

PLAN DE EMPRESA
DIVINAMENTE - STYLING DE EXPERIENCIAS

Presentado por:

JULIANA CARDONA CAMPUZANO
ANDREA CAROLINA ROBAYO BOHÓRQUEZ

Director:
ANA CAROLINA MARTINEZ

PROYECTO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Bogotá, Colombia
2016

TABLA DE CONTENIDO

1	ANÁLISIS DEL MERCADO	11
1.1	Análisis del sector	11
1.2	Definición del servicio	14
1.3	Clientes	17
1.4	Análisis de competidores	19
1.5	Tamaño del mercado	21
1.6	Estrategias de mercado y plan de ventas	23
1.6.1	Precio	23
1.6.2	Promoción y Comunicación.....	24
1.6.3	Distribución.....	25
1.6.4	Estrategia de ventas.....	26
2	ANÁLISIS TÉCNICO	27
2.1	Prestación del servicio	27
2.2	Selección de Proveedores	31
2.3	Sistema de control	33
2.4	Requerimientos de capacitación del recurso humano	34
2.5	Cronograma desarrollo del servicio	34
2.6	Cronograma de implementación de la empresa	35

3	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	36
3.1	Organización, estilos de dirección y políticas de administración	36
3.2	Grupo empresarial	38
3.3	Organizaciones de apoyo	40
4	ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	40
4.1	Tipo de sociedad y aspectos legales	40
4.2	Aspectos sociales y ambientales	41
4.3	Análisis de valores personales.....	42
5	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	43
5.1	Inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	43
5.2	Ingresos, costos y gastos	44
5.3	Puntos de equilibrio contable y económico.....	47
6	ANÁLISIS FINANCIERO	48
6.1	Flujo de caja.....	48
6.2	Estado de resultados	49
6.3	Balance general.....	50
7	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	51
8	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	52
9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	54
10	CONCLUSIONES.....	54

11 BIBLIOGRAFIA	56
12 ANEXOS	58
13 FUENTES.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y amenazas.....	14
Tabla 2. Tipos de servicios Divinamente	16
Tabla 3. Principales competidores	19
Tabla 4. Competidores especializados.....	20
Tabla 5. Fortalezas y debilidades.....	21
Tabla 6. Tamaño del mercado eventos Bogotá, estratos 5 y 6.....	22
Tabla 7. Promedio de eventos al año competidores.....	22
Tabla 8. Rango de inversión por tipo de servicio en Divinamente	24
Tabla 9. Actividades y recursos.....	30
Tabla 10. Elementos que componen el tipo de servicio.....	31
Tabla 11. Ejemplo de proveedores de Comida.....	32
Tabla 12. Ejemplo de proveedores de Decoración, música y ambientación	32
Tabla 13. Listados de Control por actividades.....	33
Tabla 14. Medio de capacitación y actualización.....	34
Tabla 15. Cargos, funciones y tipos de contratos.....	38
Tabla 16. Presupuesto de Inversión de activos fijos.....	43
Tabla 17. Volumen de ventas proyectado por año	44
Tabla 18. Proyección de ventas desde el 2016 hasta el 2019.....	44
Tabla 19. Costos unitarios por tipo de servicio	45
Tabla 20. Costos por tipo de servicio. Año 2016 al 2019.....	46
Tabla 21. Gastos de operación y administrativos. 2016 - 2019	47
Tabla 22. Análisis de costos y del punto de equilibrio	48
Tabla 23. Flujo de caja año mensual 2016 - 2017.....	49
Tabla 24. Estado de resultados de 2016 a 2019	50
Tabla 25. Balance General año 2016 al 2019	51
Tabla 26. Flujo de caja neto	52
Tabla 27. Riesgos Divinamente.....	53
Tabla 28: Sensibilidad de Ventas, Precios y Costo variable idea	54

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ejemplo evento organizado por Divinamente en años pasados	15
Ilustración 2. Logo Divinamente	24
Ilustración 3. Diagrama de flujo servicios Divinamente.....	29
Ilustración 4. Ejemplo Cronograma Actividades para la realización de un evento para	2 35
Ilustración 5. Cronograma implementación 2016	35
Ilustración 6. Organigrama	37
Ilustración 7. Mapa de Riesgos Divinamente.....	53

RESUMEN

Divinamente será una Compañía, que iniciará operaciones en Bogotá en junio de 2016, especializada en la organización de eventos sociales de hasta 20 personas. Dentro de las categorías de servicios que ofrecerá, están la organización de eventos para dos personas, grupales o la asesoría en la planeación de estos. La propuesta de valor de la empresa se fundamenta en la creación de experiencias personalizadas e innovadoras para la celebración de ocasiones, en las cuales los clientes logren una conexión emocional y vivan momento a momento con sus cinco sentidos.

Se identificó que existe un mercado desatendido y con gran potencial de crecimiento debido a los gustos de la nueva generación de *Millennials*, quienes buscan invertir importantes sumas de dinero en experiencias y en la celebración de diferentes acontecimientos de sus vidas. Divinamente estará dirigida por las dos socias fundadoras; Juliana Cardona y Andrea Robayo, quienes se han distribuido las funciones administrativas, comerciales y logísticas con base en su experiencia y habilidades.

Palabras clave: Planeación de eventos, experiencias, celebración, eventos sociales, Plan de Empresa.

SUMMARY

Divinamente will be a Company established in Bogotá starting operations on June 2016, specialized in the organization of social events up to 20 people. The categories of the events offered are celebrations for two, for groups or consulting services. The value proposition is based on the design of customized and innovative experiences to build unique celebrations, in which each customer would be attached emotionally and could be inspired through their five senses.

Divinamente will develop in a not well served market regarding these types of events. In the industry, there are few companies that offer similar services, but it's a sector that shows great growth potential due to new trends fostered by Millennials' generations. They are characterized by looking for new experiences and celebrate every single moment in their lives. Divinamente will be led by the two founding members; Juliana Cardona and Andrea Robayo, who distributed the administrative, commercial and logistic functions based on their experience and skills.

Key Words: Event planning, experiences, celebration, social events, Business Plan

SÍNTESIS DEL PLAN

Divinamente es una empresa dedicada a diseñar eventos y experiencias para parejas o grupos pequeños de personas que quieran celebrar cualquier ocasión o momento para ellos o de sus seres queridos, de manera diferente y personalizada. Nace del gusto personal de dos emprendedoras por la organización de eventos y por su experiencia en el tema. Organizar diferentes eventos como; congresos, sesiones de planeación estratégica y eventos corporativos, entre otros, ha hecho parte de sus funciones en las compañías en que han trabajado. A esto, se sumaron dos tendencias en el mercado, que hicieron que seguir con esta idea, hiciera sentido.

Por un lado, en los últimos años, el sector servicios en Bogotá se ha convertido en un factor determinante de la economía, a partir de ajustes en la legislación, el sector privado enfocó sus recursos en la construcción de nuevos hoteles y Centros de Convenciones, que a su vez, fomentaron que Bogotá entrara dentro de las ciudades recomendadas y seleccionadas para realizar diversos tipos de eventos. Por otra parte, se encontró una fuerte tendencia cultural alrededor de la celebración, marcada por una nueva generación, “Los *Millennials*”, que le imprimen ciertas características particulares al hecho de celebrar. Normalmente se acostumbra a celebrar ciertas ocasiones: matrimonios, fiestas infantiles, fiestas de quince, entre otras, siendo un nicho de mercado bastante bien servido. Sin embargo, lo que se evidenció, a pesar de la poca información de un sector principalmente informal, es que existen unos nichos de mercado desatendidos, y con un amplio potencial: Aquel de los pequeños eventos en que se quieren recrear experiencias, idealmente personalizadas, para los seres queridos, reuniones de parejas o grupos de aproximadamente 20 personas.

El enfoque de Divinamente estará centrado en conocer a la mayor profundidad al cliente o a la (s) persona (s) que se quiere celebrar para poder construir, junto con él, una experiencia personalizada que logre conectar emocionalmente al celebrado (s). La estrategia de mercadeo se basará en la página web, las redes sociales y él voz a voz. Se proyecta una empresa bastante líquida, ya que el 100% de las ventas se manejará en efectivo, además de que se requiere una baja inversión inicial de \$22 millones de pesos para comenzar la operación. Se obtiene una tasa interna de retorno esperada de 131% con una utilidad de \$20 millones de pesos, en el cuarto año. Cada una de las socias, quiénes también serán, la Gerente de logística y administrativa y la Gerente de diseño, innovación y comercial, Andrea Robayo y Juliana Cardona, respectivamente, aportarán \$11 millones como inversión inicial, que se recuperará en aproximadamente un año.

1 ANÁLISIS DEL MERCADO

1.1 Análisis del sector

En el sector servicios, se encuentran las empresas que organizan eventos sociales tales como matrimonios, cumpleaños, primeras comuniones, entre otros, es un mercado informal, ya que la mayoría de las compañías que brindan este servicio no están registradas formalmente ante las Cámaras de Comercio ni otras autoridades. Por esta razón, no se encuentra información de la composición ni evolución de dichos servicios y por lo tanto, la información que se utilizará para el análisis es la de compañías formalmente registradas, que por lo general organizan eventos corporativos como congresos, seminarios, viajes de incentivo y servicios de catering a empresas. De esta manera, nos estaremos refiriendo a la información disponible sobre hoteles, empresas de catering, centros de convenciones, entre otros, que nos permitan dar una idea del sector de eventos sociales.

En 2014 el sector servicios en Colombia creció 5,7%ⁱ y en Bogotá se ha convertido en el principal motor de la actividad productiva de la ciudad en donde representa el 61% del PIBⁱⁱ. Se encontró en 2015 que el crecimiento del subsector restaurantes, catering y bares tuvo un incremento de ingresos de 7,1%.ⁱⁱⁱ

Este importante crecimiento de las compañías de eventos corporativos en Colombia ha sido gracias al impulso de entidades como Procolombia, de los *Buros* de Convenciones de varias ciudades del país y al decreto 2755 de 2003^{iv}. Con estas iniciativas el sector privado invirtió cerca de 3.4 billones de pesos en la construcción de nuevos hoteles logrando la actualización de la infraestructura hotelera^v en el país. Esta nueva infraestructura, además de fomentar el turismo en viajes de placer, también permite dinamizar la economía en la medida en que ofrece más y nuevos espacios en

las ciudades para la realización de todo tipo de eventos. Una muestra de esto es la posición que hoy en día ocupa Colombia en el ranking ICCA^{vi}. Entre 2009 y 2014, el país pasó de la posición 37 a la 25 a nivel mundial, con 150 congresos al año. En América, el país ocupa la posición número 6 y en Latinoamérica la posición número 3, después de Brasil y Argentina.

Bogotá ha sido una de las ciudades que más ha desarrollado este sector. La ciudad se ha hecho más competitiva para la organización de eventos, gracias a su versatilidad, conectividad, locaciones y oferta de más de 17.000 habitaciones en hoteles de 4 y 5 estrellas^{vii}, además de la gran oferta cultural y gastronómica. De la mano con este crecimiento, que en su mayoría se refiere a eventos corporativos o con un importante número de participantes, lo que se percibe es un aumento y la creación de empresas pequeñas e informales en su mayoría, dedicadas a la organización de eventos, tanto empresariales, como personales.

Este crecimiento obedece a que cada vez más las personas buscan celebrar las ocasiones de una forma única y personalizada. Esto se refleja, en general, en las preferencias de nuevas generaciones como los *Millennials*: personas nacidas entre 1980 y el 2000, quienes actualmente se están convirtiendo en una de las principales fuerzas económicas por su amplia participación dentro de los trabajadores activos de la sociedad.

Los *Millennials* crecen en una cultura globalizada, en donde el límite de sus alternativas son sus propios gustos. Es decir, son un grupo de personas movidas por lo que realmente les apasiona y por lo que los conecta emocionalmente. Son personas altamente sociables, pero la mayoría de sus relaciones se dan a través de herramientas tecnológicas. Crecieron y se desarrollaron a la par del internet y de los

smartphones, por eso las redes sociales son tan relevantes para ellos. De manera que muchos de los momentos de sus vidas se comparten en tiempo real, la opinión de los demás es tomada en cuenta y la presión por ser diferentes y únicos se hace cada vez más latente^{viii}.

Bajo este escenario de nuevas tendencias y preferencias, se identifica la oportunidad de explorar qué es aquello que genera una conexión emocional en las nuevas generaciones, cuando se habla de eventos. Desde convertir las reuniones personales en experiencias hasta realmente entender por qué se celebran los diferentes acontecimientos de la vida y de los seres queridos. En la medida en que lo que prime sea la conexión emocional, la construcción de estas experiencias tienen un significado para las personas y ser completamente personalizadas con sus emociones, gustos, necesidades y deseos. (Anexo 1: Ejemplo necesidades clientes actuales).

Algunos de los servicios que se encuentran en el mercado ofrecen la organización de eventos de una forma convencional y ajustada a las tendencias, en donde se tienen tipos de eventos estándar y se cambian algunos aspectos con base en el gusto de las personas. Sin embargo, no se encuentra una gran oferta de eventos completamente personalizados en donde cada momento y detalle se cree y diseñe con base en las características, gustos y personalidades de los clientes. Tampoco existe en el mercado una oferta de organización de eventos pequeños, como momentos para dos, aniversarios, *housewarmings*^{ix}, entre otros.

En síntesis, el sector de eventos en el país se encuentra compuesto por empresas que brindan servicios corporativos, eventos tradicionales de gran tamaño (matrimonios, primeras comuniones, bautizos, etc.), compañías especializadas en la organización de

cierto tipo de eventos (solo matrimonios) y empresas que se dedican a otros tipos de experiencias.

De acuerdo con esta información, se presenta en la tabla 1 un análisis de las oportunidades y amenazas del sector, que afectan el desarrollo del mismo:

Tabla 1. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tendencias de celebraciones • Generación <i>Millennials</i> tienen el mayor poder adquisitivo de la economía del país • Inversión que realizan los clientes en estos eventos • Inversión del país en el desarrollo del subsector de restaurantes, catering y bares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas compañías y especialización de éstas en celebraciones personalizadas y diferentes • Clientes exigentes y críticos^x • El servicio que prestará Divinamente construirá un nuevo segmento de mercado • Informalidad del sector

Fuente: Elaboración propia

En 2013 dos socias fundaron de manera informal la empresa Divinamente, cuyo principal servicio era la organización de eventos tradicionales. Durante un año se organizaron seis eventos distribuidos así: un cumpleaños, dos desayunos, un shower y dos aniversarios de trabajo. La compañía no ha funcionado durante los últimos dos años debido a que las socias están planteando una nueva propuesta de valor y conociendo mejor el mercado.

1.2 Definición del servicio

En Divinamente se ofrecerá el servicio de diseño de experiencias^{xi} para la celebración de eventos^{xii} que sean significativos y especiales para las personas a las que se quiere homenajear. *“Si innovas teniendo en cuenta lo que es significativo para la vida de tus clientes, tus productos y servicios serán más propensos a ser adoptados y retenidos y no a ser descartados cuando se presente una siguiente propuesta”*.^{xiii}

El valor agregado es el diseño personalizado de la experiencia, basado en las características, gustos, historias de vida, hobbies y otros aspectos de las personas, por lo cual es clave tener un amplio conocimiento del homenajeado. Para esto se perfilará al cliente a través de entrevistas en las que se indague por sus preferencias y así diseñar una idea que lo conecte emocionalmente. Es decir, que el cliente vea reflejado en cada detalle de la celebración aquello que lo identifica, que lo emociona, que lo motiva y que pueda conectar sus cinco sentidos con cada momento del evento. El diseño de la experiencia será cuidadoso y se tomará el tiempo necesario para lograr que cada detalle sea exclusivamente construido. Para empezar a incursionar en estos eventos y ampliar la experiencia en este tipo de eventos, se organizó una fiesta de celebración de 80 años, para 130 personas, en donde cada detalle fue pensado y personalizado para el homenajeado. Como se observa en la ilustración 1 las mesas fueron nombradas con temas que identificaban cada momento de la vida del cumpleaños, la mesa de postres fue acompañada por fotos de la vida de éste y las tortas cada una son las pasiones de él.

Ilustración 1. Ejemplo evento organizado por Divinamente en años pasados



El portafolio está compuesto de dos principales servicios que se presentan en la tabla 2, en donde el enfoque de Divinamente son eventos pequeños de hasta 20 personas.

Tabla 2. Tipos de servicios Divinamente

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
<p>1. Celebraciones</p>	<p>Diseño de experiencias para la celebración de eventos al gusto de los clientes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Showers</i> • Aniversarios • Propuestas de matrimonio • Ocasiones para dos • Sorpresas familiares y de amigos • Despedidas de solteras • Noticias de embarazo • Navidad y año nuevo • <i>Housewarmings</i> <p>Estas celebraciones serán de cuatro tipos, grupales A y B, eventos para dos A y B, que dependen del número de personas, tipo de comida, de música, bebidas y decoración. Ver tabla 8.</p>
<p>2. Te damos la inspiración</p>	<p>En caso de que las personas quieran organizar las celebraciones ellos mismos, pero no tengan la inspiración y creatividad necesaria, Divinamente los asesora. Esta asesoría comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una sesión de lluvia de ideas • Un plan integral del evento • Un cronograma <p>Las asesorías son de dos tipos, para un evento grupal o para uno de dos personas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Uno de los elementos diferenciadores es el contacto uno a uno con el cliente durante toda la prestación del servicio. Los momentos a través de los cuales el cliente tendrá la oportunidad de evaluar la propuesta de valor son; la identificación de sus necesidades, en la generación de la idea y en el diseño de la experiencia. El objetivo es que la preparación de la experiencia sea un proceso colaborativo, en donde los clientes tengan la oportunidad de participar hasta donde ellos lo crean necesario.

1.3 Clientes

Los clientes objetivo son hombres y mujeres entre los 20 y 36 años, de estratos socioeconómicos 5 y 6 en la ciudad de Bogotá. En la mayoría de los casos buscan ayuda de conocidos, familiares o empresas para que realicen los eventos. Contratan la decoración, la comida y en algunos casos alquilan el lugar. Existe otro grupo que recurre a ideas en redes sociales para realizar las reuniones por su cuenta. Se caracterizan por ser personas muy ocupadas por sus múltiples oficios, y de ahí que requieran que alguien más les ayude en la ejecución, más no en la concepción completa de la idea.

Son clientes que buscan que sus eventos sean de calidad y generen recordación. Para ello es importante que las ideas sean innovadoras y diferentes de las experiencias que normalmente ven, por lo que buscan cada vez más ayuda para lograr este objetivo. Adicionalmente, son personas que están en búsqueda de nuevas experiencias, no solo de que sus eventos sean únicos, sino de encontrar nuevas oportunidades para festejar y hacer de cada momento una celebración.

Con base en la propuesta de valor de la compañía se realizó una investigación de mercados que estuvo compuesta por: 80 encuestas, 20 entrevistas a profundidad y un grupo focal con hombres y mujeres entre los 20 y 36 años de estratos 5 y 6 de Bogotá. Asimismo, se realizó una entrevista a expertos del mercado que cuentan con más de 6 años realizando eventos en Bogotá (Anexo 2: Entrevista Oui – Oui). Con el análisis de esta información se definieron las características y preferencias de los clientes objetivo y las estrategias de mercadeo que se seguirán con estos.

Estas son personas, que en su mayoría, tienen pareja y que en sus ratos libres van a cine, a conocer nuevos restaurantes, comparten con la familia y amigos, y hacen

diferentes tipos de deporte como; correr, montar en bicicleta e ir al gimnasio. El 80% de las personas prefiere celebrar cumpleaños, despedidas, aniversarios, fin de año y navidad, y lo hacen en buena parte, a través de pequeños eventos o viajes. Los encuestados consideran que lo más complicado cuando organizan estos eventos es la falta de tiempo y de creatividad, por lo cual cerca del 70% de estos contrataría a una empresa para que se encargue de la planeación y organización de estos momentos.

Para escoger la empresa que los asesore en estos eventos, es clave la experiencia con la que cuentan y si son referidos por amigos, mucho mejor. Es igualmente significativo el estilo y presentación de los representantes de la empresa y de los eventos que hayan organizado. Por lo tanto, resulta relevante contar con un portafolio en el que se presente una muestra detallada de los eventos y experiencia de la compañía y que se publique en diferentes medios visuales como en página web y redes sociales. Asimismo, para la selección de la empresa dos criterios clave son la creatividad y la relación beneficio/costo que se reciba. Para los encuestados no es determinante que la compañía cuente con una oficina y cerca del 60% prefiere cafés/restaurantes que queden cerca a sus zonas de trabajo para realizar las reuniones en donde se revisaran las propuestas y negociaciones de los eventos.

El acompañamiento que esperan recibir, para este tipo de servicios, es el de una empresa que les proponga una idea de celebración innovadora y diferente; que sea responsable de toda la organización incluyendo decoración, comida y música, y la expectativa sobre el evento de forma digital o física, y que cuente con la disponibilidad de tiempo y dedicación para atender las necesidades de los clientes. En cuanto al diseño de la experiencia es importante que se tenga en cuenta la personalidad y gusto de las personas que están celebrando, y para la selección de los sitios en donde se

celebre se espera que haya una recomendación por parte de la empresa, sobretodo lugares reconocidos y de moda.

El principal descubrimiento con la investigación de mercados es que existe un mercado desatendido que son los eventos pequeños que no son comúnmente celebrados de una forma diferente tales como aniversarios de parejas y de matrimonios, despedidas de solteros, de personas que se van a vivir a otra ciudad, navidad y año nuevo, logros laborales y cumpleaños, entre otros.

1.4 Análisis de competidores

En Bogotá, para la organización de eventos tradicionales existen compañías que llevan en el mercado entre 5 y 10 años y están especializadas principalmente en matrimonios (Tabla 3).

Tabla 3. Principales competidores

NOMBRE DE EMPRESA	SERVICIOS	PÁGINA WEB
1. Oui – Oui – Organización de Eventos	Organización de bodas y eventos	https://www.facebook.com/ouiouiobodas/info/?tab=page_info http://www.somosouioui.com/
2. Santa Boda	Wedding Planner & Event Design	https://www.facebook.com/santaboda/info/?tab=page_info http://www.santaboda.com/
3. Cinco Sentidos	*Diseño Floral *Ambientación *Catering *Música	http://cincosentidoseventos.com/
4. Puro Love	*Shower Matrimonio *Matrimonios *Baby Shower *Cumpleaños *Bautizos y primeras comuniones	http://purolove.me/
5. Social Paraíso	*Organizan eventos, principalmente bodas	https://www.facebook.com/pages/Social-Paraíso/21034077400
6. Pop-up	*Organización de eventos, principalmente para niños	https://www.facebook.com/Pop-Up-Eventos-Como-lo-imaginas-696557440450617/info/?tab=overview
7. Boda y planes	*Wedding planners	http://www.bodaplanes.com/

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a celebraciones personalizadas y únicas solo existen dos empresas: *Just Celebrate* Colombia y Juanita Plata – Diseñadora Emocional. Estas empresas son nuevas en este tipo de celebraciones y están creando este nuevo segmento del mercado. En la tabla 4 se encuentra el detalle de éstas compañías.

Tabla 4. Competidores especializados

	JUST CELEBRATE	JUANITA PLATA
Slogan de empresa	Celebra el amor, celebra la vida, SOLO CELEBRA	Diseño de emociones
Año de creación	2015	2011
Tipo de servicios	*Regalos personalizados *Decoración y artículos para todo tipo de celebración *Organización de todo tipo de celebración *Desayunos	*Invitaciones *Regalos colectivos *Regalos personalizados
Diferencial de los servicios	*Regalos personalizados, principalmente desayunos	*Diseño personalizado con base en el conocimiento profundo del cliente *El diseño toma aproximadamente un mes *Servicios relacionados con los sentimientos/emociones
Cobertura ciudades	*Todo el país	*Bogotá
Canales para la promoción del servicio	*Facebook *Instagram	*Facebook *Twitter *Blog *Página web
Ventajas	*Definen su negocio como personalización de eventos *Los desayunos han sido exitosos *Personalización de elementos	*Nombre de la compañía atractivo, el <i>slogan</i> es “Diseño de emociones” *Forma de venta del proceso de creación y de los servicios *Regalos colectivos y personalizados *Fuerte relación con las emociones
Desventajas	*Poca especialización en todo tipo de eventos personales y no se entiende la personalización da algunos servicios	*Segmento nuevo de clientes y es compleja la promoción

Fuente: Creación Propia. Para la información de la competencia se tomó de las páginas <https://www.facebook.com/justcelebrate.regalosydecoracion/?ref=ts&fref=ts> y <http://www.juanitaplata.com/>

La diferenciación de los servicios de Divinamente frente a la oferta actual en Bogotá, se centra en la celebración de momentos a través de eventos y no regalos, en

donde se ofrecen organización de momentos o asesorías para la creación de éstos. La compañía no sesga las celebraciones a una sola opción, sino que de acuerdo con los gustos y personalidades se pretende diseñar el tipo de servicio que más se adecue a cada momento y a los clientes. En la tabla 5 se encuentra un análisis de fortalezas y debilidades que analiza esta situación.

Tabla 5. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y perfil profesional administrativo de las dos socias • Organización de eventos durante un año, que permitieron conocer el mercado y posicionar a Divinamente en el grupo cercano de amigos y familiares • Portafolio de servicios único en el subsector • Portafolio para la celebración de eventos que no son organizados por otras empresas como aniversarios, logros, navidad y año nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna de las dos socias cuenta con un perfil de diseño • Las dos socias trabajan actualmente, y no cuentan con el 100% del tiempo para la compañía

Fuente: Elaboración propia

Analizando las fortalezas y debilidades de Divinamente en el mercado, se considera que las ventajas competitivas que permitirán que ganen una fracción del mercado son la personalización de los eventos con base en un conocimiento profundo de los clientes que permitirá que vivan experiencias especiales y la generación de ideas innovadoras para la celebración de eventos pequeños y diferentes como *Housewarmings*, anuncios de embarazos, aniversarios, entre otros. Estas son dos ventajas que no se han encontrado en los servicios ofrecidos por los competidores actuales.

1.5 Tamaño del mercado

Teniendo en cuenta que es un mercado informal no existen datos registrados en ninguna asociación o Cámara de Comercio de ventas de estas empresas, por lo que se

realizó una estimación del tamaño del mercado con base en la información disponible. Los datos principales fueron los eventos por año que han organizado los competidores más importantes. Adicionalmente, para confrontar estos datos se tomó el número de matrimonios de 2015 en Bogotá, datos de la población que se encuentra entre los 20 y 36 años y que son de estratos 5 y 6 en Bogotá. Esta información se tomó de diferentes fuentes como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Superintendencia de Notariado y Registro, la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá y del DANE. El detalle de estos datos se encuentra en el Anexo 4: Datos obtenidos para pronosticar ventas.

En la tabla 6 resume el tamaño de mercado de los diferentes tipos de eventos en los que se enfocaría Divinamente.

Tabla 6. Tamaño del mercado eventos Bogotá, estratos 5 y 6

Tipo de Evento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2016
Matrimonios	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	435
Showers	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1305
Aniversarios 1 año	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	332
Despedidas de soltera	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	435
Navidad													14.625
Año nuevo													14.625
Cumpleaños	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	4.834	58.011
Total	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	34.293	89.768

Fuente: Elaboración propia

Se tiene que en el 2015 se realizaron en Bogotá cerca de 10 mil matrimonios de los cuales el 17% fue organizado por los principales competidores que se han estudiado, lo cual se puede observar en la tabla 7.

Tabla 7. Promedio de eventos al año competidores

Competencia	Promedio eventos al año	Participación mercado
Oui Oui	10	2%
Santa boda	16	4%
Cinco sentidos	16	4%
Puro Love	18	4%
Pop-up	16	4%
TOTAL	76	17%

Fuente. Tomado de las páginas web de la competencia

Con base en este análisis de la competencia se encontró, que el más pequeño, cuenta con una participación en el mercado de 2% después de cerca de 6 a 8 años de presencia en el mercado. Es por esto que para los primeros años de operación se estima que Divinamente tenga un 1% del potencial del mercado. Es decir, cerca de 89 eventos por año.

1.6 Estrategias de mercado y plan de ventas

1.6.1 Precio

El modelo de ingresos de Divinamente estará basado en precios variables, de acuerdo con la personalización del evento para cada cliente. Las variables que determinarán este valor serán:

- El tiempo invertido en el diseño, preparación y ejecución
- Generación de la idea
- Los elementos y materiales de cada diseño y de las experiencias
- Los equipos necesarios para el montaje

En la tabla 8 se encuentra el precio promedio por cada uno de los servicios de Divinamente, no obstante, dependiendo de las necesidades y sueños de las personas algunos de los precios podrían aumentar o disminuir. En este sector se encuentran dos tipos de clientes en relación con los precios, los que tienen un presupuesto limitado y para los que es más importante celebrar de manera especial un momento.

Para realizar el pago del servicio se cobrará un 50% por adelantado en el momento de la aprobación de la idea y el 50% restante se pagará contra la entrega del servicio.

Tabla 8. Rango de inversión por tipo de servicio en Divinamente

SERVICIOS	SUBSERVICIO	RANGO INVERSIÓN (PESOS)
1. Momentos únicos	<ul style="list-style-type: none"> • Celebraciones para 2: Aniversarios, ocasiones para dos, propuestas de matrimonio y noticias de embarazo • Celebraciones grupales: <i>Showers, housewarmings</i>, sorpresas familiares y de amigos y despedidas de solteras 	a) Las celebraciones para dos tipo A tienen un precio de 400 mil y las tipo B de 700 mil b) Las celebraciones grupales de 20 personas tipo A tienen un precio de 2,4 millones y las tipo B de 5,4 millones
2. Te damos la inspiración	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías 	a) Tendrá un precio entre 200 mil y 300 mil pesos

Fuente: Elaboración propia

1.6.2 Promoción y Comunicación

El nombre y marca de la empresa es Divinamente y el eslogan es Styling de experiencias. En la ilustración 2 se encuentra el logotipo diseñado para la compañía

Ilustración 2. Logo Divinamente



Fuente: Diseño Juliana Cardona, Andrea Robayo y Diseñadora: Liliana Parra

Este negocio se basa principalmente en el contacto directo con los clientes, debido a que es primordial conocer sus necesidades y personalizar las experiencias. Para realizar la promoción de la compañía existen dos medios claves: las redes sociales y el voz a voz. Se utilizarán anuncios publicitarios semanales y se establecerá una página en Facebook, Pinterest e Instagram, hacia el público objetivo. Las segmentaciones de los anuncios serán a mujeres y hombres entre 20 y 35 años, que vivan en Bogotá, que pertenezcan a la generación Y, que en los próximos 60 días celebren aniversarios y cumpleaños, que se hayan mudado recientemente y que tengan amigos de recién

comprometidos. El presupuesto mensual de los costos de estos anuncios es de 520 dólares aproximadamente 1,8 millones de pesos.

Se participará y realizarán promociones en diferentes grupos de *networking* de Facebook como Wikimujeres^{xiv}, egresados de universidades como la Javeriana o Los Andes y de colegios. De acuerdo con la entrevista con expertos en la industria dos de cada cinco eventos realizados han sido por clientes contactados a través de estos grupos. (Anexo 2: Entrevista Oui – Oui)

Se creará una página web de Divinamente en la que se incluirán los servicios, descripción de la compañía, las experiencias de los clientes y los datos de contacto. El costo de la página construida por una diseñadora gráfica es de un millón de pesos y el mantenimiento anual será de 200 mil pesos. Para que las búsquedas en *Google* de estos servicios sean más provechosas se pagará por el servicio de *ads*, para lo cual se tendrá un presupuesto de 100 USD mensuales, cerca de 350 mil pesos.

Adicionalmente, para entregar información a los participantes de las diferentes celebraciones, en caso de que lo soliciten, se realizarán unas tarjetas de presentación personal para cada una de las socias las cuales tendrán un costo de 200 mil pesos anuales.

1.6.3 Distribución

Este negocio se basa principalmente en el contacto directo con los clientes y en la imagen que se dé de la Compañía desde el primer momento de contacto con ellos. Es por esto, que por recomendación de los expertos del sector, se definió que se contará con una oficina que muestre el estilo e ideas de Divinamente. Con ésta, además se pretende dar una imagen de seriedad del servicio y vender la experiencia, y enamorar a

los clientes desde el primer momento. La oficina, no se abrirá sino hasta el tercer año de operación y estará localizada en Chapinero alto, puesto que es un lugar central para los clientes objetivo y se encuentran lugares que pueden adecuarse a las necesidades de la empresa. Una oficina entre 40 y 50 m² tiene un arriendo promedio mensual de 600 mil pesos y aproximadamente en servicios se tendría un gasto de 150 mil pesos al mes. La oficina contará con cuatro sillas, dos escritorios y una biblioteca que tiene un costo de 3,3 millones de pesos.

1.6.4 Estrategia de ventas

La estrategia de ventas inicial estará centrada en ganar experiencia y tener la opción de mostrar referencia de personas que hayan usado los servicios de Divinamente. Los primeros seis meses se centrarán en hacer eventos para familia y amigos con el fin de promocionar la compañía e ir construyendo un portafolio para posteriores ventas, por lo que no se tendrán ganancias. Será importante buscar que en los primeros eventos, participe alguna persona reconocida o con influencia en medios o redes sociales, con el fin de que referencie la empresa.^{xv}

En paralelo, se comenzará a construir la página web, y las cuentas en las diferentes redes sociales, para salir a comercializar la empresa en mayor escala. Para esto, las fotos de los primeros eventos de amigos y familiares son fundamentales puesto que por las características del negocio, mostrar el trabajo realizado es una de las mejores maneras de conseguir clientes. El voz a voz también será importante para lograr nuevos eventos. Bajo ésta estrategia, además del portafolio, es necesario identificar aquellos contactos que crean en el servicio de Divinamente y cuenten con amplias redes de personas a quiénes les puedan interesar este tipo de experiencias.

Pasados 10 eventos desde el inicio de la operación de Divinamente, se comenzarán a recibir ganancias. Se considera que luego de este número de eventos ya se estará en capacidad de cobrar, tanto por la experiencia adquirida durante los mismos como por la que se tiene. En este momento, ya se podrá tener prueba de que la propuesta de valor que propone Divinamente es realizable. Luego de seis meses de estabilización, construcción y lanzamiento de los canales de mercadeo y publicidad, y contando con un portafolio más robusto, a partir del 2017, se espera una expansión en los servicios acorde con las proyecciones realizadas.

Con el fin de garantizar un correcto servicio frente al cliente se ha definido una política de servicios en la que se definió:

- Divinamente no asumirá responsabilidad ni cargos adicionales por afectación de los eventos por causas de fuerza mayor, estos deberán ser pagados por los clientes.
- En caso de cancelación del evento cinco días antes de éste se causarán los cargos del 100% del anticipo.
- En caso de reclamaciones o insatisfacción de los clientes se discutirá con ellos con el fin de entender el nivel de gravedad de la situación y las causas que la generaron. En caso de que sea un problema generado por Divinamente se les regresará el 50% del valor pagado.

2 ANÁLISIS TÉCNICO

2.1 Prestación del servicio

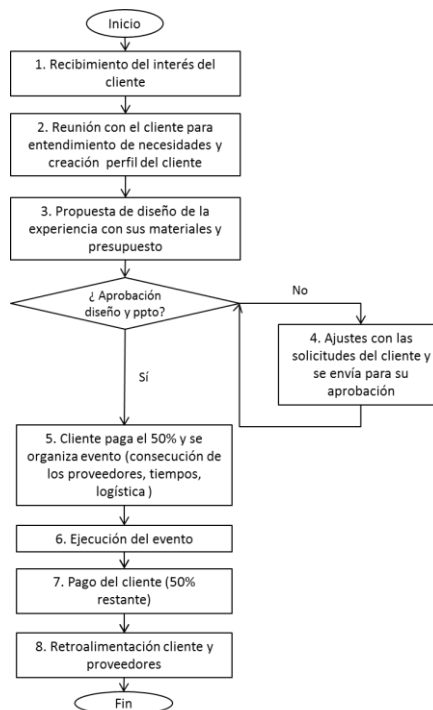
Para prestar el servicio se requiere de una serie de actividades, organizadas en cuatro etapas, que se presentan en la ilustración 3. La primera etapa que constituye las

actividades críticas del negocio, consiste en conocer las necesidades, gustos, expectativas del cliente y los homenajeados, a través de una entrevista informal para proponer y entregar un diseño de la experiencia y un presupuesto (Anexo 3: Formato cotización), lo más ajustado a las necesidades del cliente, y que se ajustará con sus recomendaciones.

A través de la entrevista, lo que se busca es conocer lo que se quiere celebrar y la emoción que el cliente le quiere imprimir al evento y así diseñar la experiencia más apropiada para ellos, así como saber cuánto están dispuestos a invertir. Para esto, durante la entrevista es importante indagar acerca de ciertos temas que van a guiar a Divinamente hacia la perfilación de aquel cliente al que se quiere celebrar. Es importante resaltar que por el hecho de trabajar con personas, tener un guión totalmente estructurado quitaría flexibilidad a la hora de poder generar preguntas nuevas e ir guiando la entrevista de acuerdo con el interlocutor. Sin embargo, habrá algunas estándar que son igualmente necesarias y pueden inducir a las demás. Se preguntará el motivo de la celebración, celebraciones relevantes en su vida (descripción sobre cómo ha celebrado) ya que esto le da el tono al evento, en cuanto a la intención inicial con que se cuenta y qué tipo de celebraciones disfruta más. Luego, se pedirá un breve resumen de la historia de vida de la persona (s), su núcleo familiar, sus hobbies, gustos específicos, temas que la inspiren que permitan aterrizar ideas y sobre todo detalles que sorprendan y permitan conectar emocionalmente. Uno de los elementos diferenciadores es el contacto uno a uno con el cliente durante toda la prestación del servicio, ya que tendrán la oportunidad de evaluar la propuesta de valor y entender cada parte de ésta.

En la segunda etapa, luego de que los detalles han sido acordados con el cliente, se comienza a articular a los proveedores más idóneos, para lograr la celebración esperada, y se acuerdan los tiempos de entrega o la logística para el día del evento. En una tercera instancia, llega el día de la celebración, en dónde se ejecuta todo lo planteado dependiendo de las características de la experiencia y se hace la entrega final con la mayor precisión posible para que cada detalle refleje todo aquello que el cliente se imaginó. Por último, se busca evaluar la experiencia recibida y a los proveedores, para así ver las oportunidades de mejora y construir poco a poco una red de socios estratégicos.

Ilustración 3. Diagrama de flujo servicios Divinamente



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9, se desglosan las actividades previamente descritas con el fin de entender cuáles son los recursos involucrados en cada una de las etapas de creación y

ejecución del evento. La idea es que durante la preparación de la experiencia los clientes tengan la oportunidad de participar hasta donde ellos lo crean necesario.

Tabla 9. Actividades y recursos

Actividad	Materia Prima y/o equipo	Recurso humano	Proveedor
1. Recibimiento del interés del cliente	*Formulario en la página Web *Redes sociales *Teléfono *Correo Electrónico	*Gerente comercial y de innovación	N/A
2. Reunión con el cliente para entendimiento de necesidades y creación perfil del cliente	*Presentación del servicio de Divinamente * 2 MacBook con las siguientes características: procesador dual-core de 1.3 Ghz, 8GB de memoria RAM, Intel HD Graphics 5300, TRetina Display con procesador de texto, hoja de cálculo y <i>power point</i> *Sitio en donde se realice la reunión *Formulario de entrevista	*Gerente Comercial y de innovación *Diseñador	
3. Propuesta de diseño de la experiencia con sus materiales y presupuesto	*El mismo MacBook de actividad 2 *Corel Draw *Power point *Proceso de diseño con la metodología design thinking	*Gerente Comercial y de innovación *Gerente administrativo y logístico *Diseñador	*Proveedor Ver Capitulo 2.2 Selección de proveedores
5. Cliente paga el 50% y se organiza evento (consecución de los proveedores, tiempos, logística)	*Plan de trabajo *Materiales para la decoración *Diseño del evento	*Gerente Comercial y de innovación *Gerente administrativo y logístico *Diseñador	*Catering *Listado de sitios y sus contactos *Decoración *Música *Menaje Ver Capitulo 2.2 Selección de proveedores
6. Ejecución del evento	*Plan de trabajo *Celulares *Timing del día *Decoración	*Gerente Comercial y de innovación *Gerente administrativo y logístico *Diseñador *Soporte logístico *Meseros	*Catering *Listado de sitios y sus contactos *Decoración *Menaje *Música
8. Retroalimentación cliente y proveedores	*Encuesta de satisfacción	*Gerente Comercial y de innovación	*N/A

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la tabla 10, se pueden observar los elementos que se incluirán en cada uno de las experiencias ofrecidas. Se trata de estandarizar para tener una

referencia, un punto de partida, acerca de lo que cada tipo de experiencia tendrá, sin embargo, estos estarán sujetos a las necesidades del cliente, a cualquier modificación, de acuerdo con sus necesidades y gustos.

Tabla 10. Elementos que componen el tipo de servicio

Celebraciones / Elementos	Para 2 Tipo A	Para 2 Tipo B	Grupal Tipo A	Grupal Tipo B	Consultoría Tipo A	Consultoría Tipo B
Música		X	X	X	N/A	N/A
Decoración			X	X	N/A	N/A
Comida	X				N/A	N/A
Sitio		X			N/A	N/A
Diseño/Idea					X	X
Diseñador		X	X	X	N/A	N/A
Tiempo de Diseño y Producción	4 a 8 semanas		6 a 10 semanas		8 días hábiles	

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Selección de Proveedores

Los proveedores son un socio estratégico relevante para el éxito de Divinamente, por esto generar una buena relación con ellos es fundamental para el desarrollo del proyecto. Entre las principales características que se tendrán en cuenta para la selección de los proveedores están:

- **Calidad:** Es indispensable trabajar con materiales de alta calidad para garantizar el éxito de los eventos y el posicionamiento de la marca como una empresa de eventos exclusivos
- **Precio:** Dada la exclusividad del producto y para no afectar la competitividad, es importante lograr proveedores con precios competitivos en el mercado, siempre y cuando no se afecte la calidad del servicio que se quiere prestar

- Disponibilidad y oportunidad: Es importante trabajar con los proveedores en cuanto a los tiempos de entrega. Esto, por dos motivos; por un lado, las fechas de entrega o de realización de los eventos son inamovibles, y por el otro lado, en algunas ocasiones los clientes solicitan ayuda con poco tiempo de antelación para la preparación idónea de los eventos

Con cada uno de los proveedores se negociará de manera directa, para poder construir buenas relaciones, y evitar cualquier intermediación que pueda afectar el resultado de los eventos. El pago se realizará en efectivo, la mitad al momento de la solicitud y la mitad contra entrega, siempre y cuando el trabajo final esté acorde con las necesidades del cliente.

En la tabla 11 y 12 se presentan los posibles proveedores que la compañía ha seleccionado como aliados y con los que se ha trabajado anteriormente y se cuenta con excelentes relaciones comerciales.

Tabla 11. Ejemplo de proveedores de Comida

Nombre	Dirección	Portafolio
Diana Ariza	cel: 3118583889	Repostería en general (tortas, cupcakes, etc.)
Mocka Arte en Azúcar	www.mocka.co info@mocka.co cel: 3006080239	Ponqués y Cupcakes con una decoración única para cada ocasión
Bodega y Cocina	Cra. 47a #96-45, Bogotá Tel: 6169535	Catering

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Ejemplo de proveedores de Decoración, música y ambientación

Nombre	Dirección	Portafolio
Carpas y parasoles Leon	www.carpasleonltda.com 310 865 9014 - 316 578 67 53	Carpas Móviles Parasoles sombrilla Tarimas y Pisos Mantelería y Mobiliario Antorchas, Calefactores, Reflectores, Páneles y Alfombras Muebles
Carpas Colombia	http://www.alquilerventa.com/#!contacto/consultar 3208857634 - 321 2147793	Carpas Móviles Parasoles sombrilla Tarimas y Pisos Mantelería y Mobiliario Antorchas, Calefactores, Reflectores, Páneles y Alfombras Muebles
Talleres el arte	http://www.tallereselarte.com/ 235 4317 - 210 2491	Tarimas Carpas Graderías Pisos de madera Accesorios
Rosas Don Eloy	http://www.rosasdoneloy.com/	Arreglos Florales
Magenta Flores	http://www.magentaflors.com/	Arreglos Florales
Juan Carlos Almanza (DJ)	cel. 3162447944	Servicio de DJ Set (música crossover) Amplificación de sonido Luces y ambientación

Fuente: Elaboración propia

2.3 Sistema de control

El principal control de calidad lo realizará el cliente, ya que participará durante toda la prestación del servicio, hasta donde lo considere necesario. El control se realizará a través de los elementos presentados en la tabla 13.

Tabla 13. Listados de Control por actividades

Entrevista de perfilación	Lista de Chequeo diseño y ejecución	Reuniones de Seguimiento con el cliente	Presupuesto	Proveedores
Historia de vida	Música	Diseño experiencia	Ejecución presupuestal	Precios
Hobbies	Decoración	Materiales	Rubro imprevistos (10% del costo total)	Tiempos de entrega
Gustos	Comida	Presupuesto		Calidad
Núcleo familiar	Sitio	Tiempos de entrega		Retroalimentación
¿Qué le gusta celebrar y cómo?	Diseño/Idea	Pago		
	¿Se requiere diseñador?	Retroalimentación		

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Requerimientos de capacitación del recurso humano

Debido a que este servicio se basa en gran parte en tendencias, es clave estar a la vanguardia del mercado en nuevos diseños, formas de celebraciones, estilos y tendencias en decoración. Por ende, se utilizarán revistas de tendencias, blogs, redes sociales, se realizará un permanente seguimiento a la competencia y se seguirán tendencias en decoración de restaurantes a nivel mundial. En la tabla 14 se presenta la periodicidad y medios de actualización, así como el costo de suscripción a estos.

Tabla 14. Medio de capacitación y actualización

Tipo de medio	Nombre	Periodicidad	Precio
Revistas de tendencias	*Elle decor http://www.elledecor.com/	Mensual	15 USD por año
	*Special events http://specialevents.com/decor	Mensual	15 USD por año
Blogs			
Eventos de innovación	Design Management Conference anual http://www.dmi.org/events/EventDetails.aspx?id=704689	Anual	850 USD
Redes sociales	Pinterest	Semanal	N/A
Competencia	Competidores en tabla 3 y 4	Mensual	N/A
	Empresas en el exterior (Ej: http://www.surprisemeevents.com/)	Mensual	N/A
Restaurantes	Restaurantes catalogados como los mejores en las principales ciudades del mundo se encuentran en https://www.zagat.com/	Mensual	N/A

Fuente: Elaboración propia

2.5 Cronograma desarrollo del servicio

Se definió un cronograma estándar que servirá como base para determinar las actividades y tiempo que se requiere para prestar el servicio a cada cliente. El cronograma será ajustado con base en las experiencias diseñadas y será una de las principales herramientas para el control del servicio. En la Ilustración 4, se presenta el ejemplo de actividades a realizar para un evento de dos personas.

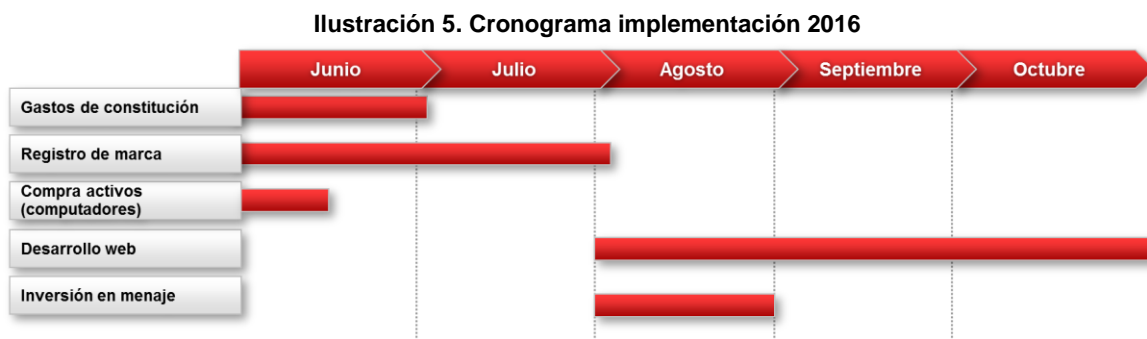
Ilustración 4. Ejemplo Cronograma Actividades para la realización de un evento para 2

Actividad	Tiempo
1. Recibimiento del interés del cliente	1 día
2. Reunión con el cliente para entendimiento de necesidades y creación perfil del cliente	2 días
2.1 Organización de la reunión con el cliente	1 día
2.2. Reunión, entrevista y perfilación	1 día
3. Propuesta de diseño de la experiencia con sus materiales y presupuesto	8 días
3.1 Preparación propuesta y presupuesto del evento	5 días
3.2 Reunión con el cliente para presentación y aprobación del diseño y presupuesto. Se realizan los ajustes al diseño de acuerdo con comentarios del cliente	1 día
3.3 Envío de propuesta final al cliente	2 días
4. Cliente paga el 50% y se organiza evento (consecución de los proveedores, tiempos, logística)	15 días
4.1 Se buscan los mejores proveedores para el evento, se prepara la logística, etc.	15 días
5. Ejecución de la experiencia	1 día
4.1 Si es un evento: Organización del evento en el día planeado y pago del cliente (50% restante)	1 día
6. Retroalimentación cliente y proveedores	1 día

Fuente: Elaboración propia

2.6 Cronograma de implementación de la empresa

En la ilustración 5 se presenta el cronograma de implementación de los gastos pre-operativos para la puesta en marcha de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Entre las necesidades de equipo, se encuentran los dos computadores portátiles, y el menaje básico que se comprará para ambientar los diferentes eventos (ver Tabla 15 con el detalle del menaje que se comprará). Este menaje se irá actualizando cada año,

de acuerdo con la necesidad o tendencias del mercado. Inicialmente se almacenará en las casas de las socias y luego se dispondrá un espacio en la oficina.

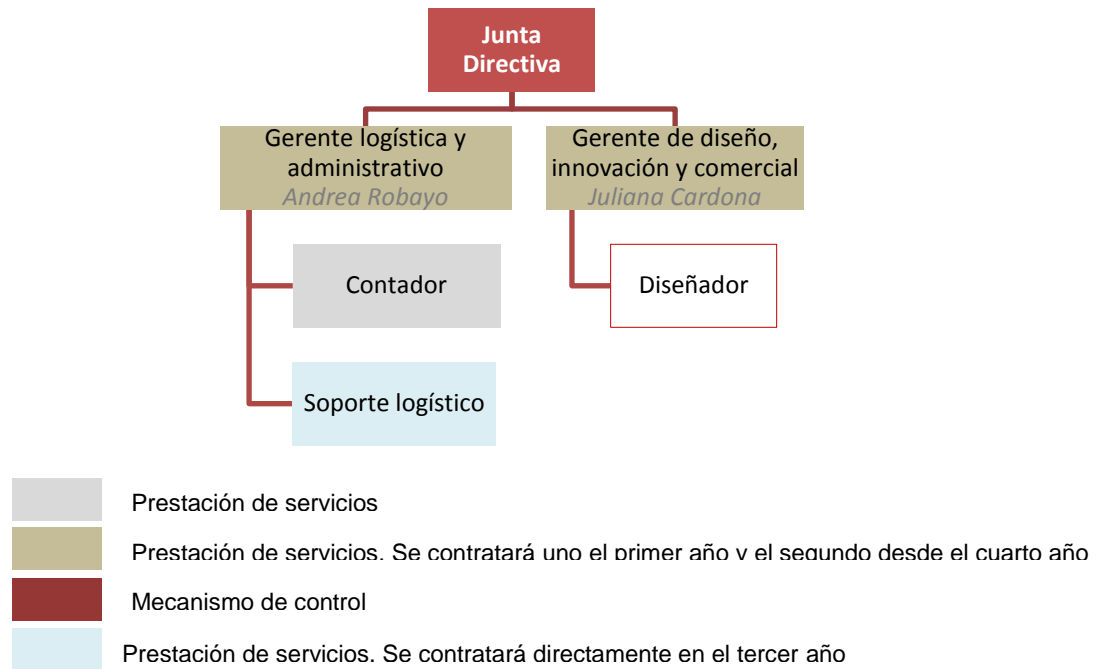
3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.1 Organización, estilos de dirección y políticas de administración

Divinamente contará con una estructura organizacional lineal, en la cual se definen las áreas dependiendo de los temas funcionales. Se contará con una Junta Directiva que estará a cargo principalmente de la toma de decisiones claves y estratégicas de la compañía. La Junta estará compuesta por los dos socios y por un invitado ad honorem, quien es experto en el comportamiento humano y en el conocimiento de las personas.

El personal administrativo con el que se contará será un gerente de logística y administrativo, un gerente comercial, de diseño e innovación y un diseñador y un empleado de soporte logístico. Adicionalmente, se contará con el soporte de un contador para los temas contables y financieros de la compañía. En la ilustración 6 se presenta el organigrama en el que se encuentran los cambios que tendrán durante los próximos 5 años y en la tabla 15 está el detalle de las funciones, tipo de contratación y perfil del cargo.

Ilustración 6. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

El estilo de dirección de Divinamente será consultivo, en donde las decisiones serán tomadas de forma democrática y se tendrán en cuenta los puntos de vista de todo el equipo. Para tener mayor claridad en la toma de decisiones la estrategia, políticas y pronósticos de ventas serán analizados y decididos en la Junta Directiva.

La política administrativa establece los lineamientos en cuanto a la remuneración, entrenamientos y metodología de trabajo. El pago salarial de las personas contratadas directamente se realizará de forma mensual mientras que cuando estén por prestación de servicios el pago se hará después de haber realizado la labor, previa presentación de carta de cobro. Durante la organización de los eventos no se debe cumplir con un horario de trabajo sino con los entregables que cada uno tiene asignados. Cada vez que ingrese una nueva persona al equipo de Divinamente alguno de los gerentes realizará la presentación de la compañía, sobre los eventos organizados y las proyecciones de crecimiento.

Tabla 15. Cargos, funciones y tipos de contratos

Cargo	Tipo de contrato	Funciones
Junta Directiva	N/A	<ul style="list-style-type: none"> *Tomar decisiones en relación con la organización mensual de los servicios *Realizar seguimiento a los principales indicadores de gestión de la compañía y a la ejecución de la estrategia
Gerente logístico y administrativo	A término indefinido El primer año no tendrá contrato ni salario, debido a que será una de las socias.	Perfil: Profesional en carreras administrativas <ul style="list-style-type: none"> *Planear y coordinar cada evento *Mantener actualizado el listado de proveedores *Almacenar y cuidar el inventario de menaje y diferentes elementos *Mantener actualizado el inventario *Revisar los estados financieros *Realizar las compras necesarias por evento *Preparar el presupuesto anual *Estar a la vanguardia en la organización de eventos *Supervisar al contador y al soporte de logística *Coordinar la planeación estratégica y táctica *Realizar seguimiento a los principales indicadores de gestión de la compañía *Organizar reuniones de seguimiento con la Junta Directiva *Representar a Divinamente frente a terceros
Gerente de diseño, innovación y comercial	A término indefinido Los dos primeros años no recibirá pago y trabajar en el proyecto por ser una de las socias fundadoras.	Perfil: Profesional en carreras administrativas <ul style="list-style-type: none"> *Realizar las cotizaciones de cada evento *Planear y ejecutar el plan mensual comercial *Planear y ejecutar el plan mensual de mercadeo *Diseñar y definir el estilo de cada evento *Diseñar y planear las metodologías y tácticas de entrevista de los clientes *Diseñar y planear las metodologías para crear cada evento de forma innovadora y creativa *Estar a la vanguardia en diseño y organización de eventos *Supervisar al diseñador
Contador	Prestación de servicios	Perfil: Profesional en contaduría <ul style="list-style-type: none"> *Preparar estados financieros *Realizar los pagos de impuestos *Realizar análisis financieros cuando se requiera
Diseñador	Prestación de servicios	Perfil: Diseñador gráfico o industrial <ul style="list-style-type: none"> *Realizar el diseño de las piezas para cada uno de los eventos *Soportar al Gerente de diseño, innovación y comercial en la creación de la estrategia e idea de cada evento
Soporte Logístico	Prestación de servicios Desde el segundo año se contrata a término indefinido	Perfil: Técnico <ul style="list-style-type: none"> *Soportar la logística de cada evento *Realizar las compras necesarias dependiendo del evento *Construir las piezas o elementos necesarios en los eventos

Fuente: Elaboración propia

3.2 Grupo empresarial

Divinamente cuenta con dos socias fundadoras, Juliana Cardona y Andrea Robayo, personas líderes y emprendedoras, que se caracterizan por su alta responsabilidad y

compromiso con el trabajo y los proyectos que han emprendido. La participación en la compañía es en partes iguales, tanto en la Junta Directiva como en la sociedad.

Juliana Cardona, es economista y está realizando un MBA en la Universidad ICESI/*Tulane University*. Su experiencia ha sido en gestión estratégica, en administración del desempeño, en gobierno corporativo y en organización de eventos directivos. Se vinculó a Avianca en 2010 como Analista de Gestión Estratégica. En 2011 pasó a ser Administradora de Planeación Estratégica y desde 2013 se desempeña como Gerente de Planeación Estratégica.

Andrea Robayo, es Ingeniera Industrial cuenta con una especialización en Gestión de Proyectos de la Universidad Javeriana y se encuentra estudiando un Global MBA con doble titulación de Tulane University/Universidad ICESI. Ha trabajado en temas de gestión corporativa en la Asobancaria, en el Autorregulador del Mercado de valores de Colombia y en Avianca.

El primer año de funcionamiento las dos socias serán las encargadas de los dos cargos de gerentes sin ningún pago y se espera que la empresa contrate directamente a una de las dos posiciones el primer año y la otra desde el tercer año. Debido a que el primer año continuaran vinculadas laboralmente en otras compañías, las socias trabajarán en Divinamente durante las tardes, noches y fines de semana para la organización de los eventos. Con base en el año de experiencia con el que se cuenta, se confirma que este esquema se puede sostener debido a que las reuniones con los clientes son generalmente en las noches, los eventos son en fines de semana y son eventos pequeños que no requieren una gran cantidad de tiempo para hacer el montaje, como lo puede requerir un matrimonio.

Durante los primeros tres años no habrá repartición de utilidades, éstas se reinvertirán en Divinamente. Desde el cuarto año se iniciará la distribución de utilidades en tres partes en donde el 33% será reinvertido en la compañía y el 66% restante se distribuirá en partes iguales a las socias.

3.3 Organizaciones de apoyo

Debido a la informalidad del sector no se cuenta con gremios o asociaciones que lo representen. Por lo que las organizaciones de apoyo será Davivienda en el que se administrará el dinero de la compañía y los principales proveedores que se mencionan en el Análisis Técnico.

4 ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

4.1 Tipo de sociedad y aspectos legales

Divinamente será una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) la cual se constituirá mediante contrato autenticado y se realizará su registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Este tipo de sociedad permitirá que la toma de decisiones sea más flexible, no exige la contratación de un revisor fiscal y se limita la responsabilidad de los accionistas en las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza solo al capital aportado. La compañía se suscribirá con un capital social inicial de 22 millones, el cual será pagado en partes iguales por las socias en la medida en que se inicien las operaciones de la compañía. La actividad económica de la empresa es la de Organización de convenciones y eventos comerciales (CIU 8230).

La compañía se rige bajo la regulación estándar comercial de Colombia en temas laborales y tributarios. Aplica la Ley 1258 de 2008 por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada y la ley 1429 de 2010 o ley de formalización y

generación de empleo, la cual brinda beneficios e incentivos para disminuir los costos de formalización, ya que tiene beneficios en cuanto al pago de matrícula mercantil e impuesto de renta y parafiscales.

En Colombia el sector en el cual funciona Divinamente no es regulado, por ende no existe normatividad que reglamente este tipo de servicio. La única normatividad que existe, pero aplica para los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones es el Decreto 1824 de 2001 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por el cual se dictan las disposiciones relacionadas con la actividad de los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones (OPC).

Estos OPC junto con el ICONTEC crearon la Norma Técnica Sectorial NTS- OPC 001 cuyo objeto es establecer los requisitos de calidad que deben cumplir los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones. Las normas técnicas sectoriales son de voluntaria aceptación y creadas por el ICONTEC para que cada sector cuente con un estándar de mayor calidad. En este documento se establecen las buenas prácticas para organizar este tipo de eventos en las principales actividades como planeación y realización del evento, aspectos financieros, proveedores y requisitos de personal. Aunque éste no es el tipo de eventos que organizará Divinamente, se tomarán los principales lineamientos como buenas prácticas para la organización de los servicios de esta compañía.

4.2 Aspectos sociales y ambientales

Divinamente brindará empleo a tres personas directamente, dos gerentes y una persona de soporte logístico. También ofrece empleo indirecto al contador, personas de soporte logístico y diseñador, cuyo contrato es por prestación de servicios. Adicionalmente, contribuye al fortalecimiento comercial de los principales proveedores a

través de las compras que se harán a estos que están en el sector de la gastronomía y de la recreación.

En relación con el tema ambiental debido al tipo de actividad de Divinamente, no se necesita un análisis detallado de los requisitos ambientales ni de adecuar el proceso a estos. Sin embargo, es importante destacar que la compañía es amigable con el ambiente, por lo cual se buscará que todos los elementos que se utilicen en los eventos como platos desechables y elementos de decoración, sean reciclables y no contaminen el medio ambiente.

4.3 Análisis de valores personales

Para las dos socias fundadoras la organización de eventos es uno de sus principales gustos y ha sido uno de sus sueños, el contar con una empresa que se dedique a este tema. Asimismo, una de sus metas ha sido el ser empresarias a través de una actividad que disfruten y en la cual puedan desarrollarse tanto profesional como personalmente, razón por la cual decidieron constituir el negocio. Para este emprendimiento, las socias cuentan con los conocimientos administrativos y financieros así como la experiencia de más de 10 años en la organización de eventos corporativos y sociales.

Este negocio se adecua al plan de carrera de las dos socias, ya que ellas tienen el objetivo de continuar trabajando en otras empresas mientras se consolida el negocio y cuando éste ya esté económicamente estable y sea sostenible, por lo menos alguna de las dos socias tomará a Divinamente como su único trabajo.

5 ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 Inversión en activos fijos y en capital de trabajo

En la tabla 16 se presenta el listado de activos fijos necesarios para el funcionamiento de la empresa, los cuales serán adquiridos de contado. Entre éstos, se requieren equipos de cómputo, mobiliario para la oficina, y elementos básicos de menaje, los cuales se comprarán en diferentes momentos durante los primeros tres años. Los gastos preoperativos, estimados en 2,3 millones de pesos, incluyen los gastos de constitución de la sociedad, el registro de marca y el desarrollo de la página web.

Tabla 16. Presupuesto de Inversión de activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS						
EQUIPOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑO DE COMPRA	CATEGORIA	PERIODO
Computadores	2	\$ 2.800.000	\$ 5.600.000	0	Depreciable	3
Escritorios	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	3	Depreciable	10
Sillas	4	\$ 200.000	\$ 800.000	3	Depreciable	10
Biblioteca	1	\$ 500.000	\$ 500.000	3	Depreciable	10
TOTAL EQUIPOS			\$ 8.900.000			
INVERSIÓN EN MENAJE						
ARTICULO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑO DE COMPRA	CATEGORIA	PERIODO
Cake stand 9.75 inch	3	\$ 9.598	\$ 28.794	0	N/A	N/A
Cake stand 11.75 inch	3	\$ 16.018	\$ 48.054	0	N/A	N/A
Cake stand 13.5 inch	3	\$ 22.438	\$ 67.314	0	N/A	N/A
Medium trifle 7.4 inch	1	\$ 12.808	\$ 12.808	0	N/A	N/A
Small trifle 5.9 inch	2	\$ 6.388	\$ 12.776	0	N/A	N/A
Plato plateado	2	\$ 4.815	\$ 9.630	0	N/A	N/A
Place card holders - 24 pcs	3	\$ 80.218	\$ 240.654	0	N/A	N/A
Scalope Cake plate grande	4	\$ 47.990	\$ 191.958	0	N/A	N/A
Scalope Cake plate	4	\$ 31.940	\$ 127.758	0	N/A	N/A
mini plates 10	5	\$ 22.438	\$ 112.190	0	N/A	N/A
Mini bowls - 2 fl oz - 30 pcs	5	\$ 32.068	\$ 160.340	0	N/A	N/A
Silver Label Kit	1	\$ 6.000	\$ 6.000	0	N/A	N/A
Bandeja blanca flores	2	\$ 15.000	\$ 30.000	0	N/A	N/A
Molde Muffins	3	\$ 30.000	\$ 90.000	0	N/A	N/A
Molde Pie	3	\$ 30.000	\$ 90.000	0	N/A	N/A
Base de vidrio cupcakes	3	\$ 45.000	\$ 135.000	0	N/A	N/A
Floreros tarro base ancha	12	\$ 1.125	\$ 13.500	0	N/A	N/A
Floreros tarro base angosto	12	\$ 1.125	\$ 13.500	0	N/A	N/A
Bomboneras	2	\$ 20.000	\$ 40.000	0	N/A	N/A
Copas martini grandes	2	\$ 15.000	\$ 30.000	0	N/A	N/A
Porta velas pequeños	20	\$ 2.000	\$ 40.000	0	N/A	N/A
TOTAL MENAJE			\$ 1.500.274			
GASTOS PREOPERATIVOS						
GASTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑO DE COMPRA	CATEGORIA	PERIODO
Gastos de constitución	1	\$ 400.000	\$ 400.000	0	N/A	N/A
Gastos de registro de marca	1	\$ 720.000	\$ 720.000	0	N/A	N/A
Desarrollo web	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	0	N/A	N/A
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS			\$ 3.820.274			

Fuente: Elaboración propia

5.2 Ingresos, costos y gastos

En referencia a los datos del tamaño del mercado presentados en la tabla 6 y 7 se estimó el número de eventos de Divinamente clasificados en los tres principales servicios; celebraciones grupales, celebraciones para dos y asesorías. En la tabla 17 se encuentra el volumen de eventos proyectado por año teniendo en cuenta que la participación de la compañía es de 1% del mercado. Se presupuestó que para el primer año se empezará a vender desde el segundo semestre.

Tabla 17. Volumen de ventas proyectado por año

Tipo de celebración	2016	2017	2018	2019
Celebraciones para 2 Tipo A	2	4	5	6
Celebraciones para 2 Tipo B	2	4	4	5
Celebraciones grupales Tipo A	23	40	44	51
Celebraciones grupales Tipo B	15	25	28	32
Asesorías para 2	1	3	4	4
Asesorías grupales	5	10	11	12
TOTAL	48	86	95	109

Fuente. Pronósticos calculados por las autoras del documento

En la tabla 18 se presenta el total de Ventas proyectado a partir del inicio de operaciones y en la tabla 22 de forma mensual. Se estima que en el primer semestre de operación se tengan unas ventas de cerca de \$139 millones de pesos, y que para el tercer y cuarto año tengan un crecimiento de 10 y 15% respectivamente. Estas estimaciones se hacen suponiendo que después de 4 años de operación se cuente con cerca del 2% del mercado, debido a que ese es el promedio de participación de un proveedor pequeño en el mercado. El total de ingresos también se pronosticó con base en los precios de ventas definidos para cada tipo de servicio como se presentó en la tabla 6.

Tabla 18. Proyección de ventas desde el 2016 hasta el 2019

ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas	\$ 138.840.087	\$ 253.151.351	\$ 288.769.746	\$ 342.047.765

Fuente. Pronósticos calculados por las autoras del documento

Con base en la organización de eventos previos, en la información obtenida en la entrevista con el experto y en datos obtenidos con proveedores, se realizó el presupuesto de costos para cada uno de los tipos de celebraciones teniendo en cuenta que los rubros principales son: Creación de la idea, música, decoración, comida, personal y sitio. El costo unitario de cada servicio por tipo de evento se presenta en la tabla 19.

Tabla 19. Costos unitarios por tipo de servicio

Tipo de costo	Criterio pronóstico	Tipo de celebración por costos	Valor
Costo Idea	Costo que se cobra por el diseño de la idea y es un costo cobrado directamente por Divinamente. Se pronosticó con base el tiempo de dedicación requerido.	Celebraciones para 2 Tipo A	\$ 30.000
		Celebraciones para 2 Tipo B	\$ 60.000
		Celebraciones grupales Tipo A	\$ 200.000
		Celebraciones grupales Tipo B	\$ 300.000
		Asesorías para 2	\$ -
		Asesorías grupales	\$ -
Personal	Se calcula con base en lo que cobran por día estás personas y se calcula cuanto tiempo se requerirá de ellos para cada evento.	Diseñador	\$ 7.500
		Soporte Logístico	\$ 5.000
Decoración	Se estimó cuánto material se requiere en promedio de decoración para cada evento y se pronosticaron los costos.	Celebraciones para 2 Tipo A	\$ 80.000
		Celebraciones para 2 Tipo B	\$ 160.000
		Celebraciones grupales Tipo A	\$ 240.000
		Celebraciones grupales Tipo B	\$ 480.000
Comida	Se estimó el costo de cada plato por tipo de evento y se pronosticaron los costos totales	Celebraciones para 2 Tipo A	\$ 70.000
		Celebraciones para 2 Tipo B	\$ 140.000
		Celebraciones grupales Tipo A	\$ 400.000
		Celebraciones grupales Tipo B	\$ 800.000
Música	Por cada evento se pronosticó un número de horas que requieren de música y se presupuestó su costo	Celebraciones para 2 Tipo B	\$ 100.000
		Celebraciones grupales Tipo A	\$ 200.000
		Celebraciones grupales Tipo B	\$ 400.000
Sitio	Sólo para los eventos grupales se requerirá sitio y se pronosticó su costo por el tipo de sitio que se ofrecerá dependiendo el tipo de servicio.	Celebraciones grupales Tipo A	\$ 150.000
		Celebraciones grupales Tipo B	\$ 300.000

Fuente: Elaboración propia

En referencia a las estimaciones de la tabla 20, se presentan los costos de los primeros cuatro años de la operación de Divinamente. Se encuentra que los costos

mensuales con base en las proyecciones de ventas son de cerca del 49% de los ingresos.

Tabla 20. Costos por tipo de servicio. Año 2016 al 2019

ITEM	2.016	2017	2018	2019
Celebraciones para 2 Tipo A - idea	\$ 93.333	\$ 176.000	\$ 211.604	\$ 253.079
Celebraciones para 2 Tipo B - idea	\$ 134.073	\$ 252.823	\$ 303.969	\$ 363.547
Celebraciones grupales Tipo A - idea	\$ 5.402.454	\$ 9.670.948	\$ 11.627.360	\$ 13.906.322
Celebraciones grupales Tipo B - idea	\$ 8.092.459	\$ 13.565.793	\$ 16.310.123	\$ 19.506.907
Asesorías para 2 - idea	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesorías grupales- idea	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñador	\$ 562.444	\$ 981.262	\$ 1.179.769	\$ 1.411.004
Soporte Logístico	\$ 604.931	\$ 1.061.379	\$ 1.276.094	\$ 1.526.209
Celebraciones para 2 Tipo A - Decoración	\$ 186.667	\$ 352.000	\$ 423.209	\$ 506.158
Celebraciones para 2 Tipo B - Decoración	\$ 306.453	\$ 577.882	\$ 694.786	\$ 830.965
Celebraciones grupales Tipo A - Decoración	\$ 5.402.454	\$ 9.670.948	\$ 11.627.360	\$ 13.906.322
Celebraciones grupales Tipo B - Decoración	\$ 7.193.297	\$ 12.058.482	\$ 14.497.887	\$ 17.339.473
Celebraciones para 2 Tipo A - Comida	\$ 163.333	\$ 308.000	\$ 338.800	\$ 389.620
Celebraciones para 2 Tipo B - Comida	\$ 268.146	\$ 505.647	\$ 556.212	\$ 639.643
Celebraciones grupales Tipo A - Comida	\$ 9.004.090	\$ 16.118.247	\$ 17.730.072	\$ 20.389.583
Celebraciones grupales Tipo B - Comida	\$ 11.988.828	\$ 20.097.471	\$ 22.107.218	\$ 25.423.300
Celebraciones para 2 Tipo B - Música	\$ 191.533	\$ 361.176	\$ 397.294	\$ 456.888
Celebraciones grupales Tipo A - Música	\$ 4.502.045	\$ 8.059.124	\$ 8.865.036	\$ 10.194.791
Celebraciones grupales Tipo B - Música	\$ 5.994.414	\$ 10.048.735	\$ 11.053.609	\$ 12.711.650
Celebraciones grupales Tipo A - Sitio	\$ 3.376.534	\$ 6.044.343	\$ 6.648.777	\$ 7.646.094
Celebraciones grupales Tipo B - Sitio	\$ 4.495.811	\$ 7.536.552	\$ 8.290.207	\$ 9.533.738
Costo Materias Primas e Insumos	\$ 67.963.297	\$ 120.058.659	\$ 134.139.385	\$ 156.935.292

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 21 se presentan los gastos de operación y administrativos. Se observa que en los gastos de operación, los correspondientes a impuestos son los más altos. Esto se debe a que Divinamente estaría en un sector no definido y por lo tanto es necesario aplicar las tarifas del sector de asesorías, donde el impuesto de industria y comercio es del 9,66%. En los gastos de operación también se encuentra la actualización del menaje que se realizará anualmente. Adicionalmente, a partir del 2018 se inicia con el pago de arriendo y de servicios de la oficina. En cuanto a los gastos administrativos son en mayor proporción los gastos variables que están compuestos por los de publicidad y los de capacitación, representando el 72% del total de este rubro.

Tabla 21. Gastos de operación y administrativos. 2016 - 2019

GASTOS DE OPERACION	2.016	2.017	2.018	2.019
Arriendo	\$ -	\$ -	\$ 7.466.400	\$ 7.765.056
Servicios Públicos	\$ -	\$ -	\$ 1.866.600	\$ 1.941.264
Actualización menaje	\$ 2.000.000	\$ 2.108.000	\$ 2.185.996	\$ 2.273.436
Impuestos Locales	\$ 15.423.745	\$ 28.122.584	\$ 32.079.431	\$ 37.998.086
Depreciación Equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 330.000
Total gastos de operación	\$ 17.423.745	\$ 30.230.584	\$ 43.598.427	\$ 50.307.842
Gastos de operación fijos	\$ 2.000.000	\$ 2.108.000	\$ 11.518.996	\$ 12.309.756
Gastos de operación variables	\$ 15.423.745	\$ 28.122.584	\$ 32.079.431	\$ 37.998.086

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	2.016	2.017	2.018	2.019
Gastos de Publicidad	\$ 16.200.000	\$ 17.074.800	\$ 17.706.568	\$ 18.414.830
Gastos de celulares	\$ 1.920.000	\$ 2.023.680	\$ 2.098.556	\$ 2.182.498
Gastos de Capacitación	\$ 2.684.000	\$ 2.828.936	\$ 2.933.607	\$ 3.050.951
Asesoría Contable	\$ 3.600.000	\$ 3.794.400	\$ 3.934.793	\$ 4.092.185
Gastos de Representacion	\$ 712.852	\$ 751.346	\$ 779.146	\$ 810.312
Gastos Transporte	\$ 712.852	\$ 751.346	\$ 779.146	\$ 810.312
Gastos manto web	\$ 200.000	\$ 210.800	\$ 218.600	\$ 227.344
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ 1.866.667	\$ -
Total gastos de admon y vtas	\$ 27.896.370	\$ 29.301.974	\$ 30.317.081	\$ 29.588.431
Gastos de administrativos fijos	\$ 7.092.370	\$ 7.374.558	\$ 7.578.350	\$ 5.940.151
Gastos administrativos variables	\$ 20.804.000	\$ 21.927.416	\$ 22.738.730	\$ 23.648.280

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de nómina inician desde el 2017 con la contratación de uno de los gerentes, en 2018 se contrata el soporte logístico y finalmente en 2019 al segundo gerente, presentándose anualmente un gasto de cerca de \$74 millones de pesos.

5.3 Puntos de equilibrio contable y económico

El punto de equilibrio de Divinamente se da desde el primer año de operación, por encima de un 250%, lo cual presenta un cambio desde el 2017 debido a que se presentan dos gastos fijos de gran valor que es el arriendo y servicios públicos de la oficina y la nómina. En la tabla 22 se presenta el detalle del análisis de costos y del punto de equilibrio.

Tabla 22. Análisis de costos y del punto de equilibrio

Costos/Gastos Fijos	2.016	2.017	2.018	2019
Nómina	\$ -	\$ 27.861.394	\$ 42.270.358	74.009.128
Gastos de operación	\$ 2.000.000	\$ 2.108.000	\$ 11.518.996	12.309.756
Gastos de Administración y ventas	\$ 7.092.370	\$ 7.374.558	\$ 7.578.350	5.940.151
Gastos preoperativos (Diferidos)	\$ 3.820.000	\$ -	\$ -	0
Total Costos/Gastos fijos	\$ 12.912.370	\$ 37.343.952	\$ 61.367.704	92.259.035
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	\$ 70.021.645	\$ 123.800.185	\$ 138.407.343	162.039.770
Gastos de Operación	\$ 15.423.745	\$ 28.122.584	\$ 32.079.431	37.998.086
Gastos de Administración	\$ 20.804.000	\$ 21.927.416	\$ 22.738.730	23.648.280
Total costos variables	\$ 106.249.390	\$ 173.850.184	\$ 193.225.505	223.686.136
Costo total	\$ 119.161.761	\$ 211.194.137	\$ 254.593.209	315.945.171
Numero productos o servicios	48	86	95	109
Costo Promedio producto o servicio promedio	\$ 2.507.430	\$ 2.448.817	\$ 2.683.667	2.895.980
Costo variable unitario promedio	\$ 2.235.725	\$ 2.015.810	\$ 2.036.790	2.050.326
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	\$ 2.921.506	\$ 2.935.315	\$ 3.043.921	3.135.239
Margen Unitario Promedio	\$ 685.781	\$ 919.505	\$ 1.007.132	1.084.913
Punto de Equilibrio	19	41	61	86
Cumplimiento del punto de equilibrio	250%	210%	156%	127%
Colchon de Efectivo	\$ 538.015	\$ 1.555.998	\$ 2.556.988	\$ 3.844.126

Fuente: Elaboración propia

6 ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Flujo de caja

En la tabla 23 se presenta el flujo de caja proyectado desde 2016 hasta 2019 en el que se observa que la Compañía cuenta con la caja suficiente para iniciar su operación y mantenerlo durante el año, gracias al aporte de los socios de \$22 millones en el año de inició y a los ingreso por las ventas proyectadas. No existe distribución de excedentes debido a que con base en la política definida solo se repartirán utilidades a los socios a partir del quinto año y durante los cuatro primeros años se reinvertirá este dinero.

Tabla 23. Flujo de caja año mensual 2016 - 2017

ITEM	Año 0	2016							
		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Caja Inicial	\$ -	\$ 900.957	\$ 6.546.757	\$ 12.192.556	\$ 17.838.356	\$ 19.865.959	\$ 25.511.758	\$ 31.157.558	\$ 12.580.000
Ingresos Netos		\$ 16.924.584	\$ 16.924.584	\$ 16.924.584	\$ 16.924.584	\$ 16.924.584	\$ 16.924.584	\$ 52.564.995	\$ 154.112.497
TOTAL DISPONIBLE		\$ 17.825.540	\$ 23.471.340	\$ 29.117.140	\$ 34.762.940	\$ 36.790.542	\$ 42.436.342	\$ 83.722.553	\$ 166.692.497
Inversiones en activos	\$ 5.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ -	\$ 8.557.502	\$ 8.557.502	\$ 8.557.502	\$ 8.557.502	\$ 8.557.502	\$ 8.557.502	\$ 26.379.013	\$ 77.724.026
Egresos por nómina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por gastos de operación		\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 166.667	\$ 2.000.000
Egresos por gastos de administración y ventas		\$ 2.169.142	\$ 2.169.142	\$ 2.169.142	\$ 2.169.142	\$ 2.169.142	\$ 2.169.142	\$ 2.169.142	\$ 26.029.704
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ 3.820.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.618.197	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.618.197
Egresos retefuente	\$ -	\$ 385.473	\$ 385.473	\$ 385.473	\$ 385.473	\$ 385.473	\$ 385.473	\$ 1.188.244	\$ 3.501.082
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 9.420.000	\$ 11.278.784	\$ 11.278.784	\$ 11.278.784	\$ 14.896.981	\$ 11.278.784	\$ 11.278.784	\$ 29.903.065	\$ 112.873.010
NETO DISPONIBLE	\$ (9.420.000)	\$ 6.546.757	\$ 12.192.556	\$ 17.838.356	\$ 19.865.959	\$ 25.511.758	\$ 31.157.558	\$ 53.819.488	\$ 53.819.488
Aporte de Socios	\$ 22.000.000								\$ -
CAJA FINAL	\$ 12.580.000	\$ 6.546.757	\$ 12.192.556	\$ 17.838.356	\$ 19.865.959	\$ 25.511.758	\$ 31.157.558	\$ 53.819.488	\$ 53.819.488

2017 - S1

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	\$ 53.819.488	\$ 51.545.199	\$ 39.468.870	\$ 44.587.335	\$ 49.705.801	\$ 49.063.772
Ingresos Netos	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362
TOTAL DISPONIBLE	\$ 73.441.850	\$ 71.167.562	\$ 59.091.232	\$ 64.209.698	\$ 69.328.163	\$ 68.686.134
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505
Egresos por nómina	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 2.767.098
Egresos por gastos de operación	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ 7.392.753	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.760.494	\$ -
Egresos retefuente	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ 15.423.745	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ 1.771.049	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 21.896.650	\$ 31.698.692	\$ 14.503.897	\$ 14.503.897	\$ 20.264.391	\$ 15.294.397
NETO DISPONIBLE	\$ 51.545.199	\$ 39.468.870	\$ 44.587.335	\$ 49.705.801	\$ 49.063.772	\$ 53.391.737
Aporte de Socios						
CAJA FINAL	\$ 51.545.199	\$ 39.468.870	\$ 44.587.335	\$ 49.705.801	\$ 49.063.772	\$ 53.391.737

2017 - S2

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2017
Caja Inicial	\$ 53.391.737	\$ 58.510.202	\$ 63.628.668	\$ 62.986.639	\$ 68.105.104	\$ 73.223.569	\$ 53.819.488
Ingresos Netos	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 19.622.362	\$ 65.152.014	\$ 280.998.000
TOTAL DISPONIBLE	\$ 73.014.099	\$ 78.132.565	\$ 83.251.030	\$ 82.609.001	\$ 87.727.466	\$ 138.375.583	\$ 334.817.487
Inversiones en activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos por compra de materia prima o insumos	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 9.631.505	\$ 31.471.646	\$ 137.418.205
Egresos por nómina	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 1.976.598	\$ 3.557.598	\$ 26.090.674
Egresos por gastos de operación	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 175.667	\$ 2.108.000
Egresos por gastos de administración y ventas	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 2.286.276	\$ 27.435.308
Egresos por gastos preoperativos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos iva	\$ -	\$ -	\$ 5.760.494	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.913.742
Egresos retefuente	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 433.852	\$ 1.417.642	\$ 6.190.009
Egresos impuestos locales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.423.745
Egresos impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos impuesto para la equidad CREE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.771.049
TOTAL EGRESOS	\$ 14.503.897	\$ 14.503.897	\$ 20.264.391	\$ 14.503.897	\$ 14.503.897	\$ 38.908.828	\$ 235.350.732
NETO DISPONIBLE	\$ 58.510.202	\$ 63.628.668	\$ 62.986.639	\$ 68.105.104	\$ 73.223.569	\$ 99.466.755	\$ 99.466.755
Aporte de Socios							\$ -
CAJA FINAL	\$ 58.510.202	\$ 63.628.668	\$ 62.986.639	\$ 68.105.104	\$ 73.223.569	\$ 99.466.755	\$ 99.466.755

Fuente: Elaboración propia

6.2 Estado de resultados

En la tabla 24 se encuentra el Estado de Resultados proyectado desde 2016 hasta 2019 en el que se presentan las ventas estimadas con base en un escenario conservador. Desde el año 2016 la compañía presenta utilidades positivas teniendo un margen de utilidad en 2016, 2017, 2018 y 2019 de 13%, 15%, 10% y 6% respectivamente. El cambio en margen entre 2017 y 2018 se da debido a que desde 2018 se inicia el pago de arriendo de la oficina y en el 2019 se tiene la nómina completa con los dos gerentes y el soporte logístico.

Tabla 24. Estado de resultados de 2016 a 2019

ITEM	2016	2017	2018	2019
Ventas netas	\$ 138.840.087	\$ 253.151.351	\$ 288.769.746	\$ 342.047.765
Costos variables	\$ 70.021.645	\$ 123.800.185	\$ 138.407.343	\$ 162.039.770
Costo nomina	\$ -	\$ 27.861.394	\$ 42.270.358	\$ 74.009.128
Gastos de Operación	\$ 17.423.745	\$ 30.230.584	\$ 43.598.427	\$ 50.307.842
Gastos de Administración y Ventas	\$ 27.896.370	\$ 29.301.974	\$ 30.317.081	\$ 29.588.431
Gastos preoperativos (diferidos)	\$ 3.820.000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad gravable	\$ 19.678.327	\$ 41.957.215	\$ 34.176.537	\$ 26.102.593
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ 2.136.034	\$ 3.262.824
Impuesto a la Equidad (CREE)	\$ 1.771.049	\$ 3.776.149	\$ 3.075.888	\$ 2.349.233
Utilidad neta	\$ 17.907.277	\$ 38.181.065	\$ 28.964.615	\$ 20.490.536
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del periodo	\$ 17.907.277	\$ 38.181.065	\$ 28.964.615	\$ 20.490.536

Fuente: Elaboración propia

6.3 Balance general

En la tabla 25 se presenta el Balance General de Divinamente para los años 2016 al 2019, en el que se encuentra que los activos corrientes de la compañía son cerca del 98% de los activos totales, ya que los pagos solo se hacen en efectivo. Para el 2019 se tendrá una caja final de cerca de \$134 millones de pesos, lo que refleja que es un negocio líquido.

En los pasivos no existen obligaciones financieras, ya que la Compañía solo contará con el capital inicial de los socios y los ingresos operativos son suficientes para mantener la operación.

Tabla 25. Balance General año 2016 al 2019

ACTIVO	Año 0	2016	2017	2018	2019
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	\$ 12.580.000	\$ 53.819.488	\$ 99.466.755	\$ 117.705.817	\$ 133.476.782
Cuentas por Cobrar- Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	\$ -	\$ 1.110.721	\$ 2.025.211	\$ 2.310.158	\$ 2.736.382
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	\$ -	\$ 6.942.004	\$ 19.599.572	\$ 34.038.059	\$ 49.004.414
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 12.580.000	\$ 60.761.492	\$ 119.066.327	\$ 151.743.876	\$ 182.481.196
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 8.900.000	\$ 8.900.000
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.866.667	\$ 3.733.333	\$ 5.600.000	\$ 5.930.000
Activos amortizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos diferibles	\$ 3.820.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 9.420.000	\$ 3.733.333	\$ 1.866.667	\$ 3.300.000	\$ 2.970.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 22.000.000	\$ 64.494.825	\$ 120.932.994	\$ 155.043.876	\$ 185.451.196
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 1.770.720	\$ 2.680.237	\$ 4.697.133
Cuentas por pagar- Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.136.034	\$ 3.262.824
Impuesto CREE	\$ -	\$ 1.771.049	\$ 3.776.149	\$ 3.075.888	\$ 2.349.233
Impuestos locales por pagar	\$ -	\$ 15.423.745	\$ 28.122.584	\$ 32.079.431	\$ 37.998.086
Iva por pagar	\$ -	\$ 7.392.753	\$ 9.175.198	\$ 8.019.328	\$ 9.600.426
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 24.587.548	\$ 42.844.651	\$ 47.990.918	\$ 57.907.703
PATRIMONIO					
Capital	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ 17.907.277	\$ 56.088.343	\$ 85.052.958
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ -	\$ 17.907.277	\$ 38.181.065	\$ 28.964.615	\$ 20.490.536
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 22.000.000	\$ 39.907.277	\$ 78.088.343	\$ 107.052.958	\$ 127.543.494
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 22.000.000	\$ 64.494.825	\$ 120.932.994	\$ 155.043.876	\$ 185.451.196

Fuente: Elaboración propia

7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En la tabla 26 está el flujo de caja neto en donde se presentan los indicadores financieros que permiten analizar la viabilidad de Divinamente. El proyecto cuenta con utilidades positivas desde el primer año, con una tasa interna de retorno (TIR) de 131%. La TIR es rentable para las inversionistas, ya que la tasa mínima de retorno es de 20%. Adicionalmente, la Compañía permite la recuperación de los \$22 millones de capital

inicial en 14 meses, contando con una ganancia de cerca de \$40 millones en caso de que la Compañía se vendiera al final del año 2019.

Con base en este comportamiento se logra un valor presente neto de \$74 millones y da un balance del proyecto positivo partir del tercer año con \$36 millones.

Tabla 26. Flujo de caja neto

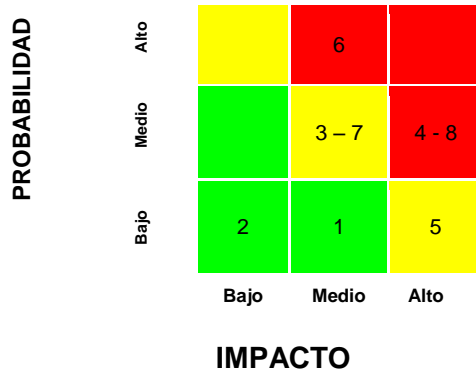
	Año 0	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	\$ -	\$ 17.907.277	\$ 38.181.065	\$ 28.964.615	\$ 20.490.536
Total Depreciación	\$ -	\$ 3.733.333	\$ 3.733.333	\$ 3.733.333	\$ 660.000
Pagos de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA		\$ 21.640.611	\$ 41.914.399	\$ 32.697.949	\$ 21.150.536
1. Flujo de fondos neto del periodo		\$ 21.640.611	\$ 41.914.399	\$ 32.697.949	\$ 21.150.536
Inversiones de socios	\$ 22.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2. Inversiones netas del periodo	\$ 22.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Liquidación de la empresa					\$ 40.981.071
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	\$ (22.000.000)	\$ 21.640.611	\$ 41.914.399	\$ 32.697.949	\$ 62.131.607
Balance de proyecto	\$ (22.000.000)	\$ (4.759.389)	\$ 36.203.131	\$ 76.141.706	\$ 153.501.655
Periodo de pago descontado		1,1			
Tasa interna de retorno		131%			
Valor presente neto	\$ 74.026.647				
Tasa mínima de retorno		20%			

Fuente: Elaboración propia

8 ANÁLISIS DE RIESGOS

Los principales riesgos del negocio están clasificados como mercado, económicos y técnicos. Se realizó la valoración de estos riesgos con base en dos criterios probabilidad e impacto, con el fin de priorizar cuáles son los más significativos para Divinamente y en los que debe centrar su atención. En la ilustración 7 se muestra el mapa de riesgos y en la tabla 27 la descripción de éstos y los planes de mitigación y/o de contingencia que prevendrán o mitigaran la materialización del riesgo.

Ilustración 7. Mapa de Riesgos Divinamente



Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Riesgos Divinamente

Riesgo	Plan de mitigación/contingencia
RIESGOS DE MERCADO	
1	Entrada de nuevos competidores *Estrategia de mercadeo y ventas estructurada de acuerdo con el cliente potencial *Diseño de las experiencias en los eventos personalizadas para cada cliente y siempre que sean diseños validados por los clientes *Garantizar que cada cliente quedé satisfecho con el evento y dé buenas recomendaciones de Divinamente. En caso de tener inconvenientes, brindar servicios gratis para resarcir la mala experiencia.
2	Poco crecimiento del mercado, ya que es un nuevo segmento *Cambios en la estrategia de mercadeo *Se realizarán nuevos focus group con los clientes que ya se hayan acercado a Divinamente, con el fin de saber cómo les pareció el servicio y que le cambiarían
3	Vulnerabilidad a cambios en los ciclos económicos y la gente dejará de invertir en estos eventos *En caso de que las ventas bajen por recesiones económicas se realizaran promociones para los clientes
RIESGOS ECONÓMICOS	
4	No cumplimiento de las proyecciones, por falta de clientes o por problemas del precio *Realización de una investigación de mercados para encontrar que está pasando con los gustos de los clientes y cómo se puede mejorar el servicio o el precio
5	Aumento en los costos de la materia prima *Búsqueda de otros proveedores o de reemplazar la materia prima con otros materiales
RIESGOS TECNICOS	
6	Dificultades en el diseño por no tener un diseñador en el equipo fundador *Contratación del diseñador antes de lo presupuestado *Una de las socias realizará cursos de diseño para ir disminuyendo el riesgo
7	No ir con las tendencias del mercado *Invertir en capacitaciones y revistas para actualizarse *Monitoreo permanente de la competencia en el país y de nuevas empresas en otras partes del mundo
8	Tiempos y calidad de entrega de los Proveedores *Buenas relaciones *Más de un proveedor para cada ítem de los eventos *Plan B de diseño/idea en caso de incumplimiento de algún proveedor

Fuente: Elaboración propia

9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Como se observa en la tabla 28, el análisis de sensibilidad de tres variables clave, como son las ventas, los precios y el costo variable por generación de la idea, nos muestra que este negocio es especialmente sensible a los precios. No se presenta una gran variación cuando se hacen proyecciones menos positivas, como para concluir que el proyecto deje de ser viable, pero sí se ven cambios más pronunciados que con las otras variables. Si se reducen los precios en un 5%, la TIR cae en más de 40 puntos básicos (\$35 millones menos), mientras que una misma caída en ventas tendría una disminución de 16 puntos básicos (16 millones menos). Si la reducción fuera del 10%, los ajustes son todavía más evidentes, con una pérdida de 103 puntos básicos (72 millones menos) y 35 puntos básicos (33 millones menos) respectivamente.

Tabla 28: Sensibilidad de Ventas, Precios y Costo variable idea

Ventas							
Concepto	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa Interna de Retorno	74,78%	96,14%	114,58%	131,32%	146,95%	161,78%	176,02%
Valor presente neto	\$ 25.463.341	\$ 41.651.109	\$ 57.838.878	\$ 74.026.647	\$ 90.214.415	\$ 106.402.184	\$ 122.589.953
					35,18%		
					32.375.537		

Precios							
Concepto	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa Interna de Retorno	N/A	27,49%	91,82%	131,32%	165,26%	196,52%	226,23%
Valor presente neto	\$ (38.472.508)	\$ 1.988.221	\$ 38.676.568	\$ 74.026.647	\$ 109.376.726	\$ 144.726.804	\$ 180.076.883
					72.038.425		
					104%		

Costo variable idea							
Concepto	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
Tasa Interna de Retorno	143,05%	139,20%	135,29%	131,32%	127,29%	123,19%	119,01%
Valor presente neto	\$ 85.842.410	\$ 81.903.822	\$ 77.965.234	\$ 74.026.647	\$ 70.088.059	\$ 66.149.471	\$ 62.210.884

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES

La principal conclusión que se identificó con la investigación de mercados, es que el mercado objetivo de Divinamente, es un sector actualmente desatendido en la ciudad de Bogotá. Los clientes objetivo han expresado la necesidad de contar con empresas que los asesoren y ayuden a organizar eventos para pocas personas. Estos servicios van desde la concepción de la idea hasta la ejecución de la misma. Es decir, podrían contratar a Divinamente para solo una asesoría o para la organización del evento, hasta su más mínimo detalle.

Adicionalmente, se desarrollará en un sector informal y poco desarrollado en el país. Esto permitiría que el potencial de crecimiento de la compañía sea aún mayor, en la medida en que muy probablemente que el mercado esté desatendido se deba a la falta de conocimiento acerca de la existencia de este tipo de empresas o servicios.

Por último, a partir del análisis financiero y económico, se concluye que la empresa puede llegar a ser un negocio rentable, debido a la poca inversión que requiere y alta liquidez de su operación ya que gran parte de los pagos serán en efectivo.

Por todo lo anterior, la decisión es darle continuidad al proyecto de empresa de styling de experiencias, Divinamente.

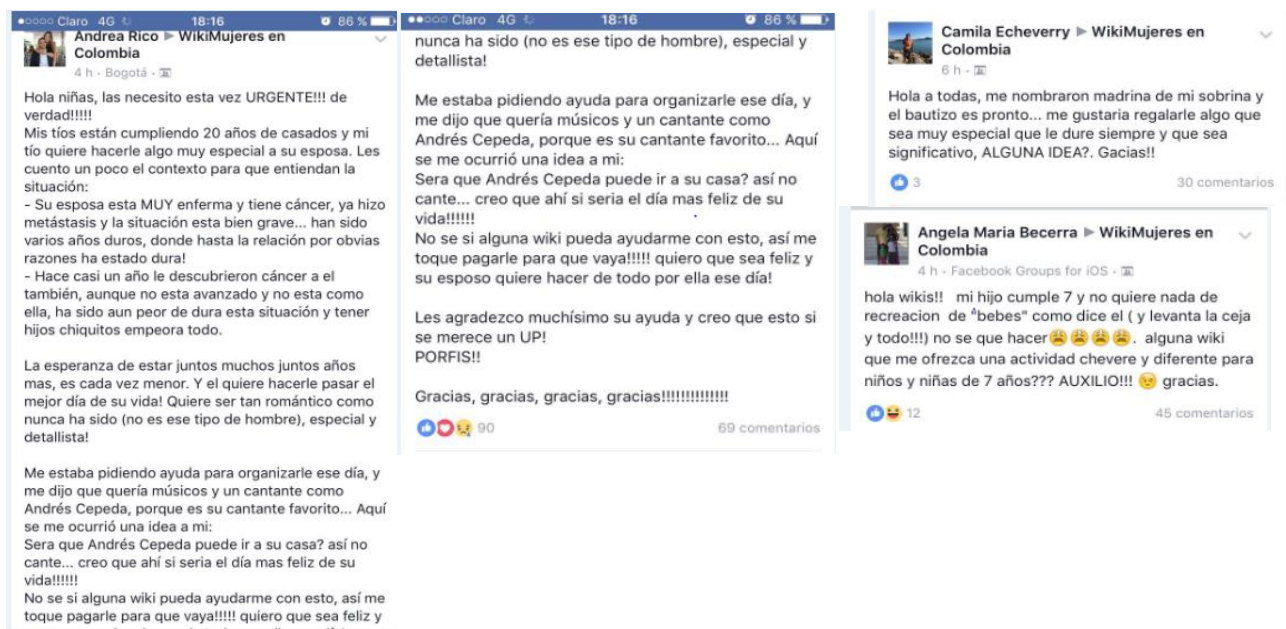
11 BIBLIOGRAFIA

- Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. Andi. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>
- Dinámica de la economía y el comercio exterior de la región. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <https://www.ccb.org.co/content/download/6273/89085/file/Observatorio%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20Cundinamarca%20N.%202014.pdf>
- Muestra trimestral de servicios de Bogotá. Dane. Recuperado el 21 de abril de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/Prese_MTSB_III2015.pdf
- Tovar, E. 13 de abril de 2015. En 12 años, Colombia se desatrasó en hotelería. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/hoteleria-colombia-desatraso>
- ICCA es la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones. Esta asociación hace un ranking anual de los países y ciudades según el número de congresos que realizan en un determinado año.
- Bogotá y su infraestructura. Greater Bogotá, Convention Bureau. Recuperado de <http://www.bogotacb.com/organizadores-de-eventos/bogota-infraestructura-eventos/>

- Horta, S. Millennials are starting to change the stock market. 31 de enero de 2016. Bloomberg. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-01/millennial-splurge-on-lifegoals-giving-leisure-stocks-a-boost>
- Shedroff, N. Making Meaning: How succesful businesses deliver meaningful customer experiences. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <http://nathan.com/making-meaning/>

12 ANEXOS

12.1 Anexo 1. Ejemplo necesidades clientes actuales



12.2 Anexo 2. Entrevista Oui – Oui

Oui Oui nació en Bogotá hace seis años inspirado en un negocio similar en Argentina cuyo servicios principales es la organización de matrimonios. Los primeros dos años de funcionamiento fueron encaminados a ganar experiencia y crear un nombre en el mercado de organización de este tipo de eventos en Bogotá, fueron periodos difíciles en los cuales no se tuvieron ganancias y todo lo hacían los dos socios fundadores. Los clientes iniciales fueron familia y amigos, a quienes solo se les cobraban los costos principales y de estos eventos no se obtuvieron ganancias.

En uno de los primeros eventos organizados tuvieron la fortuna de contar con un invitado que trabajaba en una revista de amplia circulación en el país, por lo que les realizó un artículo en dicha revista. Esto les permitió ganar reputación en el medio y comenzar a conseguir sus primeros clientes. La publicidad de la compañía la hacen a través de Redes sociales, de portales de matrimonios y cuentan con una página web, sin embargo, manifiestan que el voz a voz en estos servicios es esencial para aumentar las ventas. Asimismo, resaltan que los grupos de networking son claves para este negocio, ya que 3 de cada 5 eventos que realizan los consiguen a través de estos.

El servicio que prestan es la organización de los matrimonios, principalmente *wedding planners*, hacer la decoración, organizar los proveedores, entre otros. Para la decoración han ido comprando una serie de elementos y menaje, el cual renuevan a medida que cambian las tendencias. Debido a que la decoración y el diseño es uno de los principales diferenciales de Oui Oui, es una empresa que está en permanente actualización a través de revistas de diseño y decoración.

Manifiestan que en la operación del día a día es importante ser muy cuidadosos en la realización del presupuesto, en el manejo de los proveedores, en el manejo del tiempo y la relación con el cliente.

12.3 Anexo 3. Formato cotización



CLIENTE: SBD
 FECHA: 13 de diciembre de 2013
 HORA: 11:00 AM
 No. DE PERSONAS: 25
 LUGAR: Finca Madrid

Concepto: Ambientación en colores rojo y amarillo, creando una atmósfera de circo clásico. La decoración mostrará la bienvenida al circo y la localización de los diferentes espectáculos. Habrá un espacio para tomarse fotos y otro para los trofeos. Adicionalmente las mesas de bebidas y comida estarán decoradas. Las piezas serán móviles en caso que llueva

Cant.	Descripción	Vir Un	Costo total	Alquiler	A tener en cuenta
ADECUACION DEL LUGAR					
2	Mesas	N/A	N/A	N/A	N/A
MENAJE Y SERVICIO					
6	MANTELES (ROJO Y AMARILLO)				
40	SERVILLETAS (ROJAS Y AMARILLAS)				
50	VASOS				
60	CUBIERTOS				Se ponen 60, por cuanto serian 30 tenedores y 30 cuchillos (Si son necesarios)
7	CINTAS ROJAS Y AMARILLAS				
30	BOMBAS Y SERPENTINA				
3	BASES PARA CUPCAKES, ALQUILER COPAS PARA DULCES, VASOS				
TOTAL APROXIMADO				\$ 100,000	
DISEÑO DECORACIÓN					
6	LETREROS DECORATIVOS COMIDA				Se diseñarán y fabricarán letreros de decoración temáticos para cada mesa
2	LETREROS DECORATIVOS SEÑALIZACION				Se diseñarán y fabricarán letreros de decoración temáticos para cada mesa
1	DISEÑO CARRO-CIRCO (MARCO PARA FOTOS)				
3	LETREROS AFICHE				Afiches temáticos con fotos
TOTAL APROXIMADO				\$ 200,000	
PREMIOS SBD AWARDS					
25	MUGS PERSONALIZADOS PARA LA OFICINA		\$ 6,000	\$ 150,000	Puede decir SBD alardes Circus 2013 y
COMIDA					
2	BOLSAS M&M'S (ROJOS Y AMARILLO)		\$ 10,000	\$ 20,000	
DIVINAMENTE					
1	EQUIPO DIVINAMENTE		\$ 250,000	\$ 250,000	
TOTAL COSTO EVENTO				\$ 720,000	
TOTAL COSTO EVENTO USD		TRM	\$ 1,970	\$ 365.48	

Notas importantes

Éstos costos incluyen personal altamente calificado para el desarrollo del evento
 Los precios pueden variar si las cantidades contratadas son inferiores o superiores a las presentadas en esta propuesta.

Condiciones Comerciales

Forma de pago 50% de anticipo, 50% restante un día antes del evento

elaborado por:
 ANDREA ROBAYO
 GERENTE ADMINISTRATIVA
 DIVINAMENTE

JULIANA CARDONA
 GERENTE DE DISEÑO
 DIVINAMENTE

12.4 Anexo 4. Datos obtenidos para pronosticar ventas

Tipo de Evento	Supuestos	2015	2016	2017	2018	2019
Matrimonios	Dato obtenido de Superintendencia de Notariado y registro	9.827	9.664	9.503	9.346	9.190
Showers	Por cada matrimonio se organizan 3 showers	29.481	28.991	28.510	28.037	27.571
Aniversarios 1 año	Se descuenta la tasa de divorcios que es de 25% con base en Superintendencia de Notariado y Registro	7.547	7.370	7.248	7.128	7.009
Despedidas de soltera	Igual al número de matrimonios	9.827	9.664	9.503	9.346	9.190
Navidad	Cada familia tiene 4 personas y cada navidad reúne 6 familias	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Año nuevo	Cada familia tiene 4 personas y cada año nuevo reúne 6 familias	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Cumpleaños	Población entre los 20 y 39 años	2.578.246	2.578.247	2.578.248	2.578.249	2.578.250
Total		3.275.101	3.274.272	3.273.509	3.272.759	3.272.021

Fuente: Elaboración propia

13 FUENTES

- ⁱ Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. Andi. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>
- ⁱⁱ Dinámica de la economía y el comercio exterior de la región. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 21 de abril de 2016, de <https://www.ccb.org.co/content/download/6273/89085/file/Observatorio%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Bogot%C3%A1%20Cundinamarca%20N.%2024.pdf>
- ⁱⁱⁱ Muestra trimestral de servicios de Bogotá. Dane. Recuperado el 21 de abril de 2016, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtsb/Prese_MTSB_III2015.pdf
- ^{iv} Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles. Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 920 de 2009. Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, están exentas del impuesto sobre la renta por un término de 30 años, contados a partir del año gravable 2003.
- ^v Tovar, E. 13 de abril de 2015. En 12 años, Colombia se desatrasó en hotelería. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/hoteleria-colombia-desatraso>
- ^{vi} ICCA es la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones. Esta asociación hace un ranking anual de los países y ciudades según el número de congresos que realizan en un determinado año.
- ^{vii} Bogotá y su infraestructura. Greater Bogotá, Convention Bureau. Recuperado de <http://www.bogotacb.com/organizadores-de-eventos/bogota-infraestructura-eventos/>
- ^{viii} Horta, S. Millennials are starting to change the stock market. 31 de enero de 2016. Bloomberg. Recuperado de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-01/millennial-splurge-on-lifegoals-giving-leisure-stocks-a-boost>
- ^{ix} Celebración por el estreno de una nueva casa o mudanza
- ^x Tomado de la entrevista con Oui Oui (ver Anexo 2)
- ^{xi} Experiencia: 1. f. Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.

^{xii} Evento: m. Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva. /

Acaecimiento: m.

Cosa que sucede.

^{xiii} Shedroff, N. Making Meaning: How succesful businesses deliver meaningful customer experiences.

Recuperado el

21 de abril de 2016, de <http://nathan.com/making-meaning/>

^{xiv} Wikimujeres: Grupo de mujeres, de todas las edades, en Facebook. Tiene cerca de 7000 integrantes de la ciudad

de Bogotá.

^{xv} Recomendación de Oui Oui (ver Anexo 2)