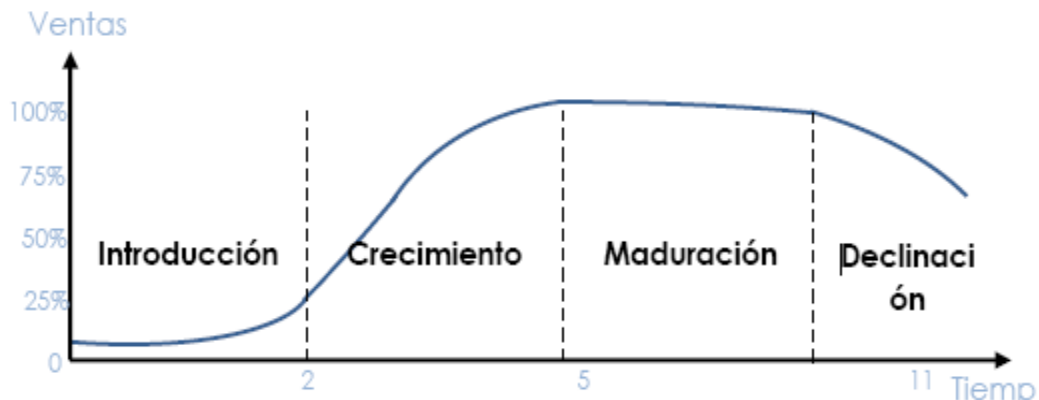
Fuente: Glam eventos (2013)

- **Encuentros de negocios y conferencias de prensa**

Los encuentros de negocio y conferencia de prensa generalmente son solicitados para el uso exclusivo de sus contratantes. Este tipo de eventos debido a que tiene una baja participación en el mercado se requiere efectuar estrategias de marketing directo con el objetivo de causar impacto en los asistentes y además se logre superar las expectativas propuestas para dicho evento. El objetivo de estas estrategias propuestas para dicho evento. El objetivo de estas estrategias es que las compañías que contraten los servicios de la empresa sientan un respaldo en sus eventos.

b. Ciclo de vida del producto. El servicio ya se encuentra implementado y se encuentra en el proceso de promoción para poder darse a conocer, el cual tendrá un período aproximado de dos años. A medida que esto vaya ocurriendo se va acercando a una fase de crecimiento puesto a que los ingresos estarán aumentando de acuerdo al volumen de ventas lo cual permitirá disminuir los costos, esto se espera que se dé en aproximadamente en un período nuevamente de dos a tres años hasta que alcance su etapa de madurez, es decir que alcance su máximo de ventas posibles en un promedio máximo de seis años, sin embargo para que la compañía no llegue a la fase de declive se utilizarán en un futuro distintas estrategias de reposicionamiento y relanzamiento de marca.

Gráfico 19: Ciclo de vida del producto



Fuente: <http://www.esacademic.com/>

2. Precio. La demanda es inelástica con respecto al precio. Según la información de las encuestas, los clientes aceptaban precios altos, siempre y cuando exista variedad y calidad en el servicio. Por motivos de confidencialidad de la empresa no se expondrán los datos de comisiones y ganancias respecto al tipo de evento; sin embargo, es posible mencionar que la empresa cobra una tarifa según en el presupuesto del evento.

Además, es importante recalcar que el costo que se paga a los proveedores por los bienes y servicios ofrecidos para la realización de los eventos será cubierto por los clientes. Los precios son variables. Estos varían según el tipo de servicio demandado por cada cliente. Este servicio, se amoldará a las posibilidades o preferencias de cada compañía. Por lo tanto cuanto más completo sean los requerimientos el servicio, mayor será el costo del mismo.

Los precios están definidos por las variables descritas a continuación, las cuales afectan el precio de manera directa, debido al enlace dentro del proceso de prestación de servicio de la organización del evento:

- Número de comensales
- Establecimiento
- Menú
- Clasificación del evento
- Seguridad
- Entretenimiento
- Costos logísticos
- Costos de publicidad y promoción

3. Plaza. Las actividades que realiza la empresa para hacer accesible el servicio al mercado se basa en una política de distribución directa como plaza, con una oficina central en la ciudad de Guatemala destinada a la atención de clientes; y un canal directo mediante contacto presencial o telefónico con el cliente, por parte del área de diseño y ventas.

Esta área realizará directamente las negociaciones con el cliente así se evitará que el cliente se ponga en contacto con los proveedores para realizar su evento y estar a expensas de ellos. La empresa no solo asegura todos los requerimientos del evento sino también permite el ahorro de costos y tiempo. Factor que se determinó como crucial de acuerdo a los clientes según el estudio de mercado realizado.

Se tiene destinado un espacio físico para el almacenaje de todos los equipos de la compañía así como los insumos entregados por los proveedores que no sean predecibles para el desarrollo de los eventos.

4. Promoción. Utilizando el estudio de mercado realizado y el análisis FODA desarrollado en conjunto con la empresa, se logró determinar que el mercado en el que ésta empresa se encuentra compitiendo tiene pocas barreras de entrada, por lo que la competencia puede surgir en cualquier momento. Es por ello que para poder sobresalir sobre sus competidores era necesario desarrollar estrategias que pudieran permitirle entrar al mercado causando impacto. El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió tener un mejor panorama de las estrategias utilizadas por la competencia, de manera que se pudieran determinar nuevas y mejores tipos de promociones para llegar a la mente de nuevos consumidores y lograr la lealtad de sus clientes actuales.

Aunque la empresa es relativamente nueva, lleva un tiempo realizando sus actividades, por lo que la actividad de apertura promocional ya fue realizada. Pero para darle seguimiento a este tipo de eventos de mercado, se continuarán realizando actividades de éste tipo las cuales se consideran como necesarias para la comunicación de las cualidades y características de la empresa en cuanto a sus productos y servicios; cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que adquieran el servicio proporcionado. Estas actividades incluyen publicidad, venta personal y promoción de ventas.

Además con el objetivo de persuadir a los consumidores de adquirir los productos de la empresa, se ofrecen descuentos y ofertas. Se ofrecen inicialmente paquetes de eventos que incluyen el servicio de entrega completamente gratuito.

Uno de los objetivos de la compañía con este tipo de promociones es crear esa lealtad de parte del cliente hacia la compañía por lo cual se le aplicarán descuentos a clientes habituales. Y un 2% de descuento a todos los clientes por pronto pago.

5. Ventajas comparativas. Se tiene conocimiento de la dificultad que tiene la empresa en cuanto a su participación en el mercado, debido a que aunque la cantidad de empresas que desarrollen eventos especiales no sea de gran tamaño, la competencia es fuerte y organizar eventos son servicios complejos, por lo que los clientes meditan grandemente antes de solicitar el servicio.

La oferta de la empresa es muy amplia y los clientes pueden elegir entre un gran catálogo de servicios ofrecidos que sean de su preferencia. Se tiene conocimiento que hoy en día se tienen que superar las expectativas del consumidor para poder permanecer en el mercado, es por ello que la empresa se esfuerza en velar por cada detalle en todos los proyectos emprendidos.

E. Análisis financiero

1. Plan de financiamiento. El plan de financiamiento ha sido desarrollado en función de todos y cada uno de los estudios interpretados con anterioridad, las cifras y cantidades son estimaciones y proyecciones analizadas con el objetivo de cubrir con el propósito de viabilidad en el largo plazo. El punto de vista de viabilidad, fue tratado meticulosamente, para no perder la proporción de la realidad y tender a exagerar con valores inalcanzables y nada factibles en consecución del proyecto.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la importancia de la factibilidad, ya que se considera como una parte medular a la hora de la toma de decisiones para las inversiones de la compañía.

Es importante mencionar previo al análisis financiero cuantitativo que existen algunos elementos para establecer el plan financiero, algunos de los cuales se pueden mencionar son:

- Inversión requerida
- Rentabilidad esperada
- Proyecciones en años

2. Inversiones. De acuerdo al organigrama propuesto, la empresa tiene a siete personas que realizan distintas labores. Para comenzar, ésta iniciará sus operaciones con tres personas el Gerente General, Director Comercial y una Secretaria. Las labores del Gerente Financiero serán realizadas por el Gerente General con el apoyo de la secretaria, mientras la compañía se establece y logra completar su organigrama a largo plazo. Es por ello que para el análisis financiero se tomó en cuenta únicamente el salario de tres personas.

Tabla 8: Inversiones

INVERSIONES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ASESORÍA LEGAL			
1. Preparación de documentación legal	1	Q1,500.00	Q1,500.00
ASESORIA TÉCNICA			
1. Asesoría	1	Q5,000.00	Q5,000.00
EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN			
1. Computadoras	2	Q8,000.00	Q24,000.00
2. Escritorios	3	Q2,000.00	Q6,000.00
3. Sillas	2	Q1,000.00	Q2,000.00
4. Impresora	1	Q5,000.00	Q5,000.00
5. Mesa presentaciones	1	Q800.00	Q800.00
6. Archivo	1	Q1,200.00	Q1,200.00
Total			Q45,500.00

Fuente: Autor (2013)

3. Costos fijos. Además se obtuvieron los costos fijos promedios que la empresa debe de incurrir a lo largo de un año. Estos fueron obtenidos por medio de cotizaciones por proveedores propios de la empresa.

Tabla 9: Costos fijos

COSTOS FIJOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COMUNICACIÓN			
1. Teléfono fijo	1	Q400.00	Q4,800.00
2. Teléfonos celulares	2	Q300.00	Q7,200.00
ARRENDAMIENTO			
	12	Q1,500.00	Q18,000.00
AGUA			
	12	Q150.00	Q1,800.00
LUZ			
	12	Q250.00	Q3,000.00
INTERNET			
	12	Q450.00	Q5,400.00
UTILES DE OFICINA			
1. Hojas A4 (mil)	12	Q100.00	Q1,200.00
2. Carpetas (paquetes 25 unidades)	1200	Q50.00	Q200.00
3. Clips (cajas)	10	Q10.00	Q100.00
4. Engrapadoras	3	Q100.00	Q300.00
5. Perforadoras	3	Q50.00	Q150.00
6. Pestañas (25 piezas)	5	Q50.00	Q250.00
7. Adhesivos	3	Q50.00	Q150.00
8. Marcadores	36	Q5.00	Q180.00
9. Lápices	36	Q1.50	Q54.00
10. Lapiceros	36	Q1.00	Q36.00
12. Sello preentintado	11	Q50.00	Q550.00
13. Sello foliador	3	Q380.00	Q1,140.00
SALARIOS			
1. Secretaria	1	Q2,500.00	Q30,000.00
2. Director Comercial	1	Q4,500.00	Q54,000.00
3. Gerente General	1	Q6,000.00	Q72,000.00
Total			Q200,510.00

Fuente: Autor (2013)

4. Costos variables. Los costos variables estudiados representan los costos incurridos en un evento. Para este ejercicio se usaron los costos estimados de un evento sencillo de cien personas. Por motivos de confidencialidad de la empresa se colocó una aproximación generalizada. Estos se ven reflejados en la siguiente tabla:

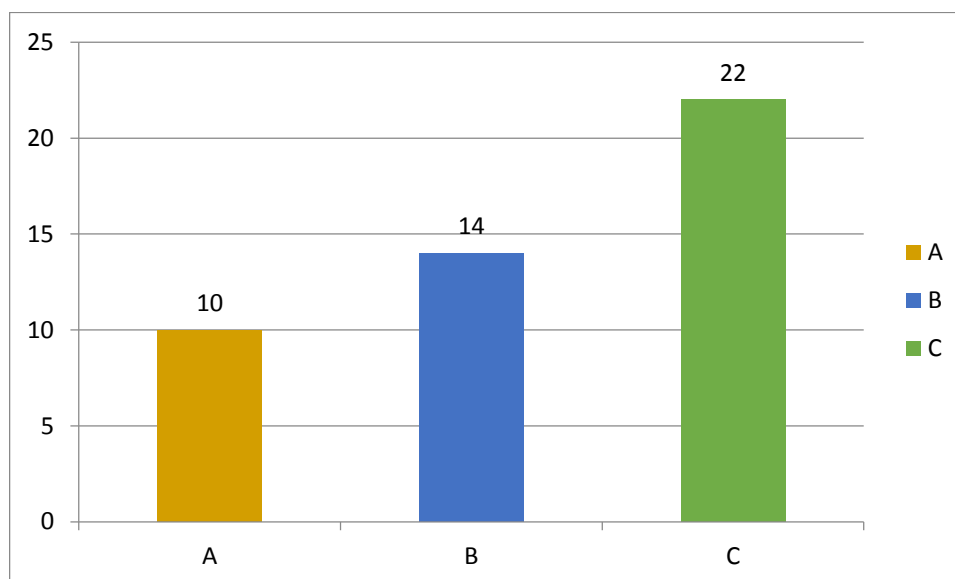
Tabla 10: Costos variables

COSTOS VARIABLES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MOBILIARIO Y EQUIPO			
1. Mesa equipada	1	Q300.00	Q3,000.00
CATERING			
1. Plato por persona	100	Q60.00	Q6,000.00
VENUE			
1. Alquiler salón	1	Q2,000.00	Q2,000.00
2. Decoración salón	1	Q5,000.00	Q5,000.00
ENTRETENIMIENTO (hora)	3	Q2,000.00	Q6,000.00
PERSONAL DE APOYO	8	-	Q1,800.00
Total			Q23,800.00

Fuente: Autor (2013)

Cuando se menciona mesa equipada, se refiere a todo el complemento necesario, como decoración, mesas, sillas, cristalería, mantelería, etc. Todos los costos presentados en la tabla son precios dados a la empresa por sus proveedores debido a contratos y acuerdos que manejan en el desarrollo de los eventos.

5. Margen Bruto. Para poder realizar el cálculo de margen bruto se obtuvieron los datos históricos de la cantidad de eventos realizados por la empresa en los últimos tres meses. Estos eventos fueron clasificados propiamente de acuerdo a la descripción propuesta para el portafolio de productos. Es decir, en base a la naturaleza del evento, estos fueron clasificados como evento tipo A, B y C, cuya descripción se encuentra en la propuesta de producto en la parte mezcla de mercadeo mencionados previamente. La frecuencia de cada tipo de evento se muestra reflejado en la gráfica a continuación:

Gráfico 20: Eventos realizados

Fuente: Autor (2013)

Para la realización del análisis del margen bruto, se utilizó el tipo de evento A, ya que éste como se mencionó previamente, los clientes tienen completa exclusividad con la empresa, por lo que todos los servicios contratados son brindados por parte de la misma.

Por lo tanto, con base en los datos históricos de la empresa se determinó que se realizarán por lo menos dos eventos de cien personas eventos de la misma clase para el primer y segundo año, es decir 24 eventos por año.

Se determinó que el precio aproximado para un evento de cien personas es de Q50 000.00 con un incremento en el precio por año del 5% aproximadamente. De manera que al final del primer año se tendrían unos ingresos de Q1, 260,000.00 y Q1, 984,500.00 para el segundo año.

De igual forma para los costos tanto fijos como variables de acuerdo a la tasa de inflación se determinó que éstos aumentarían un 5% por año aproximadamente.

Con ello se pudo determinar que el proyecto iba a generar una contribución marginal para el primero año de 35.69% y 41.26% para el segundo año.

El cálculo previo se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 11: Margen operativo bruto

CÁLCULO DEL MARGEN OPERATIVO BRUTO			
A) Ingresos:	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Precio por evento de 100 personas	Q50,000.00	Q52,500.00	Q55,125.00
Tasa estimada de incremento de ese precio		5.0%	5.0%
Volumen de eventos anuales (2 eventos 100 personas mensuales)	24	24	36
Tasa estimada de incremento de ese volumen		0.0%	50.0%
Ingresos derivados de la venta de servicios de planificación de eventos		Q1,260,000.00	Q1,984,500.00
VENTAS	Q	1,260,000.00	Q 1,984,500.00
B) Costos Directos:	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Costo aproximado por evento 100 personas	Q23,800.00	Q24,990.00	Q26,239.50
Tasa estimada de incremento de ese costo		5.0%	5.0%
Costo variable total por evento	Q	599,760.00	Q 944,622.00
Costos de operación	Q200,510.00	Q210,535.50	Q221,062.28
Tasa estimada de incremento de ese costo		5.0%	5.0%
Costo de operación	Q	210,535.50	Q 221,062.28
TOTAL COSTOS	Q	810,295.50	Q 1,165,684.28
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	Q	449,704.50	Q 818,815.73
Porcentaje de incremento			82.08%
Contribución Marginal %		35.69%	41.26%

Fuente: Autor (2013)

6. Amortización. Se obtuvo el cálculo de la amortización para la inversión a realizar por la empresa en un período de dos años. Este se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12: Amortización

CÁLCULO DE LA AMORTIZACIÓN			
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Inversión inicial en activos fijos amortizables	Q45,500.00		
Período de amortización (años)		2	
Total de inversión inicial en activos fijos	Q45,500.00		
Amortización de los activos fijos		Q22,750.00	Q22,750.00
TOTAL AMORTIZACIÓN		Q 22,750.00	Q 22,750.00
Evolución del inmovilizado y de los gastos amortizables	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Inmovilizado bruto a final de año	Q45,500.00	Q45,500.00	Q45,500.00
Amortización acumulada	Q0.00	Q22,750.00	Q45,500.00
Inmovilizado neto	Q45,500.00	Q22,750.00	Q0.00

Fuente: Autor (2013)

7. Deuda. Por motivos de ingresos de la empresa y el monto a realizar para la inversión se determinó que la empresa podía financiar éste con sus propios recursos, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 13: Deuda

CÁLCULO DEL SERVICIO DE LA DEUDA			
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Inversión en activos	Q45,500.00		
Porcentaje que se financia con recursos propios	100.00%		
Porcentaje que se financia con deuda	0.00%		
Importe inicial de la deuda	Q0.00		
Plazo de amortización (años)	2		
Principal a amortizar anualmente		Q0.00	Q0.00
Importe de la deuda a final de cada año	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Tipo de interés de referencia	13.50%	13.50%	13.50%
Tipo de interés de la deuda	13.50%	13.50%	13.50%
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Interés anual		Q	Q
		-	-
Servicio a la deuda anual (Interés + principal)		Q	Q
		-	-
FINANCIAMIENTO			
Financiamiento propio	Q45,500.00	100.00%	
Financiamiento deuda	Q0.00	0.00%	
	Q45,500.00	100.00%	

Fuente: Autor (2013)

8. Estado de Resultados, VAN y TIR. A partir de la información investigada y cálculos previamente realizados se obtuvo un estado de resultados para determinar la rentabilidad del proyecto.

Para poder obtener la rentabilidad del proyecto se tomaron en cuenta las inversiones a realizar, los costos fijos de la empresa y los costos variables por evento los cuales como anteriormente fue mencionado, se estimaron en base a un evento sencillo de 100 personas.

A partir de ésta información se pudo obtener que el valor presente neto de este proyecto para evaluar la inversión. El valor obtenido fue de Q673, 913.38.00, lo que significa que este valor al ser mayor que el desembolso inicial, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

Tabla 14: Estado de resultados

CÁLCULO DE LA CUENTA DE RESULTADOS			
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
I			
Ventas		Q1,260,000.00	Q1,984,500.00
Costos Directos		Q810,295.50	Q1,165,684.28
CONTRIBUCIÓN MARGINAL		Q449,704.50	Q818,815.73
% Contribución Marginal		35.69%	41.26%
- Amortización		Q22,750.00	Q22,750.00
- Intereses		Q0.00	Q0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		Q426,954.50	Q796,065.73
ISR - Impuestos	35.00%	Q149,434.08	Q278,623.00
UTILIDAD NETA		Q277,520.43	Q517,442.72
Porcentaje de incremento			86.45%
% Utilidad Neta		22.03%	26.07%
FLUJO DE EFECTIVO	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
Ventas		Q1,260,000.00	Q1,984,500.00
Costos Directos		Q810,295.50	Q1,165,684.28
CONTRIBUCIÓN MARGINAL		Q449,704.50	Q818,815.73
% Contribución Marginal		35.69%	41.26%
- Amortización		Q22,750.00	Q22,750.00
- Intereses		Q0.00	Q0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		Q426,954.50	Q796,065.73
ISR - Impuestos	35.00%	Q149,434.08	Q278,623.00
UTILIDAD NETA		Q277,520.43	Q517,442.72
+ Amortización		Q22,750.00	Q22,750.00
+ Intereses		Q0.00	Q0.00
- Inversión Inicial	(Q45,500.00)		
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	(Q45,500.00)	Q300,270.43	Q540,192.72
TMAR	10%		
FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO		(Q45,500.00)	Q272,973.11
VALOR PRESENTE DEL PROYECTO	Q673,913.38		Q446,440.27
TASA INTERNA DE RETORNO	634%		

Fuente: Autor (2013)

Además, se obtuvo a partir del Valor Presente Neto una Tasa Interna de Retorno para garantizar la rentabilidad del proyecto. Este valor obtenido fue de 634% lo que garantiza que el proyecto será rentable en el plazo establecido.

9. Análisis de sensibilidad. Al realizar cualquier tipo de análisis económico proyectado en el futuro puede crear un elemento de incertidumbre asociado con las alternativas que se estudian y esa falta de certeza puede crear una dificultad al tomar una decisión.

Con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en cuanto a la implementación de éste modelo de negocios dentro de la empresa se efectuó un análisis de sensibilidad, en el cual se estudiaron las variables más importantes que pueden afectar el resultado económico del proyecto.

Se estudió el comportamiento de los resultados, incrementando y disminuyendo variables como el precio de los eventos, los costos directos incurridos para el desarrollo de los mismos, la inversión necesaria para la implementación del modelo de negocios del propuesto y la TMAR asignada por la empresa para la inversión del proyecto. De manera que se pudiera observar como se afectada la rentabilidad del proyecto cambiando individualmente cada una positiva y negativamente.

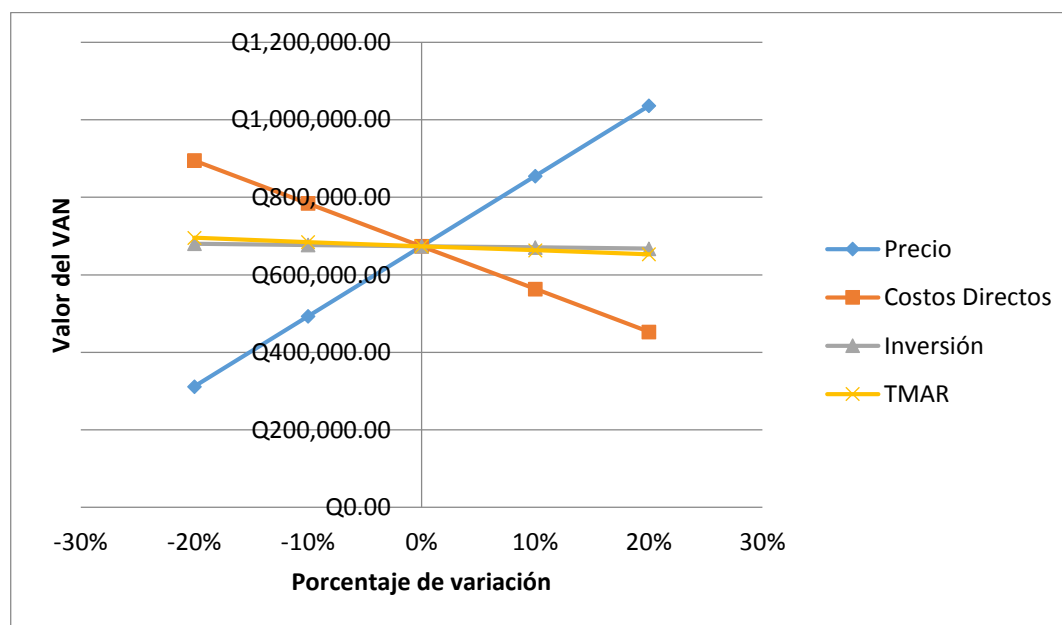
En la Tabla 15 se muestran las variaciones del VAN del proyecto:

Tabla 15: Análisis de sensibilidad

Porcentaje	-20%	-10%	0%	10%	20%
Precio	Q311,793.54	Q492,853.46	Q673,913.38	Q854,973.30	Q1,036,033.21
Costos Directos	Q894,914.38	Q784,413.88	Q673,913.38	Q563,412.88	Q452,912.38
Inversión	Q680,249.54	Q677,081.46	Q673,913.38	Q670,745.30	Q667,577.22
TMAR	Q695,656.36	Q684,646.86	Q673,913.38	Q663,446.43	Q653,236.92

Fuente: Autor (2013)

Gráfico 21: Análisis de sensibilidad



Fuente: Autor (2013)

En el Gráfico 21 puede observar como el VAN varía de acuerdo a los cambios positivos y negativos; y aunque éste se ve afectado por los mismos, ninguno de éstos provoca que el proyecto no llegue a ser rentable.

Por último, se realizó un escenario pesimista en donde se simuló que los precios disminuían un 20% y los costos directos de manufacturación de los envases, la inversión necesaria para la implementación y la TMAR aumentaban un 20%. Aún con estas variables que afectaban negativamente al proyecto el Valor Presente Neto dio un resultado positivo de Q80, 056.18 y obteniendo una tasa interna de retorno del 68%, por lo tanto se puede decir que el proyecto es rentable.

VII. CONCLUSIONES

- El desarrollo de un modelo de negocios es un proceso que debe ser realizado por la empresa, ya que es una de las funciones administrativas esenciales, y al contar con este se le debe distribuir a todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirige y así sentirse comprometidos e involucrados para el logro de los objetivos. Al implementarla, se entrará al mercado con una organización más sólida, consciente de la situación actual a la que se enfrentará, siendo proactivos y así poder crecer y posicionarse más rápido en el mercado.
- Existe una demanda insatisfecha para la cual es necesaria la creación de este tipo de empresas encaminadas a la realización de eventos, que brinden un servicio de calidad enfocados a cubrir las necesidades e intereses del mercado.
- El resultado de la investigación dio a conocer que existe un amplio mercado al cual la empresa se puede dirigir, ya que la mayoría de los clientes potenciales se ven en la necesidad de obtener el apoyo de una empresa especializada en la ejecución de eventos especiales.
- Después de mostrar los Estados Financieros, y las herramientas de sensibilidad, se puede concluir que un proyecto de eventos especiales o el proyecto en cuestión, es económicamente viable y factible, obteniendo una TIR de 634%
- La inversión requerida para el desarrollo de la empresa en cuanto a eventos especiales no es tan elevada por lo que no habría una pérdida de dinero por parte de los inversionistas y su inversión podría ser recuperada en un corto plazo.
- El estudio económico y financiero del proyecto, basado en un criterio conservador orienta a ventajas y posibilidades de llevar a cabo las actividades del negocio, logrando obtener resultados de éxito por altos valores de retornos obtenidos al mínimo esperando fundamentando en un monto positivo del valor actual neto del proyecto (VAN) de Q673,913.38.

VIII. RECOMENDACIONES

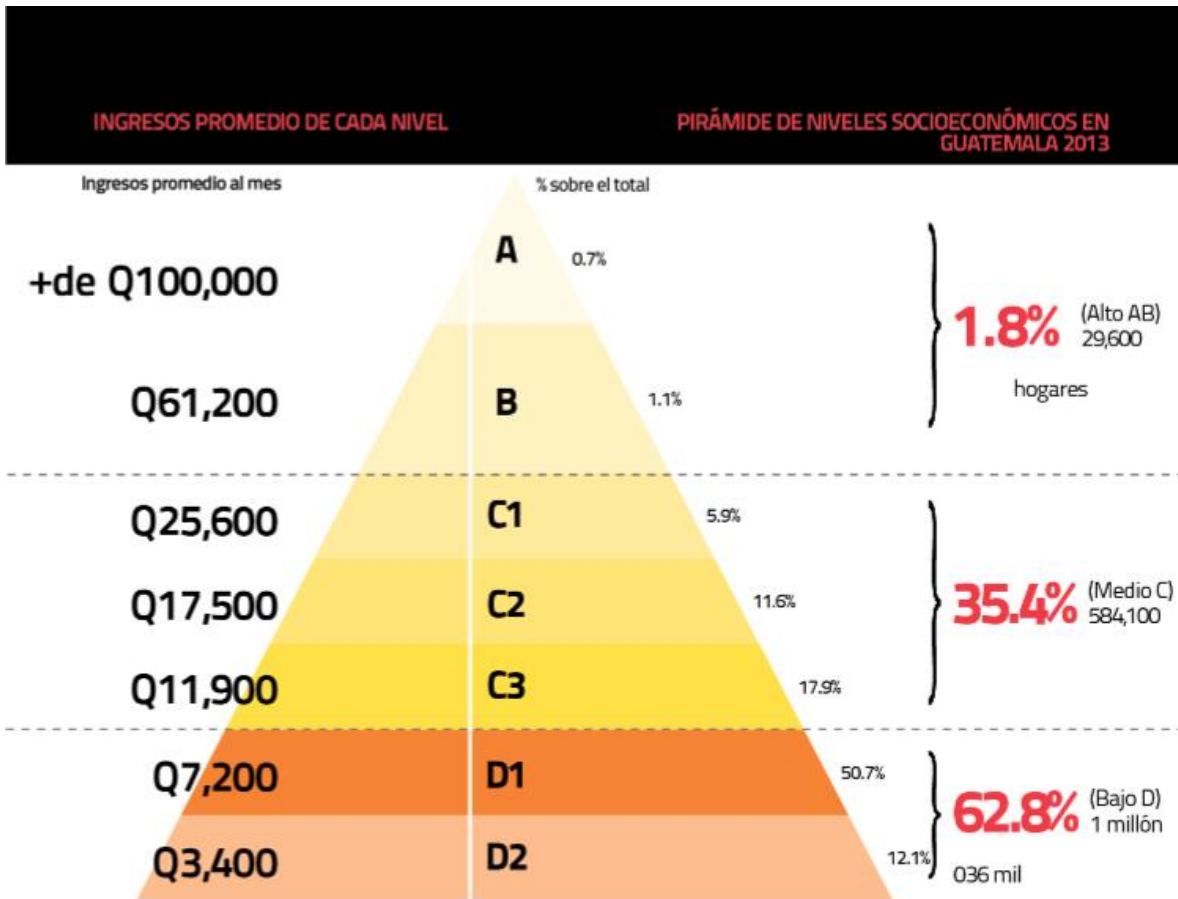
- Se recomienda a la empresa estudiada poner en práctica el modelo de negocios y poder comenzar a aplicar las estrategias propuestas, con el objetivo de captar a los clientes potenciales, pues estos son los determinantes para poder alcanzar los resultados proyectados.
- Para que la empresa pueda llegar a ser y mantenerse como líder del mercado, se recomienda la revisión y actualización de la planificación estratégica, de manera que se puedan tomar las medidas correctivas si existiera algún cambio y aprovechar nuevos conocimientos y tendencias.
- Es importante que las alianzas estratégicas se realicen con empresas que tengan experiencia y calidad en los servicios que prestan, que sean confiables. Se recomienda tener identificadas a todas las empresas, aunque no estén establecidas completamente sus alianzas estratégicas, de manera que se pueda tener acceso a un contacto de respaldo en caso de emergencia. Se deben firmar contratos con todas las empresas antes de adquirir algún servicio de manera que se eviten fraudes, cambios en costos o pérdidas de cualquier tipo.
- Trabajar con una política basada en la satisfacción total de los empleados y trabajadores; y mantener un ambiente de armonía en el trabajo diario, contando con la información y experiencia del giro del negocio.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Bonilla, A. L. (2002). *Tesis UFM*. Recuperado en marzo de 2013.
<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3421.pdf>
2. Contreras, D. (s.f.). *DSPACE*. Recuperado en julio de 2013.
<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10849/1/Plan%20de%20Negocios%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.pdf>
3. *Event Planner Spain*. (2006). Recuperado en marzo de 2013.
<http://www.eventplannerspain.com/ideas-y-consejos-eventos/checklist-de-planificaci%C3%B3n>
4. Gálmez, M. A. (3 de diciembre de 2010). *METABIBLIOTECA*. Recuperado en agosto de 2013.
<http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/356/5/978-84-9747-609-6.pdf>
5. Gianoli, G. (2010). *Universidad CAECE*. Recuperado en mayo de 2013.
<http://www.ucaece.edu.ar/index.php/planificacion-estrategica-y-produccion-de-eventos-congresos-y-exposiciones/>
6. Lara, R. A. (Febrero de 2008). *Biblioteca USAC*. Recuperado en agosto de 2013.
http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3111.pdf
7. Mariotti, John, 2002. *Marketing*. Mac Graw Hill, Lo fundamental y lo más efectivo acerca del marketing,
8. Pedrotti, G. J. (Agosto de 2011). *WordPress*. Recuperado en agosto de 2013.
<http://gpedrotti.files.wordpress.com/2011/08/apuntes-planificaci%C3%B3n-de-eventos.pdf>
9. Refugio, M. d. (6 de Junio de 2011). Recuperado en julio de 2013.
<http://tesis.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/10374/1/Ramirez%20Cruz%20Maria%20del%20Refugio.pdf>
10. Ríos, L. F. (20120). Recuperado en octubre de 2013.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2170/1/65811B272.pdf>
11. *ROBBINS / COULTER, Administración, octava edición, Pearson Prentice Hall, México 2005.*
12. Ruiz, P. (2009). Recuperado en octubre de 2013.
<http://www.catedramkt servicios.com.ar/wp-content/uploads/2009/09/Grupo-1-SERVICIOS-WEDDING-PLANNER2.pdf>

X. APÉNDICE

ANEXO 1 - NIVELES SOCIOECONÓMICOS EN GUATEMALA



Fuente: <http://www.contrapoder.com.gt/es/edicion21/actualidad/739/El-nivel-social-y-económico-del-guatemalteco-urbano.htm>

ANEXO 2 – ENCUESTA

1. ¿Cree usted que es importante la correcta planeación, diseño y control profesional en la organización de un evento?

SÍ		NO	
----	--	----	--

2. ¿Realiza usted eventos corporativos o de gran magnitud con regularidad?

SÍ		NO	
----	--	----	--

Si responde si pasa a la pregunta 5, caso contrario continúa con la pregunta 3.

3. ¿Es de interés o importancia para usted realizar este tipo de eventos?

SÍ		NO	
----	--	----	--

Si responde no, termina la entrevista

4. ¿Cuál es el motivo principal para no realizar eventos?

Tiempo	
Presupuesto	
Falta de creatividad	
Otros	

Pasa a la pregunta 19

5. ¿Qué tipo de eventos son?

Eventos promocionales	
Eventos informativos	
Eventos formativos	
Eventos de relaciones internas	
Eventos de relaciones externas	

6. ¿Cuáles de los siguientes eventos ha realizado o ha considerado realizar?

Lanzamiento de productos		Family Day.	
Exposiciones.		Desayunos/Almuerzos/Cenas De Trabajo.	
Seminarios.		Encuentros de negocios.	
Conferencias de prensa.		Fiesta de logros de objetivos.	
Inauguraciones.		Eventos de integración.	
Aniversarios de empresa.		Eventos Recreativos.	
Reconocimientos		Jornadas De Capacitación.	

7. ¿Tiene una empresa que con frecuencia le realiza sus eventos?

SÍ		NO	
----	--	----	--

Si responde no, pasa a la pregunta 15

Nombre: _____

8. ¿Dónde busca información cuando requiere de una empresa organizadora de eventos?

Guía telefónica	
Páginas Web	
Por referidos	
Periódicos	
Revistas	
Otros	

9. ¿Cómo califica los servicios recibidos de las empresas contratadas por usted?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que ha tenido?

Atraso en la entrega del diseño	
Falta de coordinación con la organizadora de eventos	
Servicio deficiente	
Falta de servicio en temporadas pico	
Precios muy elevados	
Eventos no se adaptan a lo contratado	

11. ¿Cuáles son las fechas con mayor problema?

Temporada de playa	
Navidad	
Fin de año	
Día del padre	
Día de la madre	
Otros	

12. ¿Está conforme con los costos que maneja su organizadora de eventos?

SÍ		NO	
----	--	----	--

13. ¿Cuáles son los factores que determinarían la contratación de otra empresa?

Creatividad	
Variedad	
Precio	
Disponibilidad de tiempo	
Calidad en el servicio	
Otros	

14. ¿Cuántos eventos en promedio realiza al año?

Menos de 5	
Entre 5-10	
Entre 10-15	
Más de 15	

15. ¿Cuántas personas asisten o invitan a sus eventos?

Menos de 75	
Entre 75-150	
Entre 150-250	
Entre 250-350	
Más de 350	

16. ¿Cuáles son los meses del año de mayor frecuencia para la el desarrollo de eventos?

Enero		Julio	
Febrero		Agosto	
Marzo		Septiembre	
Abril		Octubre	
Mayo		Noviembre	
Junio		Diciembre	

17. ¿Estaría dispuesto a contratar una empresa organizadora integral de eventos que ofrezca el servicio de planeación, diseño, coordinación de todos los detalles de un evento; alquiler de equipos de sonido; luces, pantallas gigantes y accesorios; servicio de catering, mesas, sillas, servicio de recepción, animación, decoración, florería, transporte, seguridad, etc. con el fin de obtener un evento único e inolvidable, con calidad en cada detalle creando el ambiente y espacio que su empresa necesite, todo esto en un solo contrato?

SÍ		NO	
----	--	----	--